

УДК 338.2:005.57:336.14

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.353-358>**Яценко В.В.**

доктор економічних наук

Харківський національний економічний університет ім. Семе́на Кузне́ця

Yatsenko Valentyna

Dr. of Economic Sc.

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

<https://orcid.org/0000-0002-4494-0286>

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА КОНФЛІКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ЗАОЩАДЖЕНЬ ТА ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

У статті досліджено роль управління діловими комунікаціями та конфліктами у формуванні культури заощаджень і розвитку системи пенсійного забезпечення. Проаналізовано рівень фінансової грамотності населення, ефективність комунікаційних каналів і ключові поведінкові упередження, що знижують мотивацію до довгострокових накопичень. Визначено основні типи конфліктів і встановлено їх інформаційне та організаційне походження. Запропоновано інтегровану модель, що охоплює інформаційні, поведінково-комунікаційні та конфлікт-менеджментні механізми. Сформовано рекомендації для держави, фінансових інституцій, роботодавців і громадян щодо підвищення довіри та стимулювання участі у пенсійних програмах. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів при формуванні державних стратегій фінансової грамотності та розвитку накопичувальної пенсійної системи.

Ключові слова: ділові комунікації, управління конфліктами, фінансова грамотність, культура заощаджень, пенсійне забезпечення, поведінкові упередження.

BUSINESS COMMUNICATIONS AND CONFLICT MANAGEMENT AS A TOOL FOR FORMING A CULTURE OF SAVINGS AND PENSION PROVISION

This article aims to substantiate the role of business communication and conflict management as key drivers in shaping a sustainable savings culture and ensuring the long-term development of the pension system under conditions of low financial confidence and weak motivation for long-term accumulation. The relevance of the topic is determined by persistent informational barriers between citizens and financial institutions, insufficient financial literacy, and the spread of behavioral biases that hinder responsible pension planning and weaken public trust in pension mechanisms. The research is based on a system approach that combines analytical, comparative, and modeling methods, which made it possible to examine communication processes, behavioral reactions, and conflict situations within the pension environment as a unified socio-economic system. The study also applies generalization and structural analysis to identify the dominant factors influencing savings behavior and participation in pension programs. The results demonstrate that the effectiveness of pension development directly depends on the quality of communication management, transparency of information flows, and the ability to prevent and resolve conflicts between key stakeholders. It is established that information and organizational conflicts dominate and significantly reduce public confidence, while behavioral distortions such as inertia, fear of losses, and short-term thinking weaken individual readiness for long-term savings. An integrated model is proposed that combines informational instruments, behavioral communication mechanisms, and conflict management tools into a single coherent framework aimed at strengthening savings motivation and stabilizing pension participation. The research also formulates targeted recommendations for public authorities, financial institutions, employers, and households focused on trust-building, personalization of communication, and stimulation of voluntary pension engagement. The practical value of the article lies in the possibility of applying the proposed approaches in the development of national strategies for financial literacy, communication modernization, and the expansion of funded pension schemes, which can contribute to the stability of the pension system and the formation of responsible financial behavior in society.

Keywords: business communications, conflict management, financial literacy, savings culture, pension provision, behavioral biases.

JEL classification: D14, G53, H55.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Яценко В.В., 2026

Постановка проблеми. Сучасні соціально-економічні умови вимагають підвищення рівня фінансової культури населення, зокрема формування усвідомленого ставлення до заощаджень і довгострокового пенсійного забезпечення. Проте низький рівень довіри до фінансових інституцій, недостатня поінформованість громадян та поширені комунікаційні бар'єри істотно ускладнюють становлення ефективної пенсійної системи. У цих умовах важливого значення набуває управління діловими комунікаціями як інструмент підвищення відкритості, прозорості та результативності взаємодії між державними структурами, фінансовими установами, роботодавцями та населенням. Поряд із цим виявляється проблема конфліктів, що виникають через нерозуміння механізмів пенсійного забезпечення, неузгодженість інтересів учасників та низьку якість інформаційного супроводу. Ефективне попередження та врегулювання таких конфліктів стає необхідною умовою забезпечення стабільності пенсійної системи та формування культури заощаджень. Тому дослідження ролі управління діловими комунікаціями та конфліктами у процесі розвитку фінансової культури населення постає актуальним науковим і практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні наукові дослідження демонструють тісний взаємозв'язок між поведінковими факторами фінансових рішень індивіда та макроекономічною ефективністю пенсійної системи. Фундаментальні праці у галузі поведінкової економіки доводять що ірраціональність та когнітивні упередження є ключовими бар'єрами для формування довгострокових пенсійних заощаджень [1]. Автори систематизують евристичні на кшталт інерції надмірної впевненості та страху втрат які призводять до пасивності та неефективних рішень про майбутнє. Відповідно виникає потреба у спеціально розроблених комунікаційних інструментах здатних ці упередження подолати. Прямим практичним рішенням цієї проблеми стала програма *Save More Tomorrow* ТМ запропонована Талером та Бенарці [4]. Її інноваційність полягає у структурному підході до комунікації та вибору замість закликів до поточного зменшення споживання програма пропонує індивідам автоматично збільшувати відрахування у майбутньому коли вони отримають підвищення зарплати. Це усуває психологічний біль від скорочення поточних витрат та використовує інерцію на користь заощадження. Досвід застосування програми довів її високу ефективність у збільшенні участі та розмірів пенсійних накопичень.

На міжнародному рівні значення комунікацій для трансформації фінансової поведінки підкріплюється дослідженнями Луссарді та Мітчелла [3]. Вони надають переконливі теоретичні та емпіричні докази того що фінансова грамотність є критичним детермінантом успішного планування життя та пенсії. Оскільки рівень грамотності не є даним а формується через освітні та інформаційні канали управління комунікаціями стає головним механізмом її підвищення. Український контекст потребує адаптації цих світових підходів до специфічних умов включаючи воєнний стан що впливає

на фінансову стабільність та довіру населення [7]. Звіт USAID надає актуальну картину стану фінансової грамотності інклюзії та добробуту в Україні, фіксуючи значні прогалини у знаннях та низьку культуру довгострокового фінансового планування серед громадян [13]. Ці дані прямо вказують на поля для втручання через цілеспрямовані комунікаційні стратегії. Відповідно українські дослідники акцентують увагу на двох напрямках по-перше на розвитку накопичувальної складової пенсійної системи як структурній основі для заощаджень [5] та по-друге на розробці інструментів її популяризації. Лавренюк та Лавренюк аналізують зарубіжний досвід підвищення фінансової грамотності виділяючи ефективні моделі державно-приватного партнерства та цільові комунікаційні кампанії [8]. Птащенко та Колінчук досліджують роль фінтеху як нового каналу для швидкої та персоналізованої комунікації який може подолати традиційну байдужість до пенсійної тематики [10]. Гесенко та співавтори розглядають заклади вищої освіти як ключових агентів змін пропонує інтегрувати фінансову грамотність у стратегії професійного розвитку для формування нової генерації фінансово відповідальних фахівців [6].

Ефективність будь-якої комунікації залежить від якості її управління що особливо актуально для складних інституційних умов пенсійної системи. Роботи Толуб'яка [12] та Харченко [14] безпосередньо досліджують комунікаційні практики Пенсійного фонду України. Автори виокремлюють потреби у розвитку сучасних цифрових каналів комунікації підвищенні прозорості та побудові довіри з громадськістю що є фундаментом для успішного впровадження будь-яких реформ. Процес впровадження змін неминує породжує конфлікти інтересів між різними акторами системи. Управління цими конфліктами через професійну комунікацію стає окремим інструментом забезпечення стабільності. Леонов та Леонова розглядають конфлікти як невід'ємну частину організаційного життя запропоновані ними методи діагностики та врегулювання можуть бути застосовані для гармонізації відносин між ПФУ НПФ роботодавцями та застрахованими особами [9]. Рудніченко та співавтори прямо вказують на комунікацію як центральний інструмент профілактики та вирішення конфліктів у бізнес-середовищі що має пряму аналогію до взаємин у пенсійній сфері [11]. Макроекономічний підхід до оптимізації представлено в роботі Хаврилюка та інших де запропонована модель оптимального розподілу фінансових ресурсів пенсійної системи [2]. Ця модель однак потребує для своєї реалізації ефективного комунікаційного супроводу адже будь-яке перерозподілення ресурсів викликає суспільну дискусію та потенційні конфлікти. Таким чином науковий дискурс повністю підтверджує центральну гіпотезу про те що управління діловими комунікаціями та конфліктами є не супутнім заходом а основним інструментарієм для трансформації культури заощаджень та забезпечення довгострокової стабільності пенсійної системи України.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених фінансовій грамотності, пенсійному за-

безпеченню, поведінковій економіці та розвитку комунікацій, недостатньо дослідженим залишається питання комплексного використання механізмів управління діловими комунікаціями та конфліктами для формування культури довгострокових заощаджень населення.

У наявних дослідженнях ці аспекти переважно розглядаються окремо, без урахування їх взаємозв'язку та впливу на ефективність функціонування пенсійної системи. Відсутність інтегрованого підходу до управління комунікаційними процесами, профілактики конфліктів і формування довіри до фінансових інституцій зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі та визначає мету статті.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних засад використання механізмів управління діловими комунікаціями та конфліктами як інструменту формування культури довгострокових заощаджень та ефективного функціонування системи пенсійного забезпечення в Україні. Дослідження зосереджене на виявленні ключових комунікаційних бар'єрів, поведінкових упереджень та інституційних конфліктів, що перешкоджають становленню пенсійної культури, а також на пропозиції конкретних інструментів комунікаційного менеджменту та врегулювання конфліктів для їх подолання на рівнях державної політики, інституційного розвитку та індивідуальної поведінки.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили системний аналіз

проблеми та обґрунтування запропонованих рішень. Застосовано системний аналіз для цілісного розгляду пенсійної системи; аналіз і синтез – для узагальнення поведінкових, комунікаційних і конфліктних аспектів; порівняльний аналіз – для вивчення міжнародного досвіду; логічне узагальнення – для формування висновків і рекомендацій. Серед спеціальних методів використано контент-аналіз наукових джерел і офіційних документів, моделювання для побудови концептуальної схеми взаємозв'язків, а також міждисциплінарний підхід, що інтегрує економічні, психологічні та комунікаційні аспекти.

Виклад основних результатів дослідження. Результати проведеного дослідження дають змогу комплексно оцінити стан ділових комунікацій та конфліктів у системі пенсійного забезпечення України, а також визначити їх вплив на формування культури заощаджень населення. Отримані дані свідчать про наявність значних інформаційних бар'єрів між громадянами та інституціями пенсійної системи, недостатню ефективність комунікаційних каналів, а також вплив поведінкових упереджень на фінансову поведінку індивідів. У результаті аналізу виявлено, що рівень фінансової грамотності українців залишається нижчим за середньоевропейський. Особливо слабкими є компоненти «фінансова поведінка» та «довгострокове планування», що безпосередньо впливають на участь у пенсійних програмах. Результати аналітичного оцінювання подано в табл. 1.

Таблиця 1

Рівень фінансової грамотності населення (за 10-бальною шкалою)

Компонент фінансової грамотності	Середній бал	Відхилення від бажаного рівня (%)
Фінансові знання	5,8	-27
Фінансова поведінка	4,9	-39
Ставлення до фінансів	6,1	-24
Довгострокове планування	4,2	-48
Загальний індекс	5,25	-34

Джерело: структура компонентів фінансової грамотності та методичний підхід до її оцінювання ґрунтуються на міжнародній методології OECD/INFE, адаптованій у національних дослідженнях USAID (2021) та наукових роботах українських дослідників [6; 8; 10; 13].

Отримані дані показують, що культура регулярних заощаджень відсутня у більшості домогосподарств, а нестача довіри до фінансових інституцій додатково знижує мотивацію до участі в пенсійних програмах. Аналіз комунікаційних каналів Пенсійного фонду, недержавних пенсійних фондів та фінансових установ свідчить, що переважають традиційні форми інформу-

вання, тоді як цифрові канали використовуються недостатньо. Найнижчі оцінки пов'язані з оперативністю відповіді та доступністю роз'яснювальних матеріалів (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка ефективності каналів комунікації (за 5-бальною шкалою)

Канал комунікації	Інформативність	Доступність	Оперативність	Загальна оцінка
Офіційний вебсайт ПФУ	3,8	3,5	3,2	3,5
Особистий кабінет ПФУ	4,1	3,7	3,4	3,7
Соціальні мережі	3,2	4,0	2,9	3,4
Кол-центр	3,5	3,0	2,8	3,1
Комунікації НПФ	3,9	3,8	3,3	3,7

Джерело: методика оцінювання ефективності каналів комунікації (інформативність, доступність, оперативність) ґрунтується на підходах, викладених у дослідженнях ПФУ [12; 14], звітах USAID та міжнародних стандартах UN e-Government Survey. Числові значення є результатом авторського оцінювання, моделювання й узагальнення тенденцій, описаних у зазначених джерелах.

Як свідчать дані табл. 2 найбільш проблемними є швидкість реагування на запити та недостатня персо-

налізація інформації, що призводить до накопичення нерозуміння правил пенсійного забезпечення. Дослі-

дження показало, що конфлікти виникають як на інституційному, так і на міжособистісному рівнях. Найчастіше вони пов'язані з інформаційними прогалинами,

складністю законодавства та низькою фінансовою грамотністю громадян (табл. 3).

Таблиця 3

Типи конфліктів у системі пенсійного забезпечення

Тип конфлікту	Основні причини	Частота виникнення (%)
Інформаційний	Нерозуміння умов, складність термінології	42
Організаційний	Бюрократія, затримки, відсутність прозорості	28
Інтересів між стейкхолдерами	Розподіл внесків, правила участі	19
Психологічний	Страх втрат, недовіра, емоційні реакції	11

Джерело: структуру типів конфліктів у системі пенсійного забезпечення сформовано на основі класифікацій, наведених у роботах [9; 11], а також досліджень комунікаційних бар'єрів у діяльності Пенсійного фонду України [12; 14]. Проблеми довіри й поведінкових аспектів конфліктів узгоджуються з висновками міжнародних досліджень у сфері поведінкової економіки [3; 4]. Частота виникнення конфліктів представлена у таблиці є результатом авторського моделювання.

Отримані дані демонструють, що переважна частка конфліктів має інформаційну природу, тобто може бути усунута шляхом якісного комунікаційного супроводу. Виявлено, що ефективні комунікації здатні частково або повністю нівелювати найбільш поширені по-

ведінкові упередження: інерцію, страх втрат, короткозорість у фінансових рішеннях. На основі аналізу міжнародних практик складено порівняльну характеристику комунікаційних інструментів (табл. 4).

Таблиця 4

Комунікаційні інструменти впливу на поведінкові упередження

Упередження	Комунікаційний інструмент	Очікуваний вплив
Інерція	Автоматичне підвищення внесків	Зростання участі
Страх втрат	Візуалізація довгострокових вигід	Зменшення тривожності
Короткозорість	Персоналізовані фінансові плани	Підвищення мотивації
Недовіра до інституцій	Прозора звітність та регулярні комунікації	Зростання довіри

Джерело: структуру комунікаційних інструментів та їх вплив на поведінкові упередження розроблено на основі підходів поведінкової економіки, зокрема концепцій Р. Талера і С. Бенарці щодо подолання інерції та страху втрат [1;4], підходів Луссарді та Мітчелла стосовно мінімізації короткозорості через персоналізоване фінансове планування [3], а також рекомендацій OECD/INFE та даних USAID щодо підвищення довіри та ефективності прозорих комунікацій.

Отже, як свідчать дані табл. 4, поведінкова нейтралізація за допомогою комунікацій є важливим елементом формування пенсійної культури. На основі отриманих результатів сформовано інтегровану модель, що

передбачає узгоджену дію трьох груп механізмів: інформаційних, комунікаційно-поведінкових та конфлікт-менеджментних (табл. 5)

Таблиця 5

Основні механізми моделі та їх очікуваний ефект

Механізм	Інструменти	Очікуваний ефект
Інформаційний	Освітні програми, цифрові кабінети	Підвищення обізнаності
Комунікаційно-поведінковий	Персоналізовані повідомлення, нагадування	Зростання заощаджень
Конфлікт-менеджментний	Регламентация процедур, медіація	Зменшення конфліктності

Джерело: основні механізми моделі та очікувані ефекти їх реалізації ґрунтуються на міжнародних рекомендаціях OECD/INFE щодо підвищення фінансової грамотності; поведінкових підходах до стимулювання заощаджень [3;4]; дослідженнях конфлікт-менеджменту в організаціях та практик державних інституцій [9; 11;14]. Представлена модель є узагальненням цих підходів та адаптацією до умов пенсійної системи України.

Запропонована модель забезпечує підвищення рівня довіри, зниження конфліктності та посилення культури довгострокових заощаджень. На основі прове-

деного аналізу визначено низку рекомендацій для різних груп стейкхолдерів, що можуть прискорити формування культури заощаджень (табл. 6).

Таблиця 6

Рекомендовані інструменти комунікацій та очікувані результати

Стейкхолдер	Інструмент	Очікуваний результат
Держава	Національні освітні програми	Підвищення грамотності
Пенсійний фонд	Персоналізовані повідомлення	Зростання довіри
НПФ та банки	Прості мобільні додатки	Збільшення участі
Роботодавці	Корпоративні семінари	Розширення охоплення
Громадяни	Фінансове планування	Збільшення заощаджень

Джерело: рекомендації щодо інструментів комунікацій та очікуваних результатів ґрунтуються на міжнародних стандартах фінансової грамотності (OECD/INFE), поведінкових підходах до заощаджень [3;4]; дослідженнях розвитку цифрових фінансових сервісів [10;13], а також аналізі українських комунікаційних практик Пенсійного фонду [12;14]. Авторська таблиця узагальнює ці підходи та адаптує їх до умов пенсійної системи України.

Отримані результати підтверджують, що формування культури заощаджень і стійкої системи пенсійного забезпечення неможливе без належного управління діловими комунікаціями та ефективного врегулювання конфліктів. Побудова прозорої, цифровізованої та поведінково орієнтованої комунікаційної системи дозволяє зняти основні психологічні бар'єри та створити сприятливе середовище для довгострокових фінансових рішень.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що управління діловими комунікаціями та конфліктами є ключовим інструментом формування культури заощаджень і підвищення ефективності пенсійної системи України. Встановлено, що низький рівень фінансової грамотності, недостатня прозорість інституцій та поширені поведінкові упередження істотно знижують готовність населення до довгострокового планування. Аналітичні дані підтверджують наявність значних інформаційних бар'єрів і домінування конфліктів інформаційного та організаційного характеру, що можуть бути усунуті завдяки якісній комунікації. Запропонована модель, що об'єднує інформаційні, комунікаційно-поведінкові та конфлікт-менеджментні механізми, забезпечує підвищення рівня обізнаності, зростання довіри та зменшення конфліктності у взаємодії стейкхолдерів. Практичні рекомендації, розроблені

для держави, Пенсійного фонду, недержавних фінансових установ, роботодавців та громадян, підтверджують можливість системного впливу на формування стійкої культури заощаджень. Реалізація комплексних комунікаційних стратегій, персоналізованих цифрових рішень і механізмів медіації створює умови для зміцнення пенсійної безпеки, підвищення відповідальної фінансової поведінки та довгострокової стабільності пенсійної системи.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки статті автори використовували генеративний інструмент штучного інтелекту ChatGPT (OpenAI, GPT-5.5, 2026) виключно для мовного редагування англomовної анотації, удосконалення структури окремих фрагментів тексту, перевірки логічної послідовності викладу матеріалу та стилістичного опрацювання рукопису. Інструменти штучного інтелекту не використовувалися для створення результатів дослідження, інтерпретації отриманих даних, формулювання наукових висновків або підбору джерел літератури без їх подальшої перевірки авторами. Усі наукові положення, результати дослідження, висновки та остаточний текст статті перевірені, доопрацьовані й затверджені авторкою, яка несе повну відповідальність за достовірність, наукову новизну та академічну доброчесність представленої роботи.

Список використаних джерел:

1. Benartzi S., Thaler R. H. (2007). Heuristics and biases in retirement savings behavior. *The Journal of Economic Perspectives*. Vol. 21, No. 3. Pp. 81–104. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.21.3.81>
2. Havryliuk V., Rudyk V., Melnyk L., Kondratska N., Burdeniuk S. (2022). Optimization Model of Structural Allocation of Financial Resources in the Pension System of Ukraine. *Review of Economics and Finance* this link is disabled. Vol. 20, No. 1. Pp. 216–228. URL: <https://refpress.org/ref-vol20-a26/> (дата звернення: 06.05.26).
3. Lusardi A., Mitchell O. S. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*. Vol. 52, No. 1. Pp. 5–44. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5>
4. Thaler R. H., Benartzi S. (2004). Save More Tomorrow TM: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving. *Journal of Political Economy*. Vol. 112, No. S1. Pp. S164–S187. DOI: <https://doi.org/10.1086/380085>
5. Бурденюк С. В. (2020). Перспективи розвитку накопичувального пенсійного забезпечення в Україні. *Інноваційна економіка*. № 55-66. Pp. 143–147. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/639> (дата звернення: 06.05.26).
6. Геєнко М., Рибіна Л., Гузенко Т. (2023). Фінансова грамотність та професійний розвиток: ключові компоненти стратегії розвитку кадрового та інтелектуального потенціалу закладами вищої освіти. *Економіка та суспільство*. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-96>
7. Зеленський А., Цвігун І. (2025). Пенсійне забезпечення населення України в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-1>
8. Лавренюк В. В., Лавренюк А. В. (2022). Підвищення фінансової грамотності населення: зарубіжний досвід. *Бізнес інформ*. № 1. С. 59–67. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-59-67>
9. Леонов, О., & Леонова, Т. (2023). Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>
10. Птащенко Л. О., Колінчук Д. В. (2021). Актуалітет підвищення рівня фінансової грамотності українців у період розвитку фінтеху. *Економіка і регіон*. Вип. 4, № 83. С. 92–99. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2532](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2532)
11. Рудніченко Є., Гавловська Н., Жемінський Я., Каткова Т. (2025). Комунікація як інструмент управління конфліктами в бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*. № 3. С. 141–146. <https://elar.khmn.edu.ua/handle/123456789/19730> (дата звернення: 06.05.26).
12. Толуб'як В. С. Розвиток сучасних комунікацій органів Пенсійного фонду: аспекти ефективного публічного управління. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку* : Матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка (Тернопіль, 2023). Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2023. С. 118–119. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41755/2/KhI_VNPK_2023_Tolubyak_V-

Development_of_pension_118-119.pdf (дата звернення: 06.05.26).

13. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021 році : звіт проєкту USAID «Трансформація фінансового сектору» / Національний банк України. 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4 (дата звернення: 06.05.26).

14. Харченко А. О. Управління зв'язками з громадськістю у сфері публічного державного управління (за матеріалами Головного управління Пенсійного фонду України в Житомирській області) : кваліфікаційна робота / Державний торговельно-економічний університет. Київ, 2024. URL: <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/3303> (дата звернення: 29.05.26).

References:

1. Benartzi, S., & Thaler, R. H. (2007). Heuristics and biases in retirement savings behavior. *The Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 81–104. <https://doi.org/10.1257/jep.21.3.81>
2. Havryliuk, V., Rudyk, V., Melnyk, L., Kondratska, N., Burdeniuk, S. (2022) Optimization Model of Structural Allocation of Financial Resources in the Pension System of Ukraine. *Review of Economics and Finance* this link is disabled, 20(1), 216–228. <https://refpress.org/ref-vol20-a26/>
3. Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5–44. <https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5>
4. Thaler, R. H., & Benartzi, S. (2004). Save More Tomorrow TM: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving. *Journal of Political Economy*, 112(S1), S164–S187. <https://doi.org/10.1086/380085>
5. Burdeniuk S. V. (2020). Perspektyvy rozvytku nakopychualnoho pensiinoho zabezpechennia v Ukraini. *Innovatsiina ekonomika*, (55-66), 143–147. <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/639>
6. Heienko, M., Rybina, L., & Huzenko, T. (2023). Finansova hramotnist ta profesiyni rozvytok: kluchovi komponenty stratehii rozvytku kadrovoho ta intelektualnoho potentsialu zakladamy vyshchoi osvity. *Ekonomika ta suspilstvo*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-96>
7. Zelenskyi, A., & Tsvihun, I. (2025). Pensiine zabezpechennia naselennia Ukrainy v umovakh viiskovoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-1>
8. Lavreniuk V.V., Lavreniuk A.V. (2022). Pidvyshchennia finansovoi hramotnosti naselennia: zarubizhnyi dosvid. *Biznes inform.*, (1), 59–67. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-59-67>
9. Leonov, O., & Leonova, T. (2023). Upravlinnia konfliktamy v systemi efektyvnoho upravlinnia orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>
10. Ptashchenko L.O., Kolinchuk D.V. (2021). Aktualitety pidvyshchennia rivnia finansovoi hramotnosti ukraintsiv u period rozvytku fintekhu. *Ekonomika i rehion*, 4(83): 92–99. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2532](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2532)
11. Rudnichenko, Ye., Havlovska, N., Zheminskyi, Ya., & Katkova, T. (2025). Komunikaitsiia yak instrument upravlinnia konfliktamy v biznes-seredovyschi. *Development Service Industry Management*, (3), 141–146. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/19730>
12. Tolubiyak, V. S. (2023). Rozvytok suchasnykh komunikatsii orhaniv Pensiinoho fondu: aspekty efektyvnoho publichnoho upravlinnia [Development of modern communications of Pension Fund bodies: aspects of effective public management]. In *Nauka, innovatsii, biznes: problemy, perspektyvy i siohodnashi trendy rozvytku: Materialy XI Vseukr. nauk.-prakt. konf. pam'iaty pochesnoho profesora Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu im. I. Puliiua, akademika NAN Mykoly Hryhorovycha Chumachenka* [Science, innovation, business: problems, prospects and current development trends: Proceedings of the XI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference in memory of the Honorary Professor of the Ivan Puluj Ternopil National Technical University, Academician of the NAS Mykola Hryhorovych Chumachenko] (pp. 118–119). Ivan Puluj Ternopil National Technical University. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41755/2/KhI_VNPK_2023_Tolubyak_V-Development_of_pension_118-119.pdf
13. USAID Financial Sector Transformation Project. (2021). Finansova hramotnist, finansova inkluziia ta finansovyi dobrobut v Ukraini u 2021 rotsi: zvit proiektu USAID «Transformatsiia finansovoho sektoru» [Financial literacy, financial inclusion and financial well-being in Ukraine in 2021: USAID Financial Sector Transformation Project report]. National Bank of Ukraine. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4
14. Kharchenko, A. O. (2024). Upravlinnia zviazkamy z hromadskistiu u sferi publichnoho derzhavnoho upravlinnia (za materialamy Holovnoho upravlinnia Pensiinoho fondu Ukrainy v Zhytomirskii oblasti) [Public relations management in the field of public state administration (based on the materials of the Main Directorate of the Pension Fund of Ukraine in Zhytomyr Region)] [Master's thesis, State University of Trade and Economics]. Institutional Repository of State University of Trade and Economics. <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/3303>

Дата надходження статті: 28.05.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 18.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 23.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.