

УДК 336.143.01

DOI: 10.15587/2313-8416.2015.45276

## РЕФОРМУВАННЯ МІЖБЮДЖЕТНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

© Т. О. Ставерська, І. Л. Шевчук

*У статті визначено особливості процесу реформування міжбюджетних відносин в Україні, в тому числі моделі бюджетного федералізму, яка використовуються при формуванні міжбюджетних відносин. Проаналізовано механізм бюджетного регулювання фіскальних дисбалансів та напрями запровадження вертикального і горизонтального фінансового вирівнювання у бюджетну сферу України*

**Ключові слова:** бюджет, доходи, видатки, міжбюджетні відносини, регулювання, горизонтальне вирівнювання, вертикальне вирівнювання, дисбаланс

*The peculiarities of the process of reforming intergovernmental fiscal relations in Ukraine including the models of budget federalism that is used for the formation of intergovernmental fiscal relations are defined in the article. The mechanism of budget regulation of fiscal misbalances and the directions of providing vertical and horizontal financial equalization in government sector of Ukraine is analyzed*

**Keywords:** budget, income, expenses, intergovernmental fiscal relations, regulation, horizontal equalization, vertical equalization, misbalance

### 1. Вступ

Бюджет є провідною ланкою фінансової системи, яка не тільки виконує розподільчі функції, але й бере активну участь у створенні фінансових ресурсів держави, завдяки яким забезпечується її існування. Бюджет є сферою зіткнення економіки і політики та невід'ємною складовою соціально-економічного розвитку суспільства, у ньому сконцентровані інтереси держави, суб'єктів господарювання та населення, тому головне призначення бюджету полягає в урівноваженні інтересів всіх суб'єктів суспільства. Система міжбюджетних відносин, що склалася на Україні, формується не завжди послідовно та раціонально, що викликає дискусії з приводу її вдосконалення на всіх рівнях влади.

### 2. Постановка проблеми

Бюджет є важливим засобом реалізації державної політики щодо фінансування соціального розвитку, регулювання економіки держави, забезпечення макроекономічної стабільності. Відносини між державою та органами місцевого самоврядування щодо забезпечення відповідних бюджетів фінансовими ресурсами, необхідними для виконання власних та делегованих функцій, тобто міжбюджетні відносини, мають відповідно реагувати та відповідати сучасним умовам функціонування держави. Зокрема, вельми дискусійним є питання децентралізації бюджетної системи України, адже фінансова децентралізація є основою незалежності, життєздатності органів місцевої влади, яка дає їм можливість вирішувати важливі питання місцевого значення. У зв'язку з останніми змінами, внесеними до Бюджетного і Податкового кодексів України та інших законодавчих актів, тема міжбюджетних відносин набула особливої важливості, але проблеми їх реформування потребують наукового та практичного обґрунтування, що доводить актуальність теми дослідження.

### 3. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання реформування системи міжбюджетних відносин є предметом постійних наукових дис-

кусій науковців. Проблемам міжбюджетних відносин присвятили праці М. Артус, М. Гаман, О. Василік, О. Крайник, І. Луніна, Л. Омелянович, В. Опарін, С. Слухай, О. Шишко та інші [2–9]. Вченими ведуться дослідження процесу становлення, розвитку та реформування відносин між ланками бюджетної системи як за кордоном, так і в Україні. Але, незважаючи на значну кількість наукових праць, у зв'язку з останніми змінами, внесеними до Бюджетного і Податкового кодексів України, питання реформування системи міжбюджетних відносин в Україні залишаються актуальними та потребують всебічного дослідження.

**Метою статті** є визначення особливостей процесу реформування міжбюджетних відносин в Україні, аналіз механізмів вертикального і горизонтального фінансового вирівнювання та шляхи їх запровадження у бюджетну сферу.

### 4. Оцінка та визначення основних тенденцій реформування міжбюджетних відносин в Україні

В Бюджетному кодексі України міжбюджетні відносини трактуються як відносини між державою, Автономною Республікою Крим та територіальними громадами щодо забезпечення відповідних бюджетів фінансовими ресурсами, необхідними для виконання функцій, передбачених Конституцією та законами України [1].

Підставою для існування міжбюджетних відносин є визначені законодавством держави:

- розподіл повноважень між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування;
- виконання органами місцевого самоврядування як власних, так і делегованих державою повноважень;
- фінансування наданих державою органам місцевого самоврядування повноважень;
- перерозподіл бюджетних ресурсів шляхом розмежування доходів і видатків між ланками бюджетної системи;

– забезпечення виконання делегованих повноважень органами місцевого самоврядування у повному обсязі за рахунок фінансового вирівнювання при недостатності власних фінансових ресурсів в регіонах;

– застосування різних форм взаємовідносин, що виникають у процесі виконання бюджетів (взаємні розрахунки, бюджетні позики тощо).

Необхідність регулювання міжбюджетних відносин впливає з того, що в системі державних фінансів, за даного розподілу податків та функцій між рівнями держави, виникають вертикальний та горизонтальний дисбаланси, які можна подолати лише передачею коштів від державного бюджету до бюджетів нижчого рівня.

Досвід країн з розвинутою економікою свідчить, що ефективне функціонування системи міжбюджетних відносин має низку суттєвих переваг, а саме:

– забезпечує бюджетну децентралізацію, тобто передачу більшої частини повноважень щодо прийняття рішень у сфері формування і виконання бюджетів на регіональний рівень управління;

– створює умови для вирішення стратегічних завдань щодо сталого розвитку регіонів;

– стимулює місцеві органи влади та управління до проведення політики, що відповідає інтересам регіону з урахуванням економічної та соціальної політики держави;

– узгоджує раціональне використання наявних фінансових ресурсів регіонів із соціально-економічними програмами держави;

– сприяє скороченню вертикального і горизонтального фіскальних дисбалансів бюджетів;

– забезпечує рівний доступ громадян до соціальних благ та суспільних послуг, гарантованих державою.

З прийняттям Бюджетного кодексу в Україні було проведено реформування міжбюджетних відносин, сутність якого полягала у чіткому розмежуванні повноважень між учасниками бюджетного процесу, закріпленні відповідних доходних джерел фінансування видатків на довготривалій стабільній основі та застосуванні єдиних формульних підходів при визначенні міжбюджетних трансфертів, що сприяло впровадженню принципів Європейської хартії місцевого самоврядування у бюджетний процес.

Для ліквідації розбіжностей у рівнях розвитку окремих територій на основі економічно обґрунтованого забезпечення місцевих органів самоврядування відповідними обсягами фінансових ресурсів в рамках прийнятого фінансового плану здійснюється регулювання міжбюджетних відносин – щорічний плановий перерозподіл загальнодержавних централізованих фінансових ресурсів між ланками бюджетної системи [2]. Метою такого регулювання є забезпечення відповідності між повноваженнями на здійснення видатків, закріплених законодавчими актами України за окремими бюджетами, та фінансових ресурсів, які мають забезпечувати виконання цих повноважень.

Регулювання міжбюджетних відносин здійснюється кожним представницьким органом щодо бюджетів нижчого рівня.

Світова практика виробила певні форми регулювання бюджету – моделі бюджетного федералізму, що використовуються при формуванні міжбюджетних відносин:

1) централізована – виконується Міністерством фінансів, спрямована на створення рівних можливостей для всіх місцевих рад в отриманні доходів і фінансуванні витрат;

2) децентралізована – заснована на фінансовій самостійності місцевих рад (у межах їх можливостей) [6];

3) змішана (перехідна) – використовується у транзитивних економіках, є перехідним етапом від централізованої моделі до децентралізованої (рис. 1).

До 2015 р. в Україні діяла система міжбюджетних відносин, заснована на централізованій моделі бюджетного федералізму, основні риси якої були успадковані від адміністративно-командної системи управління.

Централізація фіскальних функцій держави обмежувала місцеві органи влади в реалізації основних функцій управління бюджетним процесом на місцях. Це проявлялося в їхній залежності від державного бюджету внаслідок збереження пріоритетності нормативного методу розподілу бюджетних коштів і високій частці трансфертів у доходах місцевих бюджетів, що негативно впливало на розвиток міжбюджетних відносин у ринковій економіці.

З 2015 р. в результаті змін у бюджетному та податковому законодавстві вперше за часів незалежності зроблено спробу децентралізувати систему міжбюджетних відносин. Сприяти бюджетній децентралізації повинен був прийнятий 28 грудня 2014 р. Закон про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин.

Але чи дійсно, незважаючи на гучні заяви високопосадовців, можна вважати, що прийняті зміни принесли учасникам бюджетного процесу на місцевому рівні бажану самостійність?

Визначимо найбільш суттєві, на наш погляд, негативні особливості міжбюджетних відносин в новій редакції Бюджетного кодексу.

1. Прийняті зміни суттєво зменшили доходну базу бюджетів місцевого самоврядування внаслідок перерозподілу на користь державного бюджету надходжень від одного з найбільш стабільних джерел доходів – податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). Раніше ПДФО розподілявся наступним чином (рис. 2).

Таким чином, втрати місцевих бюджетів складають від 10 до 15 %. На думку більшості експертів, таке значне зменшення надходжень від ПДФО не зможуть компенсувати передані на місцевий рівень ні акцизний податок з роздрібною торгівлі, ні 10 % з податку на прибуток підприємств приватного сектору економіки, ні розширення податкової бази податку на нерухомість, ні екологічний податок.

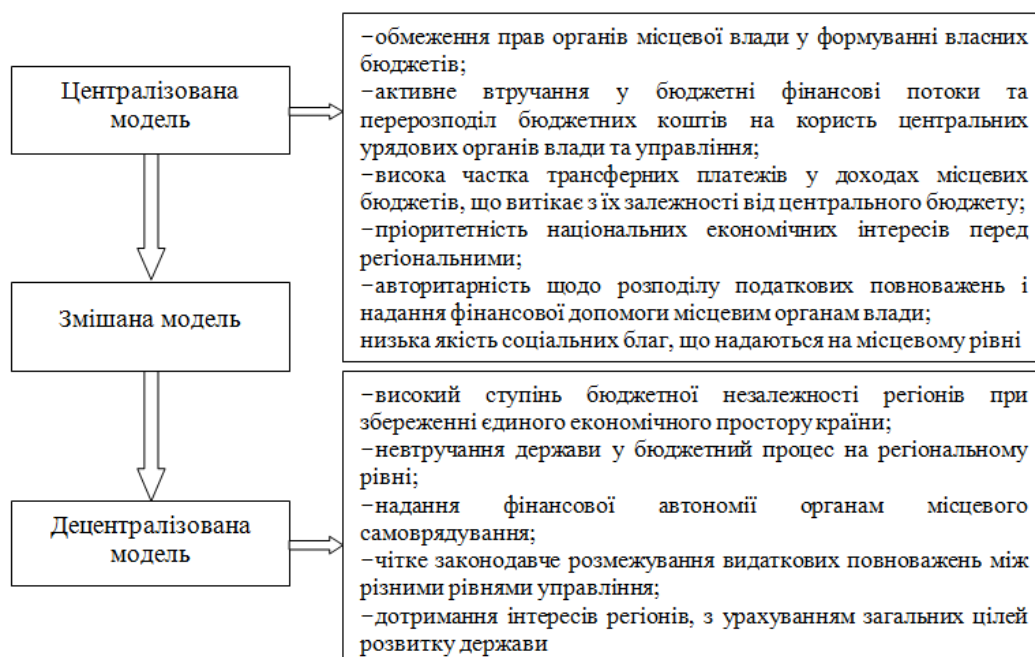


Рис. 1. Моделі бюджетного федералізму, які використовуються при формуванні міжбюджетних відно

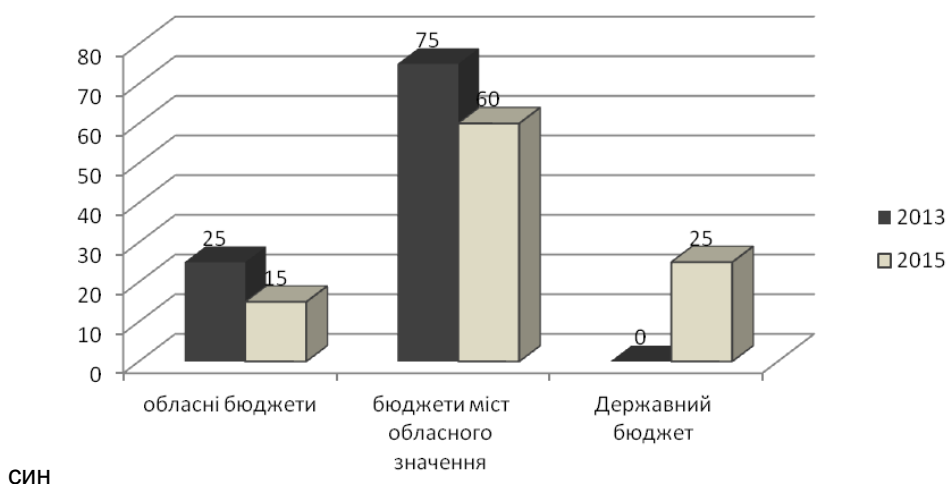


Рис. 2. Розподіл податку на доходи фізичних осіб, %

2. Не враховано норм щодо закріплення обсягу бюджету розвитку в розмірі не менше 10 % від доходів загального фонду відповідного місцевого бюджету (ст. 71 Кодексу). Фактично тепер в місцевих бюджетах зникнуть бюджети розвитку, оскільки найбільш дохідні джерела (зокрема, єдиний податок) переведено до загального фонду, а компенсаційні механізми вилучено із опублікованої редакції змін до Бюджетного кодексу. Така ситуація ставить під загрозу розвиток територіальних громад, що було одним із головних завдань реформи бюджетної децентралізації.

3. Наявні норми, які передбачають бюджетну децентралізацію, на практиці погіршують ситуацію з формуванням доходної частини бюджетів місцевого самоврядування, внаслідок передачі на базовий рівень фінансування заходів щодо окремих державних програм (ст. 91), хоча в проєкті уряду було передба-

чено їх фінансування з обласних бюджетів. В результаті такого підходу знов виникає ситуація, коли є зобов'язання, але відсутній фінансовий ресурс.

Позитивними змінами до Бюджетного кодексу можна вважати:

- передачу на місцевий рівень нових податків. Так, на місця з державного бюджету передано 100 % плати за надання адміністративних послуг, 100 % державного мита, 10 % податку на прибуток підприємств приватного сектору економіки. Крім того, джерела наповнення місцевих бюджетів розширено також завдяки запровадженню акцизного податку з реалізації роздрібної торгівлі підакцизних товарів (пиво, алкогольні напої, тютюнові вироби, нафтопродукти) за ставкою 5 % вартості реалізованого товару. База оподаткування розширюється також через стягнення податку на нерухомість відтепер і з комерційного (нежитлового) майна та транспортного податку

на автомобілі з великим об'ємом двигуна. До місцевих бюджетів відтепер зараховуватиметься 80 % екологічного податку, замість 35 %;

– бюджети об'єднаних громад будуть прирівняні до бюджетів міст обласного значення і районів, а отже, крім зазначених податків, одержуватимуть ще й 60 % ПДФО, а також інші доходи. На думку експертів, по-перше, це створило підґрунтя для сталого економічного розвитку та зростання, по-друге, сприятиме виконанню місцевих бюджетів;

– зміни в частині застосування принципу вирівнювання бюджету за доходами, а не за видатками.

Розмежування доходів і видатків між бюджетами різних рівнів є важливим елементом бюджетного регулювання. Але проведене на єдиних засадах для бюджетів відповідного рівня, не дає змоги збалансувати абсолютно всі бюджети. Причиною цього є значні відмінності у формуванні доходів та у складі й обсягах видатків бюджетів територіальних одиниць, які мають об'єктивний характер і спричинені:

– різноманітністю природнокліматичних умов;  
– економічним розвитком територій та їх спеціалізацією;

– екологічним станом територій;

– адміністративно-територіальними особливостями, зокрема розташуванням адміністративних центрів і населених пунктів;

– демографічними особливостями (кількістю населення, його віковим складом, кількістю споживачів соціальних послуг, рівнем освіти і тощо);

– станом соціальної, побутової, транспортної та фінансової інфраструктур тощо та їх розвитком.

Вплив цих та багатьох інших факторів визначає:

1) різну вартість послуг, які надають місцеві органи у розрізі адміністративно-територіальних одиниць;

2) різний податковий потенціал, який безпосередньо впливає на формування доходної бази місцевих бюджетів;

3) неоднакову потребу в коштах, що спрямовуються на підтримку соціально незахищених верств населення, утримання об'єктів соціально-культурної сфери тощо.

Розмежування та закріплення джерел мобілізації доходів державного та місцевих бюджетів, в першу чергу стосується закріплення податків та зборів за конкретними місцевими бюджетами, а також розмежування всіх видів видатків між бюджетами різних рівнів на основі принципу субсидіарності з урахуванням критеріїв повноти надання гарантованих послуг та наближення їх до безпосереднього споживача. Воно ґрунтується на розмежуванні функцій держави між різними рівнями влади: з центрального бюджету фінансуються видатки загальнодержавного характеру, з відповідних місцевих бюджетів – видатки регіонального призначення. При цьому можуть застосовуватись два підходи: розподіл за територіальною ознакою та розподіл, виходячи з відомчого підпорядкування.

Розмежування доходів може проводитися на основі двох методів. Перший – закріплення доходів за кожним бюджетом у повній сумі або за твердо фіксованими нормативами в умовах автономності кожного бюджету. Другий метод полягає у встановленні системи бюджетного регулювання в умовах єдності бюджету, тобто у проведенні відрахувань до бюджетів нижчих рівнів, виходячи з їхніх потреб. У такому випадку всі доходи місцевих бюджетів поділяються на власні і закріплені. Саме такий метод використовується в Україні.

Система міжбюджетного розподілу доходів доповнюється їх бюджетним регулюванням. Бюджетне регулювання доходів – це надання коштів із загальнодержавних доходних джерел, що закріплені за бюджетами вищих рівнів, бюджетам нижчих рівнів з метою їх збалансування на необхідному для виконання планів економічного та соціального розвитку певної території рівні.

У бюджетній практиці України застосовуються такі методи бюджетного регулювання:

1) метод відсоткових відрахувань від територіальних надходжень загальнодержавних податків і зборів за нормативами, що встановлюються щорічно радою вищого рівня у своєму законодавчому акті про бюджет на наступний рік (законі чи рішенні про бюджет).

Нормативи відрахувань від певних податків та зборів фіксуються на досить тривалий період. Іноді вони визначаються в Конституції країни, як наприклад у ФРН.

Інституційні особливості української системи фінансування місцевих бюджетів, закріплені в законодавстві:

– розподілу підлягають окремі податки, а не загальний контингент доходів;

– нормативи відрахувань є предметом щорічної корекції при визначенні мінімального розміру;

– розподіл надходжень здійснюється за принципом походження;

2) метод міжбюджетних трансфертів.

Необхідність застосування міжбюджетних трансфертів впливає з того, що в системі державних фінансів, за даного розподілу податків та функцій між рівнями держави, виникають вертикальний та горизонтальний дисбаланси, які можуть бути подолані лише передачею коштів з державного бюджету до бюджетів нижчого рівня. Основним призначенням міжбюджетних трансфертів і є подолання різноманітних дисбалансів і диспропорцій у бюджетній системі країни, зокрема вертикального та горизонтального дисбалансів місцевих бюджетів, причиною появи яких у бюджетній системі країни є неоднаковий фінансовий потенціал територій та відмінності у формуванні і використанні ресурсів різних бюджетів на розвиток окремих територіальних громад і країни в цілому.

Подолання вертикальних і горизонтальних фіскальних дисбалансів шляхом фінансового вирівнювання є однією з головних цілей державної фінансової політики на регіональному рівні з метою усунення асиметричності соціально-економічного розвитку територій.

Вертикальний фіскальний дисбаланс означає недостатність фінансових ресурсів в місцевому бюджеті обсягу покладених на нього завдань щодо надання гарантованих державою соціальних послуг, внаслідок розподілу повноважень між центральною та місцевою владою. Тобто, він пов'язаний з дефіцитністю місцевих бюджетів. Вертикальні фіскальні дисбаланси в Україні важко відстежити через нечітке розмежування функцій та обов'язків різних рівнів влади у сфері надання соціальних послуг. Управління фінансами по вертикалі здебільшого здійснюються у так званому ручному режимі.

Горизонтальний фіскальний дисбаланс – це невідповідність між обсягами фінансових ресурсів певного бюджету місцевого самоврядування і обсягами завдань та обов'язків, які покладаються на місцеві органи влади щодо надання державних і громадських послуг в обсягах, що надаються іншими територіями відповідно до затверджених соціальних стандартів. Їх виникнення пов'язане з:

- відмінностями у фінансових можливостях різних адміністративно-територіальних одиниць щодо надання гарантованих державою соціальних послуг, що спричиняє існування так званих «бідних» і «багатих» територій;

- різним рівнем суспільних потреб, коли деякі території мають більші потреби, ніж інші;

- існуванням різної вартості державних і громадських послуг, коли одні території мають більш високу вартість послуг порівняно з іншими.

Бюджетне регулювання фіскальних дисбалансів здійснюється за допомогою фінансового вирівнювання – процесу усунення вертикальних і горизонтальних фіскальних дисбалансів, метою якого є перерозподіл фінансових ресурсів на користь тих місцевих органів влади, які мають вертикальні та горизонтальні фіскальні дисбаланси.

Фінансове вирівнювання перерозподіляє фінансові ресурси як по вертикалі (між ланками бюджетної системи), так і по горизонталі (між так званими «бідними» і «багатими» територіями) (рис. 3).

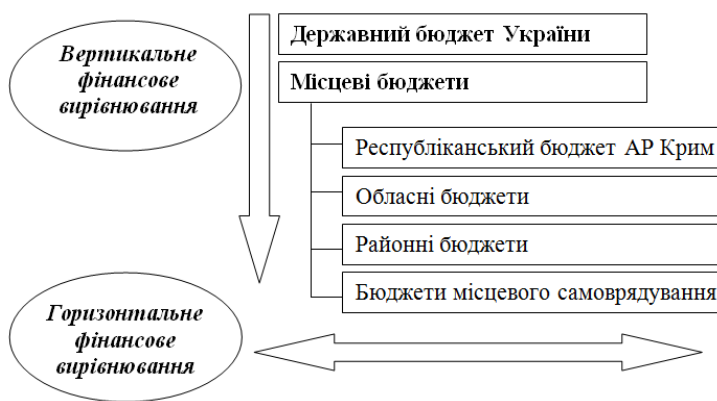


Рис. 3. Напрями фінансового вирівнювання (бюджетного регулювання)

## 5. Результати дослідження

Викладені результати носять дослідницький характер. Виявлені тенденції реформування міжбюджетних відносин, їх позитивні та негативні наслідки дозволили надати рекомендації щодо збалансування системи

бюджетів усіх рівнів, удосконалення міжбюджетних відносин з метою зменшення залежності місцевих бюджетів від трансфертів з державного бюджету, створення належних умов для виконання місцевими органами влади покладених на них функцій. Позитивні наслідки змін у Бюджетному законодавстві вплинули на збільшення фінансової незалежності місцевих бюджетів. Зокрема, шляхом подальшої децентралізації управління бюджетними коштами вперше до місцевих бюджетів передаються доходи державного бюджету, передбачено збільшення ресурсу місцевих бюджетів на виконання власних повноважень, розширено джерела формування доходів, які не враховуються при визначенні міжбюджетних трансфертів. Остаточне збалансування бюджетів одного рівня неможливо провести лише розмежуванням їхніх доходів і видатків, це досягається за допомогою перерозподільних процесів в межах всієї бюджетної системи. Підвищення ефективності бюджетного регулювання фіскальних дисбалансів можна досягти лише за умови сполучення горизонтального та вертикального фінансового вирівнювання, при цьому фінансове вирівнювання має здійснюватися шляхом надання коштів «бідним» у фінансовому плані територіям у формі міжбюджетних трансфертів – дотацій (базової та додаткових дотацій), субсидій та субвенцій, з одночасним вилученням коштів у відносно «багатих» у фінансовому плані територій у формі реверсної дотації.

## 6. Висновки та перспективи подальших досліджень

З 2015 р. систему балансування замінено системою бюджетного вирівнювання, яка передбачає горизонтальне вирівнювання податкоспроможності територій залежно від рівня надходжень на одного жителя, що знайшло відображення у вигляді змін до Бюджетного кодексу України. Однак на практиці зміни до законодавства не лише не вирішили ключових проблем, але й сприяли появі нових, оскільки цей закон не враховує інтереси місцевого самоврядування, а прийняті зміни ставлять під загрозу процес формування дієздатних територіальних громад. Реалізація позитивних нововведень та врахування зауважень до нового Бюджетного кодексу, узгодження чинних нормативно-правових актів з регулювання міжбюджетних відносини та прийняття нових забезпечить максимальну ефективність використання бюджетних ресурсів, сприятиме сталому соціально-економічному розвитку регіонів. Розглянуті питання є основою для подальших більш глибоких досліджень та доопрацювання деяких законодавчих актів, що створить передумови для подальшого системного реформування міжбюджетних відносин в Україні.

## Література

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 7 жовтня 2010 року № 2592-VI із змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2542-14>

2. Артус, М. М. Бюджетна система України [Текст]: навч. посіб. / М. М. Артус, Н. М. Хижа. – К.: Європ. ун-т, 2005. – 220 с.

3. Карелін, С. Що приховує бюджетна децентралізація [Електронний ресурс] / С. Карелін. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/columns/2015/02/9/526144/>

4. Козенко, А. О. Зарубіжний досвід вертикального фінансового вирівнювання та його застосування в Україні [Текст]: зб. наук. пр. / А. О. Козенко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2013. – Вип. 37. – С. 266–272.

5. Крайник, О. П. Міжбюджетні відносини в системі державного регулювання фінансовим забезпеченням регіонів [Текст]: зб. наук. пр. / О. П. Крайник // Ефективність державного управління. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – 2011. – Вип. 26. – С. 277–282.

6. Гаман, М. В. Механізм формування фінансових ресурсів регіону [Текст] / М. В. Гаман // Вісник АМСУ. Серія: «Державне управління». – 2013. – № 2 (9). – С. 126–131.

7. Крутова, А. С. Фінанси [Текст]: навч. посіб. / А. С. Крутова, О. П. Близнюк, Л. І. Лачкова та ін. – Х.: Вид-во «Лідер», 2013. – 560 с.

8. Шишко, О. В. Напрями розвитку системи міжбюджетних відносин України в середньостроковій перспективі [Текст] / О. В. Шишко // Фінанси України : наук.-теорет. та інформ.-практ. журн. – 2011. – № 7. – С. 51–61.

9. Далевська, Т. А. Міжбюджетні відносини в Україні: проблеми та перспективи вирішення [Текст] /

Т. А. Далевська // Ефективна економіка. – 2014. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3109>

#### References

1. Budget Code of Ukraine (Act of October 7, 2010 as amended). Available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2542-14>

2. Artus, M., Hyzha, N. (2005). The budget system of Ukraine. Kyiv, European University, 220.

3. Karelin, S. What hides fiscal decentralization? Available at: <http://www.epravda.com.ua/columns/2015/02/9/526144/>

4. Kozenko, A. (2013). Foreign experience vertical financial equalization and its application in Ukraine. Sumy, Problems and prospects of the banking system of Ukraine, 37, 266–272.

5. Krainyk, O. (2011). Intergovernmental relations in the system of state regulation of financial guarantee Regions. The effectiveness of public administration, 26, 277–282.

6. Gaman, M. (2013). The mechanism of formation of financial resources of the region. Bulletin of the UAC. Series: "State Government", 2 (9), 126–131.

7. Krutova, A., Blyznuk, O., Lachkova, L. (2013). Finance. Kharkiv, "Leader", 560.

8. Szyszko, A. (2011). Areas of development of intergovernmental relations in the medium term Ukraine. Finance of Ukraine: scientific-theoret. and inform. and practical magazine, 7, 51–61.

9. Daljevskaya, T. (2014). Intergovernmental relations in Ukraine: problems and prospects solving. Efficient economy, 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3109>

*Рекомендовано до публікації д-р екон. наук, професор Крутова А. С.  
Дата надходження рукопису 20.05.2015*

**Ставерська Тетяна Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, Харківський державний університет харчування та торгівлі, вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051  
E-mail: [staverskaya@gmail.com](mailto:staverskaya@gmail.com)

**Шевчук Ірина Львівна**, доцент кафедри фінансів, Харківський державний університет харчування та торгівлі, вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051  
E-mail: [flyda@ya.ru](mailto:flyda@ya.ru)

УДК 331.5(477)

DOI: 10.15587/2313-8416.2015.45307

## СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ ІНТЕГРАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

© Л. А. Янковська

*У роботі дана характеристика організаційної культури як елемента системи менеджменту суб'єктів управління, спрямованої на формування та розвиток соціального капіталу організації, що позитивно впливатиме на систему менеджменту. Визначена взаємодія організаційної культури та соціального капіталу при синергетичному підході до управління. Систематизовано погляди науковців на організаційну культуру та її зв'язок з соціальним капіталом*

**Ключові слова:** організаційна культура, соціальний капітал, корпоративна культура, система менеджменту, синергетичний підхід