

**Сергей Попов**

завідувач кафедри гуманітарних та соціально-політичних наук  
ОРИДУ НАДУ при Президентові України, д.держ.упр., професор

**Аліна Гуртова**

аспірант ОРИДУ НАДУ при Президентові України

## СТРАТЕГІЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ: ЕКСПЕРТНО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ПОЛЯ ПРОБЛЕМ

*Розглянуто експертно-методологічний підхід до розробки методики формування узагальненого поля проблем реалізації Стратегії модернізації та розвитку Пенсійного Фонду України на період до 2020*

**Ключові слова:** підхід, поле, проблема, методика, стратегія, Пенсійний Фонд України, послуга, модернізація, розвиток, нововведення.

**Serhiy Popov**

Head of the Department of Humanitarian and Socio-Political Studies  
of ORIPA NAPA under the President of Ukraine, Doctor in Public Administration, Professor

**Alina Hurtova**

PhD student of ORIPA NAPA under the President of Ukraine

## STRATEGY FOR MODERNIZATION AND DEVELOPMENT OF THE PENSION FUND OF UKRAINE: EXPERT-METHODOLOGICAL APPROACH TO PROBLEM FIELD FORMING

*The article deals with the expert-methodological approach to the construction of a methodology for forming the field of problems in solving tasks of the Strategy of Modernization and Development of the Pension Fund of Ukraine. The methodology consists of three stages: Stage 1 - the formation of a common field of «problem» tasks, Stage 2 - structuring tasks on the main «problem» components, Stage 3 - the formation of the main field of problems. The first stage is complicated in its implementation. There are too many tasks for analysis by hierarchy analysis. Simplification of the situation is achieved by the gradual selection of tasks, the problems of which require the development of new scientific knowledge in the field of public management and administration. The tasks that require practical problems and relate to other areas of knowledge are removed. This way almost tripled the number of scientific and problem-solving tasks in the field of public management and administration, which is acceptable for hierarchy processing. In the future, this field of tasks should be worked out by experts using relative scales and matrices of criteria and tasks separately according to the relevant criteria.*

*It is proposed to use the criteria which will ensure: Kr 3 - allocation from a set of scientific and problem tasks in the field of public management and administration those tasks that are interconnected in achieving the goal of the Strategy of modernization and development of the Pension Fund of Ukraine; Kr 4 - selection (from the set of scientific problems) of those tasks which are poorly structured (more complex). It is also proposed to use the relative scale: the interconnection of scientific and problem-solving tasks in terms of achieving the main goal of the Strategy of modernization and development of the Pension Fund of Ukraine; the complexity of the problems of the implementation of scientific and problem-solving tasks.*

*At the next stage, the task is considered as an activity that is presented as an open system. It is proposed to structure it using the idea of a system-activity approach to interconnected components that relate to the main process, management process, resource provision of the types and ways of their maintenance. The latter concerns education, research, methodological and technological support, communication, and reformatory culture. Such structuring will make it possible to specify the problem field for the relevant segments.*

*For the further concretization of activities on the implementation of scientific and problem tasks, it is advisable to apply the matrix of SWOT-analysis. This matrix will clearly reveal all possible problems (imperfections) in the format of weaknesses of the Pension Fund of Ukraine, which will restrain the use of positive environmental factors. And the conflict of the problems of these parties with the external problems (threats) in general will lead to crisis phenomena.*

*In order to make further judgments, it is necessary to identify potentially possible problems of weaknesses within the framework of prior structuring of activities for the realization of tasks. That is, it is necessary to form a typical field of problems as: the incompatibility of external and internal environments for reforming and operational activities; internal incompatibilities of the main processes of reforming activity; imperfection of processes of management of reforming activities and resource provision. In addition, it is necessary to identify the field of external problems, which is formed from the gaps or imperfections of the existing: political-legal, theoretical-methodological and scientific-methodological support, domestic and foreign experience for each of the components of a specific task.*

*The expert assessments received according to this methodology have practical and theoretical significance for the successful reformation of the Pension Fund of Ukraine and serve as the basis for the reasoned interview design «Competent expert».*

**Key words:** approach, field, problem, methodology, strategy, Pension fund of Ukraine, service, modernisation, development, innovation.

**Сергей Попов**

заведуючий кафедрой гуманитарных и социально-политических наук  
ОРИГУ НАГУ при Президенте Украины, д.гос.упр., профессор

**Алина Гуртова**

аспирант ОРИГУ НАГУ при Президенте Украины

## СТРАТЕГИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ПЕНСИОННОГО ФОНДА УКРАИНЫ: ЭКСПЕРТНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛЯ ПРОБЛЕМ

*Рассмотрено экспертно-методологический подход к разработке методики формирования обобщенного поля проблем реализации Стратегии модернизации и развития Пенсионного фонда Украины на период до 2020 года.*

**Ключевые слова:** *подход, поле, проблема, методика, стратегия, Пенсионный Фонд Украины, услуга, модернизация, развитие, инновация.*

### Постановка проблеми

Проблеми реформування системи державного управління, зокрема її складової – Пенсійного Фонду України (далі – ПФУ), постійно актуалізується в українському суспільстві, першорядних та невідкладних пріоритетах сучасних перетворень, стратегічних завданнях, які ініційовані Президентом України П.О. Порошенко в Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [1] та визначені в постановах та розпорядженнях Уряду України. Невідкладна їх реалізація сприятиме більш успішному інтегруванню України в ЄС на основі неукліного слідування світовим тенденціям розвитку системи органів публічної влади.

Успішна модернізація та розвиток ПФУ тісно пов'язана із вдалим досягненнями виконання Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [2]. Поряд з цим, як і будь-яка реформаторська діяльність, так і реалізація завдань Стратегії модернізації та розвитку (далі – СМР) ПФУ на період до 2020 року [3] стримується широким полем зовнішніх та внутрішніх негативних факторів. Зокрема, такими є завчасно невіршені наукові та практичні проблеми, неподолані прогалини у теоретико-методологічному забезпеченні реалізації цієї Стратегії. Тому першорядним питанням є формування поля її наукових проблем, їх розв'язання шляхом розробки нових наукових знань за використанням визнаного або новоствореного методологічного інструментарію.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, свідчить про наявність низки вдалим напрацювань в теорії і практиці інноваційного реформування системи ОПВ [4]. Зокрема, розглянуто питання теоретико-методологічного забезпечення стратегічного підходу до інноваційного розвитку системи ОПВ у рамках здійснення державно-управлінських реформ. Розроблено комплексний механізм нововведень в системі ПФУ [5]. Досліджено підходи до виявлення поля проблем (негативних зовнішніх та внутрішніх факторів) щодо здійснення державно-управлінської інноваційної діяльності. Опрацювання цього поля за використанням методу SWOT-аналізу сприяло виявленню стратегічних орієнтирів розвитку цього виду діяльності. Привертають увагу ґрунтовні напрацювання в теорії прийняття рі-

шень щодо методології формування поля проблем, зокрема в працях [6; 7].

### Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Невіршеною раніше частиною загальної проблеми реформування системи Пенсійного Фонду України є прогалини у науковому обґрунтованні поля проблем реалізації завдань СМР ПФУ. Безперечно загальносуспільна значущість цієї Стратегії, її невідкладність, складність та багатогранність проблем її реалізації обумовили мету та основні завдання цього дослідження.

### Мета

Мета та завдання статті полягає у концептуальній розробці науково обґрунтованих засад побудови методики формування проблемного поля реалізації завдань Стратегії модернізації та розвитку ПФУ на період до 2020 року.

### Виклад основного матеріалу

Одне із головних завдань СМР ПФУ пов'язано із масштабним поширенням (до кінця 2017 р.) в Україні фронт-офісів за принципом «єдиного вікна» з метою забезпечення більш якісного надання пенсійних послуг громадянам. Це нововведення є державно-управлінським, оскільки запроваджується у межах виконання Постанови Кабінету Міністрів України [3]. За складністю ідеї, інноваційного процесу та процесу поширення його можна умовно віднести до класу простих, можливо до середньої складності нововведень як таке, що може зумовити суттєві зміни у процесах підрозділів ПФУ. Його повсюдне впровадження не є новим та спрямовано на досягнення масштабного ефекту – покращення якості надання пенсійних послуг загалом в Україні. Динаміку поширення цього нововведення можна спрогнозувати за допомогою моделі Басса [4, с. 85–93].

Аналіз наявного інноваційного досвіду свідчить, що поширення 36 офісів в Одеській області здійснювалося довготривало – майже 7 років (рис. 1), що обумовлено негативним впливом, зокрема сукупності невіршених наукових та практичних проблем. На теперішній час цей процес тісно пов'язаний з наслідками реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування (далі – ТОВ та МСВ) [2], що породжує додаткові проблеми реалізації завдань СМР ПФУ.

До початку цієї реформи загалом налічувалося майже 12 тис. територіальних громад, а нині – близько 10 тис. По завершенню реформи їх чисельність орієнтовно має складати 4 тис. одиниць за умови успішного здійснення процесу утворення об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ). Їх утворення має здійснюватися на принципах самодостатності та наближення надання послуг до їх споживачів, зокрема щодо пенсійного забезпечення. В Одеській області нині налічується 486 територіальних громад, які у найближчій перспективі орієнтовно об'єднаються у 100 ОТГ. Відповідно зміниться «географія» розташування фронт-, бек-офісів. Слабка прогнозованість утворення ОТГ зумовить необхідність корегування термінів здійснення завдань СМР ПФУ. Викладені вище судження актуалізують питання розробки та застосування нового методологічного інструментарію, зокрема опрацювання динамічної моделі прогнозування поширення фронт-, бек-офісів в Україні з урахуванням перспектив утворення ОТГ.

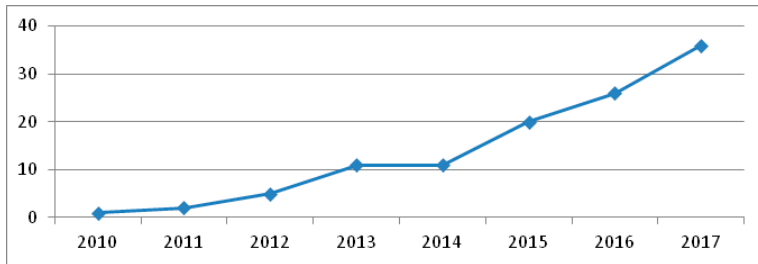


Рис. 1. Динаміка створення фронт-офісів в Одеській області.

Взагалі питання теоретико-методологічного забезпечення реформ необхідно ставити більш широко та своєчасно. Зокрема, запровадити вчасний експертно-методологічний супровід формування та реалізації будь-яких Стратегій з метою виявлення та подолання прогалин у складі цього забезпечення. Започатковувати цей супровід із розробки та використання методики, що забезпечує формування поля проблем, у тому числі в реалізації завдань СМР ПФУ.

Концептуально цю методику можна представити трьома етапами (рис. 2).

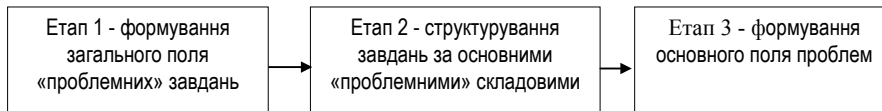


Рис. 2. Етапи методики формування проблемного поля.

Загальна мета цієї методики полягає в формуванні поля наукових проблем реалізації завдань СМР з використанням адекватного методологічного інструментарію. Головна мета етапу 1 спрямована на визначення основного поля науково-проблемних завдань (далі – НПЗ) СМР ПФУ, які стосуються галузі публічного управління та адміністрування (далі – ПУА). Виключити з розгляду практико-проблемні завдання (далі – ППЗ), реалізація яких пов'язана із розв'язанням практичних проблем. Для здійснення цього етапу доречно адаптувати ідею методу аналізу ієрархій (далі – МАІ): ще відомий як метод Сааті [7].

Головна мета етапу 2 (рис. 2) спрямована на конкретизацію основного поля НПЗ шляхом розгляду

реалізацію завдання як своєрідний вид діяльності. Її відображення відкритою системою, яку, спираючись на ідею системно-діяльничого підходу [4, с. 69–78], структурувати за логікою взаємодії її основних складових щодо управління та основного процесу, ресурсного забезпечення, видів та способів їх супроводу. Таке структурування надає можливість сегментувати поле проблем за цими основними складовими.

Спираючись на це твердження, головна мета етапу 3 спрямована на формування більш деталізованого (сегментованого) поля базових (можливих) наукових проблем в реалізації основних (попередньо відібраних на етапі 2) НПЗ. Вважаємо, що це базове поле може бути утворене типовими негативними зовнішніми та внутрішніми факторами (проблемами) спротиву. До них відносяться проблеми здійснення управління та основного процесу, ресурсного забезпечення, видів та способів їх супроводу. Для більш наочного уявлення про ці фактори (поле проблем) доцільно застосувати матрицю SWOT-аналізу, де негативні внутрішні фактори характеризуватимуть слабкі сторони, а зовнішні – загрози (табл. 5). Такий підхід створить аргументовану базу проблем для забезпечення конструктивного діалогу «дослідник – компетентний експерт».

Логіка досягнення мети першого етапу відображена на рис. 1 та заснована на використанні наступних критеріїв:

- Кр 1 має забезпечити виділення із всієї сукупності завдань НПЗ, реалізація яких потребує розв'язання наукомістких проблем (через відхилення ППЗ);
- Кр 2 має забезпечити виділення із сукупності НПЗ ті завдання, проблеми реалізації яких безпосередньо стосуються галузі ПУА;
- Кр 3 має забезпечити виділення із сукупності НПЗ у галузі ПУА ті завдання, що є взаємозв'язаними у досягненні мети СМР ПФУ.
- Кр 4 має забезпечити виділення із сукупності НПЗ ті завдання, проблеми яких є слабо структурованими (більш складними).

Виконання першого етапу за безпосереднього використання МАІ є трудомістким, оскільки СМР ПФУ включає значну кількість завдань: 32 завдання розподілені за шістьма групами, які об'єднують відносно взаємозалежні стратегічні завдання у цілому. Якщо використовувати МАІ, то кількість операцій порівняння

складатиме 496 одиниць порівнянь тільки за одним критерієм:  $k = (322 - 32) / 2$ . Для одночасного раціонального опрацювання людиною альтернатив рекомендується їх обрати не більше 9 їх одиниць ( $k = 81$  для одного критерію). Також слід зазначити, що кількість завдань у кожній із груп не перевищує 9 одиниць. Тобто, можна використати МАІ для послідовного опрацювання кожної групи завдань.

Для спрощення ситуації пропонується на першому кроці розподілити загальне поле завдань СМР ПФУ за Кр 1 з метою виділення ППЗ з використанням таблиці 1. Попередній аналіз показує, що ППЗ налічується 7. Їх відразу виключити з розгляду. Потім решту 25 завдань (вже НПЗ) розподілити за Кр 2 за використанням та-

## MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

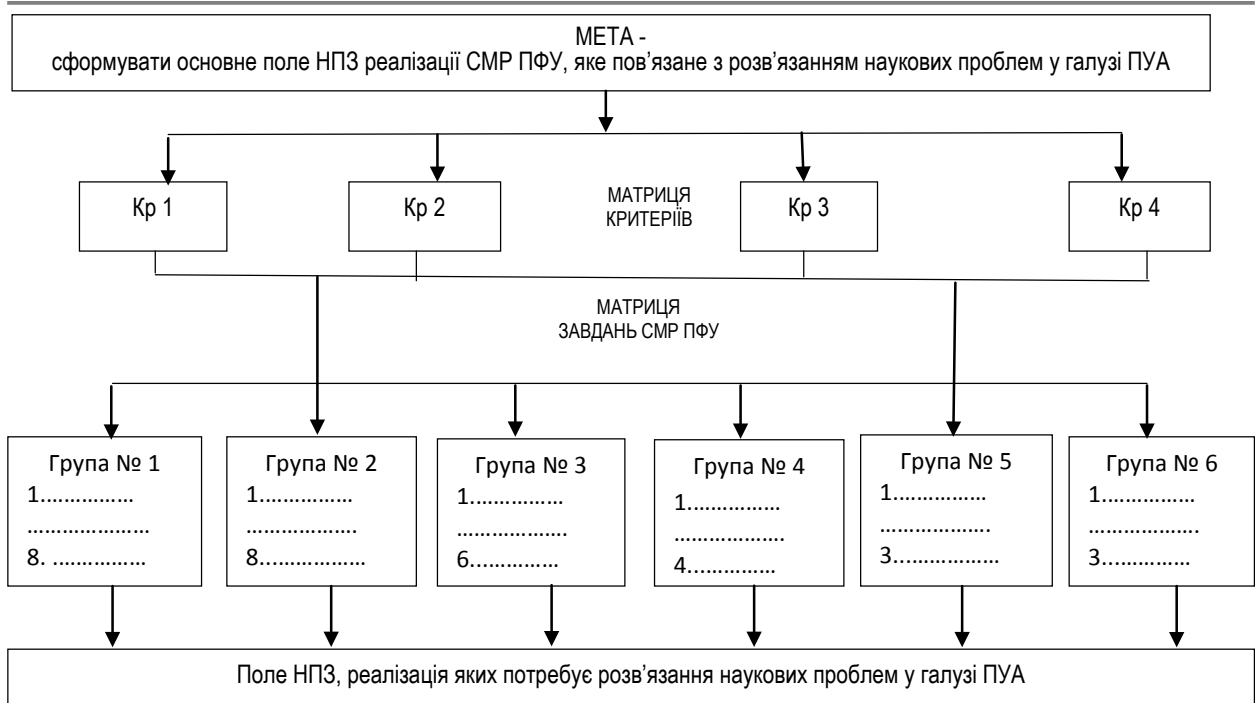


Рис. 3. Логіка формування основного поля «проблемних» завдань.

блиці 2 з метою виявлення вже тих НПЗ, що безпосередньо відносяться до галузі ПУА. Виявиться, що із 25 НПЗ 11 стосується переважно галузі інформаційних технологій, а 14 відноситься до галузі ПУА. Із останніх частину споріднених за цілями НПЗ можна об'єднати шляхом більш узагальненого їх формулювання. Унаслідок виявиться, що таких НПЗ залишиться 11. При цьому кількість операцій порівняння альтернатив зменшиться до 60 по кожному критерію.

Таблиця 1

### Розподіл на науково-проблемні та практико-проблемні завдання

Перелік завдань СМР ПФУ	Науково-проблемне завдання	Практико-проблемне завдання
1		
...		
32		

Таблиця 2

### Розподіл науково-проблемних завдань за галузями знань

Перелік НПЗ СМР ПФУ	Відносяться до галузі знань	
	ПУА	Інших
1		
...		
к		

Виділене поле НПЗ у галузі ПУА у подальшому можна попарно опрацювати з використанням експертних оцінок та матриць критеріїв і завдань окремо за 3 та 4 критеріями шляхом використання відносних шкал (табл. 3 та 4).

Таблиця 3

### Шкала відносної «взаємозв'язаності» науково-проблемних завдань

Ступінь «взаємозв'язаності»	Характеристика ступеню відносної «взаємозв'язаності» завдань
1	Однакова «взаємозв'язаність» завдань
3	Незначна перевага «взаємозв'язаності» одного завдання з іншим
5	Значна (суттєва) перевага «взаємозв'язаності» одного завдання з іншим
7	Сильна перевага «взаємозв'язаності» одного завдання з іншим
9	Абсолютна перевага «взаємозв'язаності» одного завдання з іншим
2, 4, 6, 8	Проміжні значення переваги між сусідніми оцінками

На наступному, третьому етапі, досягнення його мети здійснюється шляхом експертного опрацювання проблемних факторів у межах матриці SWOT-аналізу (табл. 5). Їх конкретизація здійснюється за відповідними складовими (рис. 4). Ця матриця наочно «викристалізовує» можливі проблеми (недосконалість) слабких сторін ПФУ, які стримуватимуть використання позитивних факторів зовнішнього середовища. А конфлікт проблем цих сторін з зовнішніми проблемами (загрозами) взагалі спричинить кризові явища.

Для зручності подальших суджень експертів доцільно сформувати загальне базове поле типових (можливих) проблем за кожною складовою реалізації

Шкала ступеню відносної складності проблем реалізації НПЗ

Ступінь «наукової проблемності»	Характеристика ступеню відносної складності проблеми НПЗ
1	Однакова складність проблеми НПЗ
3	Незначна перевага складності проблеми одного НПЗ над іншим
5	Значна (суттєва) перевага складності проблеми одного НПЗ над іншим
7	Сильна перевага складності проблеми одного НПЗ над іншим
9	Абсолютна перевага складності проблеми одного НПЗ над іншим
2, 4, 6, 8	Проміжні значення переваги між сусідніми оцінками

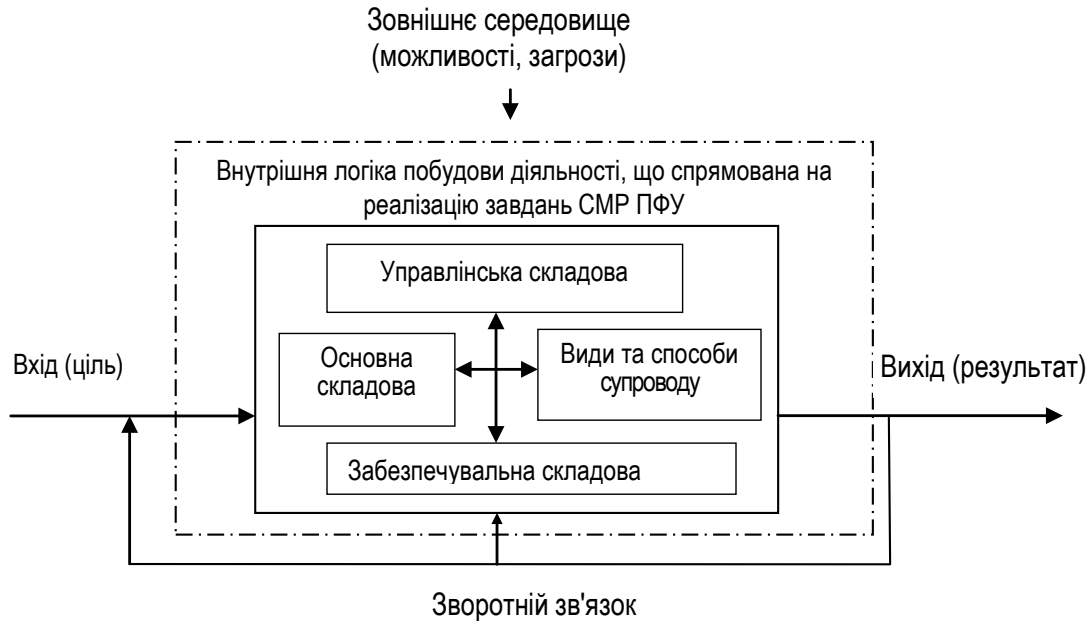


Рис. 4. Логіка структуривання діяльності щодо здійснення завдань СМР ПФУ.

Матриця SWOT-аналізу для опрацювання складових «проблемних» завдань

					Зовнішнє середовище											
					А	Б	В	Г	А	Б	В	Г				
					<p><u>Можливості, що сприяють здійсненню:</u></p> <p>А. Зовнішніх та внутрішніх середовищ</p> <p>Б. Основних процесів</p> <p>В. Процесів управління</p> <p>Г. Ресурсного забезпечення</p> <p>Д. Основних способів і видів супроводу</p>				<p><u>Проблеми (загрози), що стримують здійснення:</u></p> <p>А. Зовнішніх та внутрішніх середовищ</p> <p>Б. Основних процесів</p> <p>В. Процесів управління</p> <p>Г. Ресурсного забезпечення</p> <p>Д. Основних способів і видів супроводу</p>							
Внутрішнє середовище	А	Б	В	Г												
	<p><u>Сильні сторони щодо:</u></p> <p>А. Зовнішніх та внутрішніх середовищ</p> <p>Б. Основних процесів</p> <p>В. Процесів управління</p> <p>Г. Ресурсного забезпечення</p> <p>Д. Основних способів і видів супроводу</p>															
	А1, А2	Б1, Б2	В1, В2	Г1, Г2, Г3	Квadrant «Стримування»				Квadrant «Кризи»							
					<p><u>Слабкі («проблемні») сторони щодо:</u></p> <p>А. Зовнішніх та внутрішніх середовищ</p> <p>Б. Основних процесів</p> <p>В. Процесів управління</p> <p>Г. Ресурсного забезпечення</p> <p>Д. Основних способів і видів супроводу</p>											

відібраного НПЗ. Це поле має окреслити характерні проблеми (несумісності) зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі основних процесів, процесів управління, ресурсного забезпечення, основних видів і способів супроводу (табл. 5 та 6). Ці проблеми можуть бути зумовлені загостренням внутрішніх та зовнішніх несумісностей (прогалинами, перешкодами, невизначеностями, конфліктами, недосконаlostями) у діяльності підрозділів ПФУ з питань реалізації завдань СМР ПФУ.

Так, формування поля проблем А може бути зумовлено загостренням зовнішніх та внутрішніх несумісностей: несумісності середовища реформаторської діяльності із зовнішнім оточенням; внутрішні несумісності відповідних складових реформаторської і оперативної діяльності.

ванням наявної (вже створеної) структури цих офісів, яка залежна від наслідків реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування.

Поле проблем ресурсного забезпечення Г (табл. 5 та 6) може бути зумовлено широким колом недосконалостей ресурсного забезпечення реалізації СМР ПФУ, у тому числі викликано браком організаційно-правових, кадрових, фінансових, матеріальних, навчальних, комунікаційних, дослідницьких, технологічних, методологічних ресурсів.

Важливе значення має поле зовнішніх проблем, яке формується із прогалин або недосконалостей (табл. 5):

А – діючого політико-правового забезпечення здійснення кожної із складових окремого НПЗ, що, зокрема викладені в концепціях, стратегіях, програмах, які затверджені законами України, указами Президен-

Таблиця 6

Базове поле можливих проблем: слабкі сторони

Ознаки проблем	Характеристика можливих проблем слабких сторін
Проблеми А як несумісності зовнішніх та внутрішніх середовищ для реформаторської та оперативної діяльності	
А 1	Несумісності змістів зовнішніх оточень для реформаторської та операційної діяльності ПФУ
А 2	Внутрішні несумісності сутностей реформаторської та оперативної діяльності
Проблеми Б як внутрішні несумісності основних процесів реформаторської діяльності	
Б 1	Несумісності «нововведення ↔ ТП ПФУ»
Б 2	Несумісності «нововведення ↔ службовці»
Б 3	Несумісності процесу поширення нововведення
Проблеми В як недосконалості процесів управління реформаторською діяльністю	
В 1	Невизначеності формування СМР ПФУ
В 2	Недосконалості діючої системи стратегічного управління нововведенням
Проблеми Г як недосконалості ресурсного забезпечення	
Г 1	Недосконалості визначення обсягу та якості ресурсного забезпечення
Г 2	Недосконалості організаційно-правового забезпечення
Г 3	Недосконалості забезпечення міжорганізаційної співпраці
Проблеми Д як недосконалості внутрішніх основних видів і способів супроводу реформаторської діяльності	
Д 1	Недосконалості забезпечення навчання, комунікації та досліджень реформаторської діяльності
Д 2	Недосконалості методологічного, технологічного та культурного забезпечення реформаторської діяльності

Поле проблем Б (слабкі сторони, табл. 5 та 6) може бути зумовлено перешкодами, протиріччями (суперечностями), несумісностями, невідповідностями, що характерні при здійсненні основних процесів реалізації завдань СМР ПФУ. Такими можуть бути проблеми здійснення процесів поширення нововведення та інноваційних процесів у просторі ПФУ. Для інноваційного процесу характерними є протиріччя між нововведенням та службовцями (впроваджувачами), нововведенням та ТП ПФУ. Для процесів поширення характерні протиріччя, що зумовлені недосконалостями впливу ЗМІ, міжорганізаційної комунікації, а також нерозумінням особливостей динаміки цього процесу та інноваційної активності користувачів нововведенням у соціальній системі. Ці проблеми можуть бути зумовлені недосконалістю (або відсутністю) діагностування інноваційного простору ПФУ, прогнозування потенційно можливої кількості фронт-, бек-офісів, що визначатиметься передусім успішністю здійснення реформи місцевого самоврядування.

Утворення поля управлінських проблем В (табл. 5 та 6) зумовлено недосконалістю процесів управління розповсюдженням потенційно значної кількості фронт-, бек-офісів у просторі ПФУ, стриманим переформату-

та України, Постановами Кабінету Міністрів України, відомчими нормативно-правовими актами, іншими документами;

Б – наявного теоретико-методологічного забезпечення здійснення кожної із складових окремого НПЗ, що зокрема викладені в монографіях, дисертаціях, статтях, підручниках, звітах з НДР, настановах, методичних рекомендаціях та інших матеріалах;

В - існуючого науково-методичного забезпечення здійснення кожної із складових окремого НПЗ, що зокрема викладені в керівних настановах, методичних рекомендаціях та інших матеріалах.

Окрім того, зовнішні проблеми можуть бути зосереджені в сегменті Г (табл. 5) як недосконалості наявного вітчизняного та закордонного досвіду здійснення подібних складових НПЗ, що міститься в аналітичних звітах, керівних настановах, методичних рекомендаціях та статистичних матеріалах.

Загалом логіка етапів цієї методики спрямована на конкретизацію поля проблем згідно з ідеєю інноваційного фільтру, яка була запропонована професором В. Д. Бакуменко. Процес конкретизації відбувається шляхом поетапної, творчої «кристаліза-

Висновки

ції» поля наукових проблем реалізації завдань СМР ПФУ для конкретної практичної і, водночас, наукомісткої ситуації («від абстрактного до конкретного»): від постановки головної мети методики до формування конкретного поля проблем через зменшення невизначеності. Ця методика забезпечує формування доведених, завершених та систематизованих якісно нових наукових (інноваційних) знань, оскільки вони отримані з використанням належного методологічного інструментарію.

Отримані експертні оцінки за цією методикою мають практичне та науково-теоретичне значення для успішного реформування Пенсійного Фонду України, слугують базовим підґрунтям для аргументованої розробки інтерв'ю «компетентний експерт».

#### Література.

1. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс] : указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [чинний]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).

2. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333.

3. Про схвалення Стратегії модернізації та розвитку Пенсійного фонду України на період до 2020 року [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2016 р. № 672-р [чинне] / Кабінет Міністрів України. - Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).

4. Попов С. А. Інноваційний розвиток систем органів публічної влади: стратегічний підхід : монографія / С.А. Попов. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. – 368 с.

5. Попов С. А., Гуртова А. М. Концептуальний підхід до інноваційного розвитку системи Пенсійного фонду України / С.А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М. М. Іжа]. Вип 1(69) – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 142 с.

6. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : монография / Т. Саати. – Москва «Радио и связь» (перевод с английского Р.Г. Вачнадзе), 1993. – 278 с.

7. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений [Текст] : учеб. пособие / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.