

**Чернова Елена Викторовна**

доктор экономических наук, профессор,  
профессор Высшей школы биотехнологии  
и пищевых технологий Санкт-Петербургского  
политехнического университета Петра Великого

**Чернов Григорий Егорович**

доктор экономических наук, профессор,  
генеральный директор ЗАО «Корпорация Отель»

**Баженова Татьяна Сергеевна**

старший преподаватель Высшей школы  
биотехнологии и пищевых технологий  
Санкт-Петербургского политехнического  
университета Петра Великого

## ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

---

**Аннотация:**

Корпоративная культура не только является инструментом повышения мотивации персонала, но и содействует эффективности деятельности организации, играет важную роль в достижении как тактических, так и стратегических целей. В статье представлен анализ корпоративной культуры ООО «Булочные Ф. Вольчека» (активно развивающейся сети кондитерских-пекарен, имеющей заготовочное предприятие и более 80 фирменных магазинов в Санкт-Петербурге), проведенный авторами с использованием метода Д. Денисона. Диагностика корпоративной культуры методом Д. Денисона является достаточно понятной в использовании и интерпретации. Обработка полученных данных позволила разработать перечень мероприятий и направлений их внедрения. Отмечено, что реализация указанных мероприятий нацелена на развитие и совершенствование анализируемой организации за счет повышения ценности сотрудников, формирования культуры поведения и благоприятного климата, ориентации на успех в достижении поставленных целей и конкурентного преимущества.

**Ключевые слова:**

корпоративная культура, организационная культура, инновационная корпоративная культура, диагностика корпоративной культуры, модель Д. Денисона.

---

**Chernova Elena Viktorovna**

D.Phil. in Economics, Professor,  
Higher School of Biotechnology  
and Food Technology,  
Saint Petersburg Polytechnic University

**Chernov Grigory Egorovich**

D.Phil. in Economics, Professor, General Manager,  
Hotel Corporation, ZAO (Russia)

**Bazhenova Tatiana Sergeevna**

Senior Lecturer,  
Higher School of Biotechnology  
and Food Technology,  
Saint Petersburg Polytechnic University

## CORPORATE CULTURE ASSESSMENT APPLIED TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF AN ORGANIZATION

---

**Summary:**

Corporate culture is not only a tool for increasing staff motivation but it also enhances the company's effectiveness, plays a major role in reaching both tactical and strategic objectives. The study analyzes the corporate culture of Bulochnye F. Volcheka, OOO (Russia), a flourishing chain of bakery and pastry cafes with a primary food processing facility and over 80 shops in St. Petersburg, by means of the Denison Model. The results of the analysis based on this model can be easily interpreted. Data processing made it possible to develop a list of activities and their implementation areas. These activities are intended to promote and improve the company under review by enhancing the value of employees, fostering cultural behavior and favorable environment, focusing on the successful achievement of desired goals and competitive advantages.

**Keywords:**

corporate culture, organizational culture, innovative corporate culture, corporate culture assessment, Denison Model.

---

В настоящее время, когда говорят о культуре организации, базируются на таких понятиях, как корпоративная и организационная культуры. При этом одни исследователи отождествляют данные понятия [1], другие настаивают на их различии [2], третьи рассматривают одну из культур в качестве составляющей другой [3]. А.А. Кузнецов, сопоставляя и анализируя определения данных терминов, приходит к выводу, что более логично и обоснованно применять термин «корпоративная культура» на предприятиях и их объединениях, чем «организационная культура» [4]. Американские бизнес-консультанты и писатели Т. Питерс и Р. Уотерман были первыми, кто сделал акцент на важности корпоративной культуры в организации и ее влиянии на эффективность фирмы. В своей работе

«В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки» они проанализировали деятельность 43 успешных компаний США и пришли к выводу, что фирму ожидает успех, когда ее культура формируется на основе следующих принципов: нацеленности на действия; связи с потребителем; поощрения оправданного риска и успешных начинаний; отношения к персоналу как к главному источнику эффективности; знания того, чем управляешь; «занятия своим делом»; простой структуры и немногочисленного штата управления; свободы и жесткости одновременно (централизации в отношении следования ценностям организации, самостоятельности в отношении остальных вопросов) [5, с. 321]. В ряде работ указывается на очевидную связь культуры организации и эффективности ее деятельности [6]. Кроме того, исследователи считают, что достижение стратегических целей, поставленных организациями в своем развитии, невозможно без формирования инновационной корпоративной культуры, которая является источником сохранения, формирования и стабильного роста потенциала инновационных изменений во всех сферах организации [7].

Отличие инновационной корпоративной культуры от традиционной заключается в том, что первая нацелена на воспитание и поддержку персонала, который не только положительно воспринимает инновации, но и активно участвует в их разработке и внедрении. Базовой миссией инновационной корпоративной культуры является развитие личности ее создателей и сотрудников. Культура организаций – область, в которой разработка концепций и научные изыскания вооружают менеджеров ориентирами для поиска путей повышения эффективности своих фирм [8, с. 43]. Именно поэтому для руководителей предприятий и организаций важное значение приобретает исследование состояния и развития корпоративной культуры для решения текущих и стратегических задач:

- прогнозирования потенциала организации;
- при смене или изменении стратегии организации;
- использования корпоративной культуры как инструмента повышения мотивации персонала и эффективности деятельности всей организации;
- повышения уровня лояльности персонала;
- повышения эффективности взаимодействия сотрудников;
- профилактики и преодоления возможных конфликтов в коллективе;
- выявления трудностей, с которыми сталкиваются сотрудники, и выбора методов их решения и др.

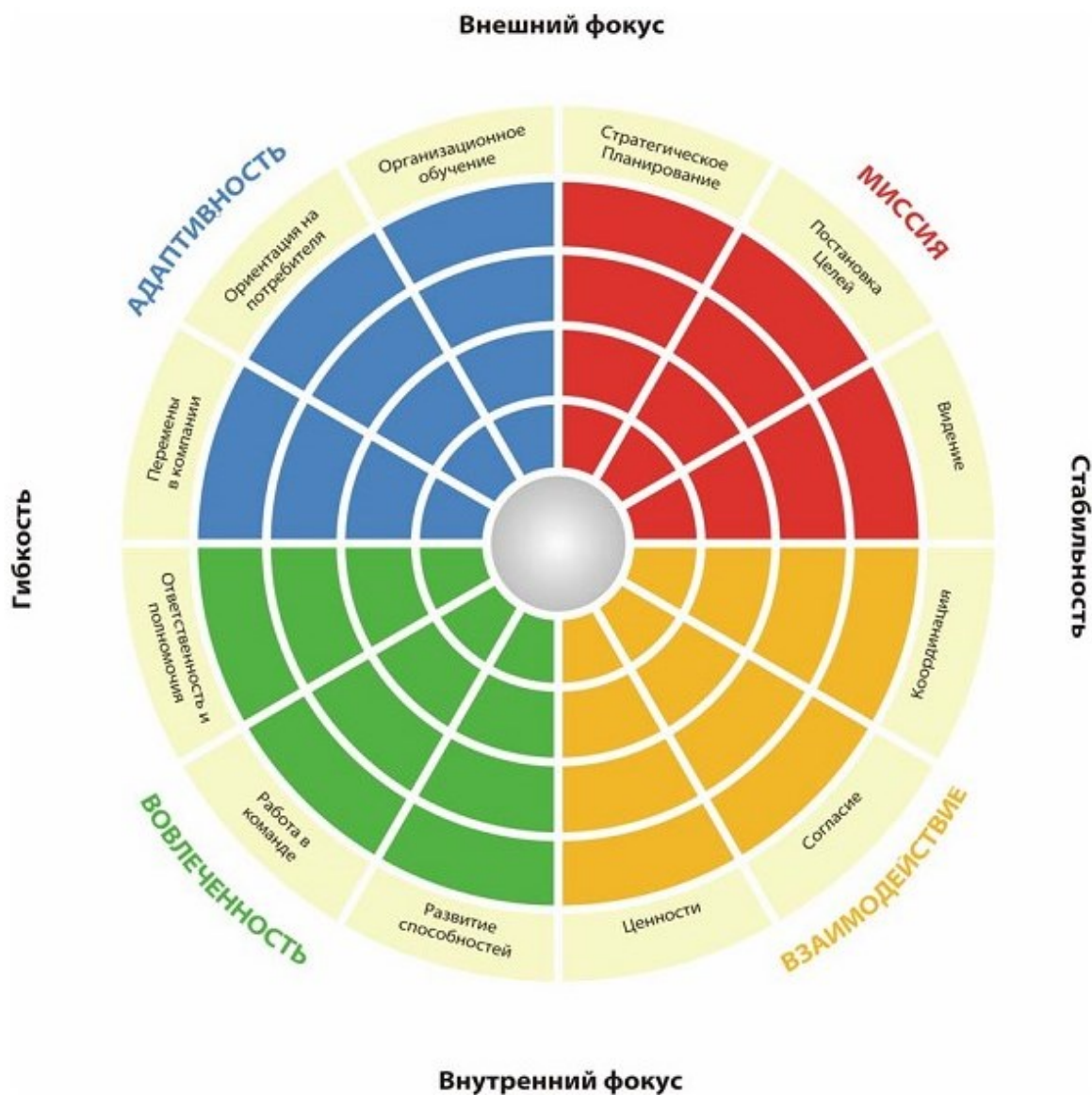
Существуют различные методы исследования корпоративной культуры, которые разработали и успешно применили на практике как зарубежные, так и отечественные ученые и менеджеры. Методы подразделяют на прямые и косвенные. При прямом исследовании, к которому относят количественные, социологические и полевые методы, изучается реальное состояние корпоративной культуры организации (на основе анкетирования, интервьюирования, изучения традиций и правил, управленческой практики, сложившейся в организации). При косвенном исследовании анализируют документы, сайт организации, декларируемые и используемые правила работы с персоналом.

При диагностике корпоративной культуры часто используют метод Дениэля Денисона, разработанный в 1990 г. и представленный в ряде источников, например в книге Denison Organizational Culture Survey [9]. Сотрудники организации заполняют анкету, где по четырем параметрам (миссия, вовлеченность, согласованность (последовательность), способность к адаптации) представлены шестьдесят вопросов. При ответе на вопросы проставляются значения от 1 до 5 (где 1 соответствует ответ «полностью не согласен», а 5 – «полностью согласен»). При обработке анкет рассчитывается среднее арифметическое значение, которое фиксируется на модели Д. Денисона (рис. 1).

Как видно из рисунка 1, анализ ответов на вопросы, которые касаются миссии, дает возможность охарактеризовать уровень внедренного в организации планирования, видения, наличие целей; адаптивности – перспектив обучения, нацеленности на клиента, отношения к переменам в компании. Эти параметры представляют собой элементы «внешнего фокуса», имеют значение не только для персонала, но также ориентированы на стороннюю, внешнюю аудиторию, играют важную роль при формировании имиджа организации.

Параметры «вовлеченность» и «взаимодействие» связаны с персоналом организации. Вовлеченность характеризует уровень его ответственности и полномочий, развития, степени совместной творческой работы; взаимодействие – наличие согласия, координации и общих ценностей в организации. Это элементы «внутреннего фокуса». Они дают возможность получить полное представление об уровне развития персонала как в индивидуальном личностном разрезе, так и в коллективном: психологического климата, профессионального соответствия, возможностей, перспектив.

Показатели, отражающие внешний фокус организации, коррелируют с уровнем общего роста, тогда как ярко выраженные вовлеченность и согласованность (внутренний фокус) говорят о высоком качестве и удовлетворенности ожиданий сотрудников.



**Рисунок 1 – Модель Д. Денисона**

В работе каждой организации необходимо сохранять устойчивую стабильность к внешним и внутренним изменениям. За сохранение стабильности отвечают параметры секторов «миссия» и «взаимодействие», которые являются «склеивающими» элементами корпоративной культуры. Степень принятия и следования указанным в миссии целям, соотношения своих действий с линией развития организации, готовности к согласованной работе членов коллектива характеризует возможность организации сохранять стабильность своего существования. Высокие показатели в этих секторах указывают на высокую прибыль. Чтобы стабильность не перешла в косность и отсутствие развития, организация должна постоянно совершенствоваться, по Д. Денисону – быть гибкой. Именно значения параметров «адаптивность» и «вовлеченность» характеризуют готовность и способность организации к изменениям, дают возможность определить направления работы для совершенствования и развития организации. Хорошо развитые показатели гибкости говорят о применении инноваций в работе компании и высокой степени удовлетворенности запросов клиента.

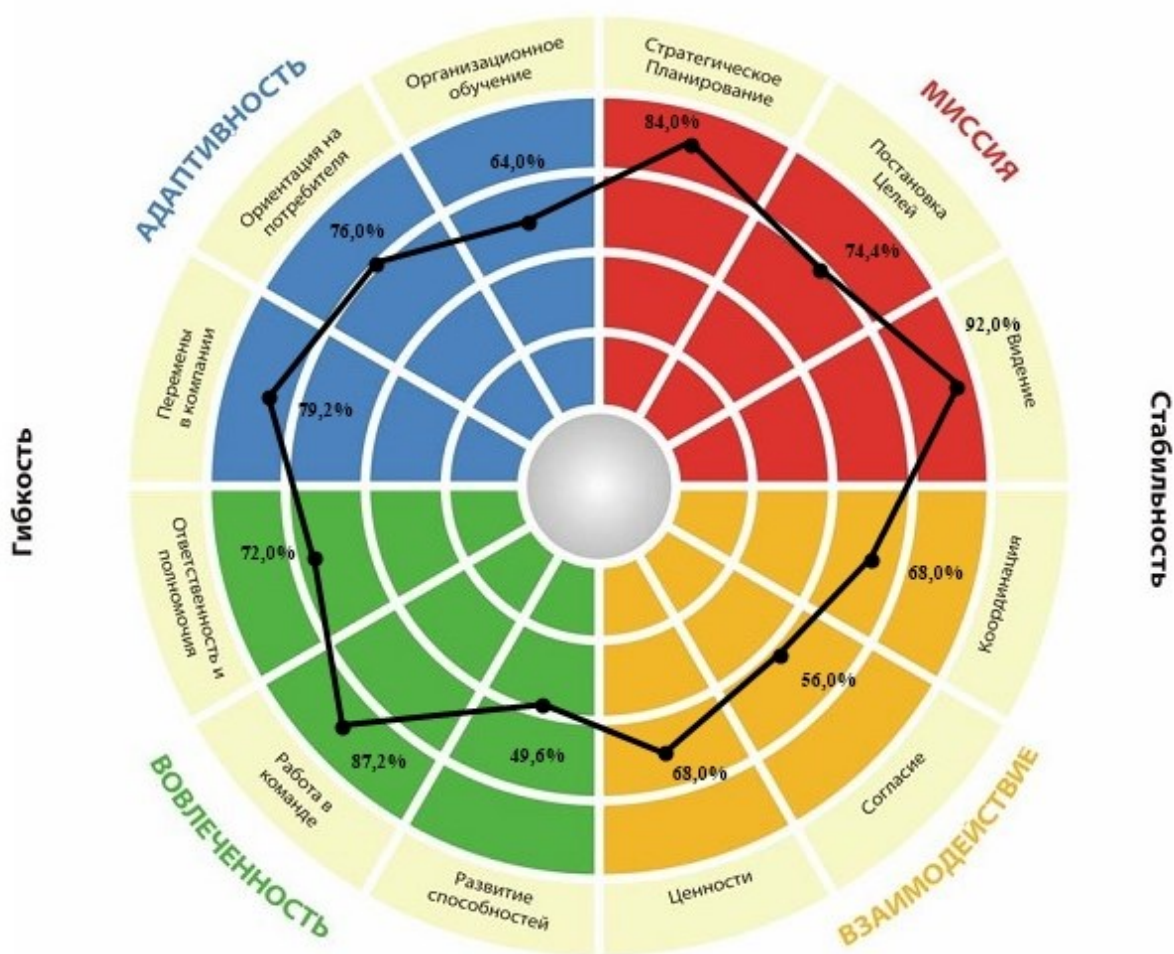
За время создания и тестирования модели Д. Денисона были найдены корреляции с такими показателями эффективности, как возврат инвестиций, рентабельность собственного капитала, рентабельность активов, качество продукции и ее инновационность, удовлетворение запросов потребителя и работников компании, увеличение доли рынка и рост продаж.

Метод Д. Денисона позволяет оценить сильные и слабые стороны корпоративной культуры, получить представление об областях, которые требуют дальнейшего улучшения. Недостатком метода считают отсутствие в диагностике таких важных для российских организаций факторов, как мотивация сотрудников, наличие традиций проведения досуга [10, с. 60].

В статье представлено исследование корпоративной культуры ООО «Булочные Ф. Вольчека», проведенное авторами по методу Д. Денисона. Цель: анализ содержания корпоративной культуры предприятия для выработки рекомендаций по его развитию и совершенствованию. «Булочные Ф. Вольчека» – это развивающаяся сеть кондитерских-пекарен в Санкт-Петербурге и Москве. Первые «Булочные» появились на рынке Санкт-Петербурга в 2013 г. На сегодняшний день в Петербурге насчитывается более 80 фирменных магазинов [11] и заготовочные цеха (кондитерский, хлебный и пироговый), в которых продукция производится круглосуточно. Мощность цехов составляет в среднем 50 000 изделий в сутки. Штат сотрудников на сегодняшний день превышает 1 000 человек.

При проведении анализа корпоративной культуры предприятия «Булочные Ф. Вольчека» 25 сотрудникам цехов и технологического отдела было предложено ответить на вопросы анкеты Д. Денисона. Результаты представлены в таблице 1 и на рисунке 2.

### Внешний фокус



### Внутренний фокус

Рисунок 2 – Модель Д. Денисона для предприятия «Булочные Ф. Вольчека»

Анализ модели показывает, что предприятие «Булочные Ф. Вольчека» является устойчивым к изменениям, однако больше ориентировано на внешний фокус, чем на внутренний. Наилучшие показатели получили характеристики критерия «миссия» (84,0; 74,4; 92,0 %). Это означает, что у предприятия есть разработанная миссия, включающая краткосрочные и долгосрочные цели, стратегию и видение этих показателей сотрудниками предприятия. Также высокий показатель получил индекс ориентации на работу в команде критерия «вовлеченность» (87,2 %). Соответственно, для предприятия характерны хорошее командообразующее начало и сплоченность сотрудников, понимание, что достижение целей осуществляется совместными усилиями.

Таблица 1 – Результаты анализа корпоративной культуры предприятия «Булочные Ф. Вольчека»

Критерий	Индекс	Положения опросника Д. Денисона [12]	Результат, балла	Среднее значение, балла	Среднее значение, %	
Способность к адаптации	Индекс способности к изменениям	Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов	4,4			
		Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов, и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде	4,6			
		Эта организация постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы	3,4		3,96	79,2
		Попытки перемен в организации редко встречают сопротивление сотрудников	3,0			
		Различные отделы в этой организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение	4,4			
	Индекс внимания к клиентам	Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в этой организации	3,4			
		Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения	3,2			
		Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента	4,2		3,80	76,0
		Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами	3,8			
		Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях	4,4			
Индекс обучаемости организации	Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска	3,2				
	Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и усовершенствования	3,0				
	В работе организации нет больших упущений	3,0		3,20	64,0	
	Обучение – важная цель ежедневной работы	3,4				
	Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая»	3,4				
Индекс стратегического направления и намерения	Эта организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе	4,6				
	Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности	5,0				
	Мне ясно стратегическое направление этой организации	4,6		4,20	84,0	
	Эта организация имеет ясную стратегию на будущее	4,6				
	Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии	2,2				
	Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями	2,6				
Миссия	Индекс целей и задач	Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели	3,4			
		Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть	4,4		3,72	74,4
		Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями	4,4			
		Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте	3,8			
		У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации	4,8			
Индекс видения	Индекс видения	Лидеры в этой организации ориентированы на будущее	4,8			
		Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации	5,0		4,60	92,0
		Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих	4,0			
		Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы	4,4			

Продолжение таблицы 1

	Индекс координации и интеграции	Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем	4,4	3,40	68,0
		Существует четкое выстраивание целей по уровням организации	3,6		
		Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу	3,4		
		Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации	2,6		
		Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании	3,0		
Согласованность	Индекс способности к консенсусу	Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта	3,4	2,80	56,0
		Эта фирма имеет сильную организационную культуру	3,0		
		Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации	2,2		
		Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам	2,0		
		Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам	3,4		
	Индекс вовлеченности в ценности	В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса	3,2		
		Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления	3,8		
		Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом	2,8		
		Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного	4,4		
		Игнорирование ключевых ценностей этой организации может принести неприятности	2,8		
Вовлеченность	Индекс предоставления полномочий	Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу	4,4	3,60	72,0
		Решения в этой организации обычно принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация	4,8		
		Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимому ему данным	3,6		
		Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации	2,4		
		Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника	2,8		
	Индекс возможности развития	Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно	4,2		
		Способности людей в этой организации рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества	3,2		
		Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих	1,4		
		Человеческий потенциал этой организации постоянно растет	1,8		
		Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки	1,8		
Индекс ориентации на работу в команде	Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряются	4,2			
	Работать в этой организации – значит быть частью команды	4,8			
	Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации	3,6			
	Команды – первичные строительные блоки этой организации	4,4			
	В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии	4,8			

Однако у корпоративной культуры предприятия есть и свои недостатки. Самые низкие баллы получили следующие индексы: индекс возможности развития (49,6 %), индекс способности к консенсусу (56,0), индекс обучаемости организации (64,0 %). Значит, на предприятии существует проблема согласованности участков, отделов, бригад, цехов, а также ярко выражена потребность в обучении и развитии персонала.

На основе полученных результатов можно предложить ряд рекомендаций по улучшению корпоративной культуры предприятия (табл. 2), уделив при этом особое внимание таким элементам, как ресурсы, процессы, ценности, поведение, климат, успех.

**Таблица 2 – Рекомендации по улучшению корпоративной культуры предприятия**

Критерий	Индекс	Среднее значение, %	Рекомендации по улучшению
Способность к адаптации	Индекс обучаемости организации	64,0	Разработка и внедрение системы наставничества
			Внедрение мотивационных программ, способствующих повышению квалификации персонала
			Поощрение стремления сотрудников к нововведениям, инновациям, риску
	Индекс внимания к клиентам	76,0	Донесение информации от потребителей непосредственно до сотрудников посредством собраний, локальных СМИ
	Индекс способности к изменениям	79,2	Поощрение стремления сотрудников к нововведениям, инновациям, риску
			Поощрение участия рабочего персонала в разработке и внедрении нововведений
Внедрение мероприятий, позволяющих работать на различных позициях, поощрять стремление к универсальности			
Миссия	Индекс целей и задач	74,4	Формулирование четкой миссии и донесение ее до персонала
			Информирование персонала о краткосрочных и долгосрочных целях организации, а также о результатах их достижения
	Индекс стратегического направления и намерения	84,0	Формулирование стратегии и донесение ее до персонала
	Индекс видения	92,0	Формулирование ценностей и донесение их до персонала
Согласованность	Индекс способности к консенсусу	56,0	Разработка системы принятия решений
			Повышение эффективности общения между структурными единицами посредством общих мероприятий
	Индекс координации и интеграции	68,0	Повышение степени координации и интеграции посредством формулирования общих целей и совместной работы
	Индекс вовлеченности в ценности	68,0	При формулировании ценностей акцентирование внимания на роли и важности персонала в процессе достижения целей организации
Вовлеченность	Индекс возможности развития	49,6	Инвестирование в профессиональное развитие сотрудников
			Делегирование ответственных решений на максимально допустимые уровни
			Формулирование ценности эффективности сотрудников как важного источника конкурентного преимущества
	Индекс предоставления полномочий	72,0	Поощрение участия сотрудников в процессе решения проблем производства
	Индекс ориентации на работу в команде	87,2	Организация командообразующих мероприятий для смежных отделов
Формулирование ценности совместной работы в команде как фактора успеха			

Диагностика корпоративной культуры рассматриваемого предприятия показала, что для повышения эффективности функционирования организации в первую очередь необходимо реализовать мероприятия, направленные на поощрение стремления сотрудников к нововведениям, на улучшение координации и интеграции персонала, а именно:

- разработать и внедрить систему наставничества, содействовать повышению квалификации персонала;
- поощрять стремление сотрудников к участию в разработке и внедрении инноваций;
- доносить посредством собраний, локальных СМИ и др. до сотрудников информацию от потребителей, о краткосрочных и долгосрочных целях организации, о результатах их достижения;
- поощрять стремление персонала к универсальности, умению работать на различных позициях;
- формулировать четкую миссию, стратегию, ценности и доносить их до персонала;
- повышать эффективность общения между структурными единицами посредством общих мероприятий.

Для реализации предложенных мероприятий предлагаются следующие шаги:

- 1) прикреплять к новому сотруднику наставника (первые две недели работы), разработать программы адаптации и первичной аттестации (через один месяц работы);
- 2) внедрять мероприятия поощрения стремления сотрудников к повышению квалификации;
- 3) формировать кадровый резерв из числа работающих сотрудников;
- 4) привлекать персонал цеха к выбору и тестированию нового оборудования, проработке технологий и рецептур совместно с технологическим отделом;
- 5) организовывать ежедневные короткие собрания (пятиминутки) в начале и конце смены, объявлять важные новости, цели, достижения и т. д.;
- 6) публиковать отзывы потребителей на стендах массовой информации;
- 7) поощрять стремление сотрудников к изучению нескольких участков работы, универсальности;
- 8) формулировать четкую миссию, стратегию, ценности (например, ответственное отношение к работе, стремление к качеству, сплоченность);
- 9) вывесить и постоянно обновлять стенды с информацией о корпоративных ценностях, культуре, этике организации;
- 10) организовывать выездные спортивные, праздничные мероприятия один раз в месяц с привлечением сотрудников различных отделов;
- 11) формировать систему личного примера старшего персонала;
- 12) улучшать условия отдыха персонала.

Предложенные шаги направлены:

- на декларирование ценности сотрудника как самого важного ресурса конкурентоспособности и эффективности достижения целей;
- повышение инновационности процессов осуществления деятельности;
- выявление и формулирование общих ценностей, доступных для всех сотрудников;
- формирование культуры поведения и благоприятного климата;
- ориентацию на успех в достижении поставленных целей и конкурентного преимущества.

Таким образом, будут решены задачи, направленные на воспитание и поддержку персонала, сплоченность коллектива, высокую результативность работы. Практическое использование различных методов диагностики корпоративной культуры (в нашем случае – метода Д. Денисона) может реально помочь руководителям в принятии управленческих решений, которые приведут к повышению эффективности работы организации. Это пример принятия решений не на основе гипотез и предположений, а с применением научно обоснованного подхода.

### Ссылки:

1. Камерон К., Куинн Э. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001. 320 с. ; Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб., 2002. 336 с. ; и др.
2. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально-трудовых отношений : автореф. дис. ... д-ра социол. наук. Ростов н/Д., 2003. С. 17 ; Михельсон-Ткач В.Л., Складар Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 1. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2002/1/994.html> (дата обращения: 26.11.2018).
3. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией. М., 2015. С. 12 ; Рябов Р.Ю. Формирование корпоративной культуры предприятия как фактор управления его организационным развитием: на примере ОАО «Северсталь» : автореф. дис. ... канд. социол. наук. СПб., 2006. 23 с. ; и др.
4. Кузнецов А.А. Корпоративная или организационная культура как объект менеджмента? // Основы экономики, управления и права. 2014. № 4 (16). С. 92–96.
5. Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки. М., 2010. 528 с.
6. Doru C., Ionut C. Organizational Culture Diagnosis – A New Model // Manager Journal. 2010. May. Vol. 11, no. 1. P. 14–21.



7. Карашева А.Г., Гаунова М.Б. Развитие инновационной корпоративной культуры организации // Научные исследования и разработки молодых ученых. 2015. № 7. С. 188–190.
8. Камерон К., Куинн Э. Указ. соч. С. 43.
9. Denison D.R., Neale W.S. Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide. Ann Arbor, MI, 2000. 104 p.
10. Первакова Е.Е. Факторы влияния корпоративной культуры на эффективность бизнеса // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 1 (5). С. 52–64.
11. Булочные Ф. Вольчека [Электронный ресурс] // Работа.ру. URL: <https://spb.rabota.ru/company/bulochnie-fvolcheka/> (дата обращения: 15.02.2019); Булочные Ф. Вольчека [Электронный ресурс]. URL: <http://fvolchek.ru> (дата обращения: 15.02.2019).
12. Опросник Денисона [Электронный ресурс] // Территория корпоративной культуры. URL: <http://trkk.ru/data/tools/36-opros-denosna.html> (дата обращения: 15.02.2019).

## References:

- Cameron, K & Quinn, E 2001, *Diagnostics and Change in Organizational Culture*, St. Petersburg, 320 p., (in Russian).
- Denison, DR & Neale, WS 2000, *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*, Ann Arbor, MI, 104 p.
- 'Denison's Questionnaire' 2019, *Territoriya korporativnoy kul'tury*, viewed 15 February 2019, <<http://trkk.ru/data/tools/36-opros-denosna.html>>, (in Russian).
- Doru, C & Ionut, C 2010, 'Organizational Culture Diagnosis – A New Model', *Manager Journal*, May, vol. 11, no. 1, pp. 14-21.
- F. Volchek's Bakery 2019, viewed 15 February 2019, <<http://fvolchek.ru>>, (in Russian).
- 'F. Volchek's Bakery' 2019, *Rabota.ru*, viewed 15 February 2019, <<https://spb.rabota.ru/company/bulochnie-fvolcheka/>>, (in Russian).
- Kapitonov, EA 2003, *Corporate Culture: a Strategic Direction for the Development of Social and Labor Relations*, D.Phil. thesis abstract, Rostov-on-Don, p. 17, (in Russian).
- Karashева, AG & Gaunova, MB 2015, 'Development of Innovative Corporate Culture of the Organization', *Nauchnyye issledovaniya i razrabotki molodykh uchenykh*, no. 7, pp. 188-190, (in Russian).
- Krasovsky, YuD 2015, *Socio-Cultural Bases of Business Organization Management*, Moscow, p. 12, (in Russian).
- Kuznetsov, AA 2014, 'Corporate or Organizational Culture as an Object of Management?', *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava*, no. 4 (16), pp. 92-96, (in Russian).
- Mikhelson-Tkach, VL & Sklyar, EN 2002, 'The Process of Harmonization of Values: Problems and Evaluation', *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 1, viewed 26 November 2018, <<http://www.mevriz.ru/articles/2002/1/994.html>>, (in Russian).
- Pervakova, EE 2012, 'Factors of the Influence of Corporate Culture on Business Efficiency', *Problemy ekonomiki i menedzhmenta*, no. 1 (5), pp. 52-64, (in Russian).
- Peters, T & Waterman, R Jr 2010, *In Search of Excellence: Lessons from America's Most Successful Companies*, Moscow, 528 p., (in Russian).
- Ryabov, RYu 2006, *Formation of the Corporate Culture of the Enterprise as a Factor in the Management of Its Organizational Development: the Example of OAO Severstal*, PhD thesis abstract, St. Petersburg, 23 p., (in Russian).
- Shane, EH 2002, *Organizational Culture and Leadership*, St. Petersburg, 336 p., (in Russian).