

## СИСТЕМА ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРІВ, НОРМ І ПРАВИЛ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ЯК ОСНОВА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ

© 2014 БОЙКО М. М.

УДК 330.1+316.2

### Бойко М. М. Система ціннісних орієнтирів, норм і правил соціально-трудо­вих відносин як основа соціального капіталу сфери послуг

Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів формування цінностей в організації; вивчення та встановлення взаємозв'язку глибоких загальнолюдських цінностей з професійними та іншими організаційними цінностями; дослідження практичних інструментів формування цінностей для підприємств сфери послуг. Автором запропоновано загальну модель формування «етичного ядра» соціального капіталу – цінностей організації, які повинні відображати: релігійні, культурні, етичні та традиційні етнічні цінності, традиції соціальної та професійної взаємодії, тощо. Визначено, що цінності покликані відігравати роль контексту ділової культури організації та гармонізувати інтереси кожного співробітника зокрема та організації в цілому. Представлено конкретизацію організаційних та особистих цінностей за основними групами (професійні, ієрархічні, соціальної взаємодії, етичні, крос-культурні, специфічні). Проведена селекція цінностей організації як головного інструменту формування соціального капіталу базується на визнанні особливого призначення, яке покликані виконати цінності, трансформуючи місію організації в реальні дії персоналу.

**Ключові слова:** соціальний капітал, цінності, ціннісні орієнтири, норми

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 13.

**Бойко Маргарита Мирославівна** – аспірантка, Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

**E-mail:** Margo\_happy@yahoo.com

УДК 330.1+316.2

### Бойко М. М. Система ценностных ориентиров, норм и правил социально-трудо­вых отношений как основа социального капитала сферы услуг

Целью статьи является обобщение теоретических аспектов формирования ценностей в организации; изучение и установления взаимосвязи глубоких общечеловеческих ценностей с профессиональными и другими организационными ценностями; исследование практических инструментов формирования ценностей для предприятий сферы услуг. Автором предложена общая модель формирования «нравственного ядра» социального капитала – ценностей организации, которые должны отражать: религиозные, культурные, этические и традиционные этнические ценности, традиции социального и профессионального взаимодействия и др. Определено, что ценности призваны играть роль контекста деловой культуры организации и гармонизировать интересы каждого сотрудника в частности и организации в целом. Представлена конкретизация организационных и личных ценностей по основным группам (профессиональные, иерархические, социального взаимодействия, этические, кросс-культурные, специфические). Проведенная селекция ценностей организации как главного инструмента формирования социального капитала базируется на признании особого назначения, которое призваны выполнять ценности, трансформируя миссию организации в реальные действия персонала.

**Ключевые слова:** социальный капитал, ценности, ценностные ориентиры, нормы.

**Табл.:** 2. **Библ.:** 13.

**Бойко Маргарита Мирославо­вна** – аспірантка, Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника (ул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

**E-mail:** Margo\_happy@yahoo.com

UDC 330.1+316.2

### Boyko M. M. System of Valuable Reference Points, Norms and Rules of Social and Labor Relations as the Basis of Social Capital Services Sector

The aim of the article is to summarize the theoretical aspects of the formation of values in the organization; study and establish the relationship of deep human values with professional and other organizational values; study of practical tools to develop values of service industries. The author proposed a general model of the "moral core" of social capital – values of the organization, which should reflect to the religious, cultural, ethical and traditional ethnic values, traditions, social and professional interaction and others. It was determined that the values are to play the role of context business culture of the organization and to harmonize interests of each employee in particular, and the organization as a whole. A specification of organizational and personal values for the main groups (professional, hierarchical, social interaction, ethical, cross-cultural specific) was presented. The conducted breeding of values of the organization as the main instrument of social capital is based on the recognition of special purpose, which is designed to fulfill the value of transforming the organization's mission into action of personnel.

**Key words:** social capital, values, valuable reference points, norms.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 13.

**Boyko Margaryta M.** – Postgraduate Student, Precarpathian National University named after V. Stefanyk (vul. Shevchenko, 57, Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

**E-mail:** Margo\_happy@yahoo.com

Умовою формування соціального капіталу та відповідних довірчих відносин в організації дослідники визнають спільні ціннісні орієнтири, норми та правила соціально-трудо­вих відносин, які аксіоматично визнаються персоналом та якими він керується в будь-яких виробничих ситуаціях незалежно від посадового статусу. Цей компонент соціального капіталу відіграє особливу роль в його формуванні. Довіра та соціальні контакти набувають реального змісту, на переконання Ф. Фукуями, саме за умови, «коли товариство розділяє певний набір моральних

цінностей і його члени, як наслідок, можуть покластися на передбачувану та чесну поведінку один одного» [11, с. 257]. На підприємствах сфери послуг ця проблема особливо актуальна у зв'язку з тим, що ціннісні орієнтири персоналу безпосередньо впливають на реакцію споживачів і, як результат, на ринкову позицію фірми. Проблема формування цінностей у взаємозв'язку з довірою та соціальними контактами представлена в роботах Дж. Коулмана, Р. Патнама, Ф. Фукуями, Е. Шейна [7; 9; 11; 12]. Вітчизняні науковці О. Грішнова, Г. Дмитренко, А. Колот, Е. Лібанова [4; 5; 6; 8],

актуалізуючи соціальний капітал як особливий ресурс, аналізують фактори його формування в контексті дослідження соціально-трудоких відносин. Проблематика цінностей та норм розширює межі міждисциплінарного дослідження соціального капіталу і включає вивчення організаційної культури, яке представлено в роботах І. К. Адізеса, Л. Беррі, Г. А. Саймона [1; 2; 10].

Якщо загальнотеоретичні аспекти формування соціального капіталу досліджено достатньо повно, то практичні аспекти на рівні підприємств сфери послуг потребують поглиблення. У цьому зв'язку завданням статті є узагальнення теоретичних аспектів формування цінностей в організації; вивчення та встановлення взаємозв'язку глибинних загальнолюдських цінностей з професійними та іншими організаційними цінностями; дослідження практичних інструментів формування цінностей для підприємств сфери послуг.

Однією з умов формування соціального капіталу в організації є цілеспрямована діяльність по визначенню спільних ціннісних орієнтирів, етичних норм взаємодії та переконань, які формуються на основі традиційної та ділової культури і активізуються в межах організації як ключовий компонент її організаційної (корпоративної) культури. Ф. Фукуяма особливо наголошував, що «у соціального капіталу, цієї матеріалізованої довіри, яка відіграє принципову роль в створенні здорової економіки, – культурне коріння» [11, с. 64]. Даючи визначення культури, Ф. Фукуяма підкреслює, що культурою є «етичний навичок», який «може полягати як в певній ідеї або цінності, так і в діючій соціальній традиції» [11, с. 66]. Ф. Фукуяма підкреслював, що на відміну від егоїстичного інтересу і договору «найбільш дієві організації мають під собою іншу основу: колектив, об'єднаний спільними етичними цінностями. Членам таких колективів не потрібна деталізована контрактно-правова регламентація їх відносин тому, що існуючий між ними моральний консенсус є базисом їх взаємної довіри» [11, с. 53]. І далі: «Надбання соціального капіталу вимагає адаптації до моральних норм певного співтовариства і засвоєння в його межах таких чеснот, як відданість, чесність та надійність. Більше того, перш ніж довіра може стати знеособленою характеристикою групи в цілому, вона повинна мати деякі норми, спільні для всіх її членів» [11, с. 54].

Більш складну модель гармонізації інтересів в організації запропонував Г. А. Саймон. Сприйняття персоналом цілей розвитку організації є ключем до розуміння організаційних цінностей і як результат – ідентифікації себе з організацією. «Ідентифікація – це процес, за допомогою якого окрема особа приймає організаційні цілі (цілі пов'язані зі службовими завданнями, або цілі збереження організації) за свої власні, як показники цінності, що визначають її організаційне рішення. За допомогою ідентифікації організована спільнота накладає на особу замість особистих мотивів систему суспільних цінностей» [10, с. 298].

Дослідник соціального капіталу Шихірев П. М. визначив цей компонент соціального капіталу як «етичне ядро», як правила взаємодії, обумовлені соціокультурним контекстом. Надаючи рекомендації спеціалістам з управління персоналом, вчений наголошує: «Найближчим часом зросте роль морально-психологічної сторони соціальної взаємодії, етики соціальних відносин, які складають ядро соціального капіталу. Необхідною умовою усвідомленої зміни організації стане опора на соціокультурну специфіку контексту, в якому організація функціонує» [13].

Таким чином, було сформовано загальну модель формування «етичного ядра» соціального капіталу – цінностей організації, які повинні відображати: релігійні цінності, культурні, етичні та традиційні етнічні цінності, традиції соціальної та професійної взаємодії, тощо. Цінності покликані відігравати роль контексту ділової культури організації та гармонізувати інтереси кожного співробітника зокрема та організації в цілому.

Особливі стратегічні цілі та тактичні завдання організації не повинні суперечити глибинним цінностям, навпаки, важлива їх деталізація та уточнення щодо реалізації в конкретних виробничих ситуаціях. Головна особливість формування організаційних цінностей полягає в тому, що з велетенського їх переліку треба обирати такі, які відповідають завданню формування соціального капіталу організації і сам процес формування цих цінностей повинен відображати закономірності взаємозв'язку людського, соціального, інтелектуального капіталів та їх змісту. О. Грішнова та Н. Поливяна підкреслюють, що «Подібно до інших форм капіталу, формування соціального капіталу вимагає певних інвестицій у формі витрат часу, грошей, фізичних, розумових та емоційних зусиль та генерує майбутнє повернення у формі кращого доступу до інформації та знань, послуг, матеріальних благ, кращої співпраці та погодження спільних дій, зменшення транзакційних витрат, емоційної підтримки тощо» [4, с. 21].

Принциповою основою формування ціннісних орієнтирів організації є визнання того, що взаємини людей не можна обмежити виключно організаційними межами та ізолювати від загальних закономірностей людської взаємодії, зокрема, власного попереднього досвіду. Формування цінностей організації починається з визначення їх фундаментальних засад, до яких, на думку Е. Шейна відносяться «Глибинні культурні уявлення про реальність і істину» [12, с. 117]. Ф. Фукуяма цей взаємозв'язок визначає в такий спосіб: «соціальні чесноти, а саме чесність, відповідальність, здатність до співпраці, почуття обов'язку перед оточуючими, принципово важливі для зародження чеснот індивідуальних» [11, с. 79]. Узагальнений автором взаємозв'язок загальнолюдських цінностей, їх організаційних та індивідуальних аналогів за групами представлено в табл. 1.

Адаптація організаційних цінностей до загальнолюдських має ще декілька аспектів. Г. Саймон цю проблему визначає як «співвідношення між суспільними цінностями та цінностями організації» [10, с. 281] і, розкриваючи значення поняття «суспільна цінність», наголошує: «Суспільство визначає певні найбільш загальні цінності через свою базову інституційну структуру і прагне узгодити ці загальні цінності з організаційними цінностями. <.....> Відмінність між загальною цінністю для суспільства та цінністю для окремої організації веде, у свою чергу, до уявлення про правильність самого організаційного середовища. Інакше кажучи, суспільну цінність організаційної структури можна визначити за ступенем збігу рішень, правильних з погляду організації, та рішень, правильних з погляду суспільства» [10, с. 283 – 284]. Проте Г. Саймон наголошує на існуванні певного обмеження щодо впливу на людину організаційних цінностей: «Існує прийнятна для індивіда сфера, в межах якої він діє «організаційно». Коли вимоги організації виходять за ці межі, знову утверджуються особисті мотиви і організація, цією мірою, перестає існувати» [10, с. 287].

Загальнолюдські цінності, їх організаційні та індивідуальні прояви

Група цінностей	Організаційні прояви	Індивідуальні прояви
Релігійні	Повага до релігійних почуттів персоналу та клієнтів, урахування циклу релігійного року при формуванні, пропозиції та наданні послуг та товарів	Любов, доброзичливість, лагідність, стриманість, щедрість, співчуття, щирість, скромність, працелюбність
Вікові	Повага до старших, турбота про молодших	Самоповага, повага, турбота про близьких
Гендерні	Рівність персоналу	Самоцінність, рівність
Гуманітарні	Абсолютна цінність людського життя, рівність та свобода, християнські ідеали любові та добра	Морально-етичні засади життя, рівність, прагнення любові, дружби, поваги

**Джерело:** розроблено автором.

Фактором, який впливає на формування організаційних цінностей, є галузева специфіка, і в цьому зв'язку ціннісна складова соціального капіталу особливої актуальності набуває в сфері послуг. У фаховій літературі з питань функціонування підприємств сфери послуг ціннісні орієнтири та характеристики надання послуг аналізуються як такі, що синхронно визначають якість послуг. «Стійка та чітка система цінностей, яка включає бездоганність надання послуги, взаємоповагу, чесність і єдність, – от що забезпечує блискучий сервіс, внутрішньо-фірмову гармонію і постійне вдосконалення» [2, с. 22]. У цитованому виданні цінності визначаються як «багатство компанії», що «одночасно спричиняє вигоду для всіх, кого торкається діяльність компанії: покупців, співробітників, розповсюджувачів, партнерів, суспільства, нації» [2, с. 25]. Соціальна складова послуги, або комунікативний супровід її надання, відіграє на менш важливу роль, ніж якість послуги, тому ціннісний компонент спілкування персоналу з клієнтами вимагає ідентифікації і такої ж уваги до якості як і сама послуга.

**Х**арактеристики кадрового складу підприємства, професійний рівень персоналу, його статевовікова структура є наступним фактором, який впливає на формування ціннісних орієнтирів. Важливим фактором є етап життєвого циклу організації, характеристики якого модифікують цінності, але внутрішня інтеграція, на думку І. К. Адізеа, як умова здоров'я організації, необхідна на всіх етапах її розвитку: «Внутрішнє зчеплення визначається ступенем співробітництва всередині організації. Внутрішня інтеграція залежить від взаємної довіри і поваги, які існують в культурі організації <.....> Коли з'являється внутрішнє зчеплення – взаємна довіра і повага, які повинні стати невід'ємною рисою організаційної культури і постійно розвиватися, – організація насолоджується внутрішнім миром» [1, с. 303].

Цінності організації формуються на основі чітко визначеної місії та візії організації, їх дієвість і обумовлюється безпосереднім взаємозв'язком із стратегічними орієнтирами. Особливі стратегічні цілі організації та тактичні завдання не повинні суперечити глибинним цінностям, навпаки, важлива їх деталізація та уточнення щодо реалізації в конкретних виробничих ситуаціях. Організаційні цінності повинні втілюватись у всі аспекти діяльності організації, але головну роль мають відіграти їх інтегруючі прояви – імідж організації, позиція на ринку, заявлена конкурентна перевага, згуртованість персоналу, тощо.

Формування соціального капіталу організації – це процес двоєдиний, який включає формування індивідуального соціального капіталу та організаційного соціального

капіталу. Відповідно, існують організаційні та особисті цінності. Соціальний капітал належить кожній людині зокрема і активується в процесі взаємодії, тому організаційні цінності виступають інтегруючою потугою на шляху формування унікальної конкурентної переваги. Унікальність її обумовлюється тим, що цінності успішної організації практично не можна відтворити, навіть маючи їх перелік. Так само як і не можна відтворити взаємозв'язок трьох компонентів соціального капіталу, коли довіра зростає за умови утвердження спільних цінностей, які, у свою чергу, сприяють довірчим відносинам і активізації соціальних контактів та співпраці. Вибір та артикуляція цінностей – це перший крок на шляху їх застосування для формування повноцінного соціального капіталу.

Так, для підприємств сфери послуг фахівці пропонують такий перелік базових цінностей: «Прагнення бездоганності, інноваційності, створення в колективі атмосфери задоволення від співпраці та досконало виконаної роботи, прагнення досконалості, людяність, повага, чесність, соціальна відповідальність та створення соціальних вигод для організації, її клієнтів, партнерів та суспільства в цілому» [2, с. 25 – 41]. У табл. 2 представлено конкретизацію організаційних та особистих цінностей за основними групами.

**С**елекція цінностей організації як головного інструменту формування соціального капіталу базується на визначенні особливого призначення, яке покликано виконати цінності, трансформуючи місію організації в реальні дії персоналу. Призначенням цінностей є: *по-перше*, ідентифікація ключової переваги перед конкурентами; *по-друге*, визначення критеріїв правомірності діяльності персоналу, тобто необхідно чітко розмежувати характеристики діяльності за принципом «правильно-неправильно» (саме цей ціннісний орієнтир має бути визнано мотиватором); *по-третє* – цінність повинна об'єднувати персонал всередині організації для спільної діяльності та одночасно перед зовнішньою загрозою з боку існуючих та потенційних конкурентів. Перелік обраних цінностей має бути невеликий, вони повинні бути чітко сформульовані, однозначні, несуперечливі, сумісні та прийнятні. Останнє має забезпечити уточнювання цінностей для кожного окремого підрозділу та рівня організації.

Практична робота по формуванню ціннісних орієнтирів у фірмі «НАДІЯ» здійснюється цілеспрямовано в контексті адаптації до специфіки діяльності сфери послуг від моменту входження людини в організацію і впродовж всієї трудової діяльності. Базовими є спеціально розроблені процедури та документи, зокрема, це спеціальна «Інформаційна папка», яка містить основні внутрішні регламен-

## Організаційні та особисті цінності як основа соціального капіталу

Група цінностей	Організаційні цінності	Індивідуальні цінності
Професійні	Повага до компетенції, професійний розвиток і навчання	Компетентність, освіченість, досвідченість, майстерність
Ієрархічні	Регламентация стосунків між керівниками та підлеглими	Дисциплінованість, відповідальність, відданість організації
Соціальної взаємодії	Колективізм, співробітництво, взаєморозуміння, взаємодопомога	Вміння працювати в команді, взаємна довіра та повага
Етичні	Стандарти професійної етики	Чесність, порядність
Крос-культурні	Толерантність	Ввічливість, стриманість, доброзичливість
Специфічні	Адекватні специфіці бізнесу	Адекватні специфіці посади

**Джерело:** розроблено автором.

туючи офіційні документи. «Чотири Золотих стандарти, на яких базується політика фірми», «Мої принципи роботи в готелі «Надія», «10 заповідей обслуговування клієнтів» та декілька сторінок з базовими стандартами поведінки в різних ситуаціях. Ці матеріали дають вичерпну інформацію щодо основних ціннісних орієнтирів та норм, які є базовими як у внутрішньо організаційній взаємодії персоналу, так і в роботі з клієнтами.

Для кожного підрозділу зокрема розроблено документ «10 кроків до бездоганного сервісу», в якому чітко та детально сформовано перелік обов'язкових принципів поведінки персоналу від зустрічі та привітання гостей, впродовж їх обслуговування аж до прощання. Поточна практична діяльність проводиться у вигляді щотижневих тренінгів, які присвячено аналізу конкретних ситуацій, що дозволяє персоналу вдосконалювати навички роботи, набувати відповідного досвіду та усвідомлювати дієву силу цінностей. Особливе значення набуває своєчасне внесення відповідних змін у систему навчання та розвитку персоналу.

При формуванні цінностей організації фірма «Надія» виділяє три рівні їх прояву. *Перший – візуально-вербальний* – демонструє зовнішні прояви цінностей організації в поведінці, реакціях, мові, зовнішньому вигляді персоналу, організації робочих місць, професійних ритуалах, дизайні та оформленні організаційних просторів. *Другий – базовий* – виступає у формі регламентуючих документів: статут, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції, тощо, які формують певні організаційні стандарти. Персонал співпрацює, базуючись на формальних правилах і нормах, які адміністративно визначаються, регулюються та відповідають правовим нормам і роблять ділові стосунки прозорими та зрозумілими. *Третій – латентний* – стосується як формальних, так і особливо неформальних відносин в організації і вимагає особливої уваги, оскільки саме тут може відбуватися модифікація цінностей організації під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, які діють поза адміністративним контролем і вимагають посиленої уваги. Про проблеми латентного рівня можуть частково свідчити скарги клієнтів. Своєрідним способом перевірки того, наскільки персонал керується цінностями в повсякденній праці, може бути програма «утаємничений клієнт». Загальний соціально-культурний контекст простежується і діє на всіх трьох рівнях і саме він здатний забезпечити збалансованість взаємин в організації. Формування загальнокультурного контексту є ключовим завданням фірми «НАДІЯ», оскільки вона працює на глобальному ринку.

Адаптація соціально-трудова відносин організації до ціннісних стандартів вимагає встановити чіткі взаємозв'язки цінностей з мотивацією персоналу, активувати інформаційне забезпечення та пропаганду ціннісних орієнтирів у діяльності управлінського складу, встановити дієву систему зворотного зв'язку, гармонізації індивідуальних та організаційних цінностей, спрямувати цінності на вирішення завдань зростання та розвитку. Фірма «НАДІЯ» постійно опікується гармонізацією ціннісних орієнтирів, пов'язуючи їх з мотивацією персоналу (детальніше про це в роботі [3]). Великої уваги заслуговує адаптація цінностей для динамічних змін і вчасне сприйняття нових цінностей, адекватних викликам часу.

## ВИСНОВКИ

Основою життєвого потенціалу організації є її соціальний капітал, важливою складовою якого є цінності організації. Саме вони визначають, яким чином будуються стосунки між співробітниками, які стійкі норми і принципи визначають дії персоналу в рутинних щоденних діях та будь-яких нестандартних ситуаціях. Організаційні цінності покликані кодифікувати розуміння «правильно-неправильно» та «справедливо-несправедливо», визначити зміст діяльності персоналу організації та встановити певні обмеження в діях для захисту гармонізованих інтересів. Цінності організації як основа соціального капіталу підприємств сфери послуг суттєво впливають на виживання підприємств та є джерелом їх конкурентних переваг. Особливі цінності є унікальним здобутком організації, відтворити їх не в змозі ні ті конкуренти, які вже діють в галузі, ні ті, які можуть в неї ввійти. Саме нагромаджений підприємством соціальний капітал перетворює вибагливих покупців на постійних клієнтів, а тиск постачальників – на гармонійні партнерські стосунки. Соціально-трудова відносини в межах організації дозволяють реалізувати свої права та інтереси сторонам і суб'єктам цих відносин, і цінності організації повинні служити збалансуванню та гармонізації цих інтересів. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Берри Леонард Л. В поисках души сервиса / Л. Л. Берри / Пер. с англ. – К.: Companion Group, 2007. – 304 с.
3. Бойко М. WOW-эффект! Роль маркетинга в жизнедеятельности ресторанов при гостиннице // М. Бойко // Оtelier @ ресторатор. – 2012. – № 2. – С. 20 – 24.

**4. Грішнова О. А.** Соціальний капітал: сутність, значення, взаємозв'язок з іншими формами капіталу / О. А. Грішнова, Н. А. Полив'яна // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 5. – С. 19 – 24.

**5. Дмитренко Г. А.** Соціальний капітал як підґрунтя позитивних трансформаційних процесів в Україні / Г. А. Дмитренко // Демографія та соціальна економіка. – 2013. – № 1. – С. 100 – 110.

**6. Колот А. М.** Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ief.org.ua/Arjiv\\_ET/Kolot207.pdf](http://www.ief.org.ua/Arjiv_ET/Kolot207.pdf)

**7. Коулман Дж.** Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулман // Общественные науки и современность. – 2001. – № 3. – С. 121 – 139.

**8. Лібанова Е. М.** Модернізація економіки України в контексті соціальних викликів // Демографія та соціальна економіка. – 2011. – № 1(15). – С. 24 – 36.

**9. Патнам Р.** Традиції громадянської активності в сучасній Італії: творення демократії / Р. Патнам. – К. : Основи, 2001. – 302 с.

**10. Саймон Г. А.** Адміністративна поведінка / Г. А. Саймон / Пер. з англ. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с.

**11. Фукуяма Ф.** Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Ф. Фукуяма / Пер. с англ. – М. : АСТ, 2008. – 730 с.

**12. Шейн Э.** Организационная культура и лидерство. – 3-е изд. // Э. Шейн / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2012. – 336 с.

**13. Шихирев П. М.** От капитала физического к капиталу социальному / П. М. Шихирев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.soob.ru/n/2002/6/a/8](http://www.soob.ru/n/2002/6/a/8)

#### REFERENCES

Adizes, I. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Lifecycle Management Corporation]. St. Petersburg: Piter, 2007.

Berri, L. L. *V poiskakh dushi servisa* [In search of the soul of service]. Kyiv: Companion Group, 2007.

Boyko, M. "WOW-effekt! Rol marketinga v zhiznedeiatelnosti restoranov pri gostinitse" [WOW-effect! The role of marketing in the life of restaurants at the hotel]. *Oteler @ restorator*, no. 2 (2012): 20-24.

Dmytrenko, H. A. "Sotsialnyi kapital iak pidgruntia pozytyvnykh transformatsiinykh protsesiv v Ukraini" [Social capital as a basis for positive transformation processes in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 1 (2013): 100-110.

Fukuiama, F. *Doverie: sotsialnye dobrodeteli i put k protsvetaniiu* [Trust: The Social Virtues and the prosperity]. Moscow: AST, 2008.

Hrishnova, O. A., and Polyv'iana, N. A. "Sotsialnyi kapital: sutnist, znachennia, vzaiemozv'iazok z inshymy formamy kapitalu" [Social capital: the nature, significance, relationship to other forms of capital]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 5 (2009): 19-24.

Koulman, Dzh. "Kapital sotsialnyy i chelovecheskiy" [Social and human capital]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost*, no. 3 (2001): 121-139.

Kolot, A. M. "Innovatsiina pratsia ta intelektualnyi kapital u systemi faktoriv formuvannia ekonomiky znan" [Innovative work and intellectual capital in the system factors of the knowledge economy]. [http://www.ief.org.ua/Arjiv\\_ET/Kolot207.pdf](http://www.ief.org.ua/Arjiv_ET/Kolot207.pdf)

Libanova, E. M. "Modernizatsiia ekonomiky Ukrainy v konteksti sotsialnykh vyklykiv" [Modernization of Economy of Ukraine in the context of social challenges]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 1 (15) (2011): 24-36.

Patnam, R. *Tradytzii hromadianskoi aktyvnosti v suchasniitalii: tvorennia demokratii* [The tradition of civic engagement in modern Italy: the creation of democracy]. Kyiv: Osnovy, 2001.

Saimon, H. A. *Administratyvna povedinka* [Administrative behavior]. Kyiv: ArtEk, 2001.

Sheyn, E. *Organizatsionnaia kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter, 2012.

Shikhirev, P. M. "Ot kapitala fizicheskogo k kapitalu sotsialnomu" [From physical capital to social capital]. [www.soob.ru/n/2002/6/a/8](http://www.soob.ru/n/2002/6/a/8)