

**Харчишина О.В.**

*д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  
Житомирський державний університет ім. І. Франка*

## **ЕФЕКТИВНА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА: ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ**

*Узагальнено результати досліджень щодо визначення ефективності організаційної культури підприємства. Розглянуто результати досліджень автора щодо визначення поняття «ефективна організаційна культура», а також теоретичних і практичних аспектів діагностики окремих характеристик ефективної організаційної культури. Визначено вісім парних характеристик ефективної організаційної культури, подано їх короткий опис і особливості діагностики на підприємствах харчової промисловості.*

**Ключові слова:** *організаційна культура, ефективність, діагностика організаційної культури, харчова промисловість.*

**Вступ.** Оцінка стану організаційної культури окремо взятого підприємства вимагає побудови системи еталонних орієнтирів. З цією метою нами може бути використана модель ефективної організаційної культури та комплекс її полярних характеристик, на основі яких підприємство може розробити відповідну систему показників і методів оцінки. Одержана інформація може бути використана для прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні і практичні аспекти розвитку організаційної культури широко представлені у працях вітчизняних і зарубіжних вчених (Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, Е. Шейн, А. Воронкова, Г. Захарчин, Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, І. Ладанов, В. Співак, Є. Малінін, М. Дороніна), проте мало дослідженою залишається проблема забезпечення її ефективності, узгодження якісно-кількісних параметрів організаційної культури із стратегією сталого розвитку підприємства.

**Постановка завдання.** Завданням даної публікації є обґрунтування загальних засад і перспектив практичного використання інструментів підвищення рівня ефективності організаційної культури.

**Результати.** З метою оцінки організаційної культури та вимірювання її взаємозв'язку із економічною ефективністю підприємства введемо поняття «ефективна організаційна культура». Враховуючи, що сенс організаційної культури як соціально-економічного феномену полягає у забезпеченні пристосування до зовнішнього середовища підприємства та упорядкування внутрішнього, то ефективною можна вважати лише ту культуру, яка забезпечує виконання цих завдань. Так, Овчаренко А. вважає, що «ефективність корпоративної культури забезпечує така сукупність її структурних елементів, яка сприяє результативній діяльності ... у конкурентному середовищі в контексті досягнення її стратегічних цілей та основних завдань» [2]. До основних рис ефективної організаційної культури дослідник відносить наступні: «філософія та цінності, які поділяють працівники; повага до влади, задоволеність роботою і гордість за її результати з боку персоналу; висока комунікативність; низький рівень конфліктності; наявність і дотримання кодексів корпоративної етики; розвинений командний дух компанії; готовність до інновацій та змін» [2]. А до складу профілю включає такі чотири сектори як: «соціальний мікроклімат (глибинний та прихований рівень корпоративної культури); внутрішньо організаційні процеси (рівень інформаційних процесів та особливості такої інформації); корпоративна політика (характеризує корпоративну культуру з боку адміністративно-управлінського апарату); макроадаптивність (позиціонування компанії в зовнішньому середовищі, в очах співробітників та рівень їх готовності до змін)» [2].

Інша точка зору на поняття «ефективна організаційна культура» полягає в тому, що цей термін визначають як таку організаційну культуру, «яка в значній мірі узгоджена із загальноприйнятими у суспільстві культурно-етичними і моральними постулатами особливостями бізнесу (сфери діяльності) даної організації, стадією розвитку організації, фактичною або бажаною моделлю організаційної поведінки, місією, баченням, стратегічними цілями, домінуючим стилем управління, характером влади і впливу, інтересами індивідуумів, груп і організації в цілому, регламентними і внутрішньофірмовими документами» [1, с. 95]. З таким великим переліком критеріїв ефективної організаційної культури важко погодитись, адже включення до складу параметрів ефективності окремих з них є спірним (наприклад, узгодженість із характером влади або регламентними документами). Разом з тим, таке визначення не містить головного критерію ефективності як організаційної культури, так і системи менеджменту у цілому – досягнення цілей організації.

У науковій літературі наводиться опис великої кількості видів і критеріїв організаційної культури, проте навіть їх автори визнають те, що жоден з них не дає можливості дати організаційній культурі однозначну позитивну або негативну оцінку. У зв'язку із цим автор вважає, що введення у науковий обіг і розширення використання терміну «ефективна організаційна культура» є надзвичайно важливим. Вважаємо, що ефективною є така організаційна культура, яка, сприяючи внутрішній інтеграції та зовнішній адаптації, забезпечує довгострокову економічну ефективність, яка досягається в умовах ефективного менеджменту підприємства. Оцінку ефективності організаційної культури пропонуємо проводити на основі дослідження ступеня прояву восьми парних характеристик: 1) сильна – слабка; 2) адаптивна – не адаптивна; 3) етична – неетична; 4) розвинена – латентна; 5) гармонійна – негармонійна; 6) креативна – бюрократична; 7) керована – спонтанна; 8) із високим – низьким рівнем сприяння економічній ефективності.

Вважаємо, що перші сім характеристик є базовими, а восьма – результативною. Відповідно, між ними існує тісний прямий причинно-наслідковий зв'язок: високий ступінь прояву перших семи характеристик означає, що організаційна культура в значній мірі сприяє досягненню підприємством економічної ефективності. Повертаючись до розглянутого вище визначення хочемо зазначити, що ефективною є сильна, адаптивна, етична, гармонійна, розвинена, креативна, керована організаційна культура.

Розроблений автором підхід до оцінки ефективності організаційної культури на основі парних характеристик узгоджується із розглянутими нами у інших публікаціях ефектами організаційної культури та системою показників організаційної культури [3; 4]. Кожен з ефектів організаційної культури може бути охарактеризований за допомогою двох парних характеристик (табл. 1). Одержана інформація доповнює результати анкетного обстеження і є необхідною для прийняття зважених управлінських рішень.

Розглянемо докладніше кожен із наведених парних характеристик. Ступінь прояву кожної характеристики буде вимірюватись значенням показника від 0 до 5, де 0 – це теоретично початковий рівень прояву даної ознаки, а 5 – максимально можливий рівень прояву. Загальне значення характеристики визначатиметься як середнє арифметичне із значень часткових показників. Інформаційною базою для формування оцінки часткового показника будуть: а) результати анкетування керівників підприємства; б) результати анкетування працівників підприємства; 3) контент-аналіз

документації підприємства; 4) аналіз фінансово-економічної звітності підприємства; 5) експертні оцінки за результатами спостереження за експліцитними елементами організаційної культури. За кожним частковим показником інформаційна база визначається індивідуально.

Таблиця 1

**Взаємозв'язок ефектів формування організаційної культури та парних характеристик ефективної організаційної культури<sup>1</sup>**

Назва ефекту	Парні характеристики, які відображають ефект
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• адаптивна – не адаптивна;</li> <li>• із високим – низьким рівнем сприяння економічній ефективності</li> </ul>
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сильна – слабка;</li> <li>• етична – неетична</li> </ul>
Інноваційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• креативна – бюрократична;</li> <li>• керована – спонтанна</li> </ul>
Ефект гармонійності соціально-культурного розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвинена – латентна;</li> <li>• гармонійна – негармонійна</li> </ul>

Характеристика «сильна – слабка» означає міру, із якою персонал організації поділяє цінності і норми, які діють на даному підприємстві та рівень лояльності персоналу. Характеристика «сильна – слабка» вимірюється п'ятьма частковими показниками, загальне значення характеристики визначається як середнє арифметичне із значень часткових показників. До складу характеристики «сильна – слабка» включено такі часткові показники: 1) міра поінформованості персоналу про цінності, принципи, місію підприємства; 2) міра згоди із цінностями, принципами, місією підприємства; 3) міра задоволеності персоналу роботою на підприємстві; 4) якісна оцінка процесу відбору і адаптації 5) якісна оцінка процесу формування бажаних моделей трудової поведінки (табл. 2).

Таблиця 2

**Опис часткових показників базової характеристики організаційної культури «сильна – слабка»<sup>2</sup>**

№ п/п	Назва часткового показника	Джерело одержання інформації
1	Міра поінформованості персоналу про цінності, принципи, місію підприємства	Анкетування персоналу

<sup>1</sup> Примітка. Джерело: розробка автора.

<sup>2</sup> Примітка. Джерело: розробка автора.

2	Міра згоди із цінностями, принципами, місією підприємства	Анкетування персоналу
3	Міра задоволеності персоналу роботою на підприємстві	Анкетування персоналу
4	Якісна оцінка процесу відбору і адаптації	Контент-аналіз документації, експертна оцінка на основі результатів опитування менеджера з персоналу та менеджера з розвитку організаційної культури
5	Якісна оцінка процесу формування бажаних моделей трудової поведінки	Контент-аналіз документації, експертна оцінка на основі результатів опитування менеджера з персоналу та менеджера з розвитку організаційної культури

Кожному із часткових показників характеристики «сильна – слабка» присвоюється значення від 0 до 5. Оцінка визначається за шкалою, яка будується за принципом: 0 – повна відсутність ознаки; 1 – незначна наявність ознаки; 2 – часткова наявність ознаки; 3 – наявність ознаки на середньому рівні; 4 – ознака є вираженою, трапляється в більшості випадків; 5 – ознака наявна в повній мірі. Наприклад, для часткового показника «міра поінформованості персоналу про цінності, принципи, місію підприємства» анкетне питання повинно бути сформульоване: «Відмітьте, у якій мірі ви ознайомлені із цінностями, принципами і місією підприємства: 0 – ніколи не чув і нічого не знаю про це; 1 – знаю, що принципи і місія існують, але не знаю їх зміст; 2 – можу частково описати лише окремі цінності, принципи і положення місії; 3 – в цілому знайомий із змістом цінностей, принципів і місії, але не можу їх сформулювати; 4 – знаю цінності, принципи і місію підприємства, можу їх частково сформулювати; 5 – знаю цінності, принципи і місію, можу їх точно сформулювати, знаю, в яких документах підприємства вони закріплені». Для інших часткових ознак шкала оцінки розробляється аналогічно.

Характеристика «сильна – слабка» є найважливішою складовою ефективності організаційної культури, так як відображає стан її глибинних основ і їх закріплення у свідомості персоналу. В процесі діагностики організаційної культури на окремих підприємствах Житомирської області для оцінки сили культури нами було рекомендовано включити у склад анкети такі питання:

1) для визначення міри поінформованості про цінності і місію: рівень знання місії підприємства; ступінь чіткості і зрозумілості принципів діяльності підприємства;

доступність одержання для персоналу інформації щодо цінностей і принципів; зрозумілість для персоналу стратегічної спрямованості підприємства;

2) для визначення міри згоди із цінностями, місією: ступінь узгодження індивідуальних і організаційних цінностей; ступінь використання принципів у щоденній роботі персоналу; ступінь зручності і легкості використання принципів у роботі;

3) для визначення міри задоволеності роботою на підприємстві: ступінь задоволеності роботою на підприємстві; ступінь задоволеності такими елементами організаційної культури і стимулювання праці як: матеріальна винагорода, моральні стимули, умови праці, перспективи кар'єрного зростання, творчий характер праці, можливість самореалізації, можливість навчатись і самовдосконалюватись, ставлення керівництва до проблем персоналу та ін.; транслювання референтним групам позитивної інформації про підприємство; згода на періодичне прийняття певних незручностей для блага підприємства;

4) для оцінки якості процесу відбору і адаптації: використання особистісних характеристик і ціннісних установок у якості критеріїв у процесі відбору кадрів; надання максимальної підтримки новим працівникам під час адаптації; включення у систему адаптації важливих з точки зору розвитку організаційної культури елементів; рівень етичного ставлення до нових працівників;

5) для оцінки процесу формування бажаної трудової поведінки: подання керівниками прикладу слідування цінностям підприємства; ступінь винагородження правильної трудової поведінки і трудових відносин; управління конфліктами; зв'язок трудової поведінки і трудових відносин з іншими елементами організаційної культури та стимулювання праці.

Характеристика «адаптивна – не адаптивна» означає міру здатності підприємства швидко і адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Характеристика «адаптивна – не адаптивна» вимірюється п'ятьма частковими показниками, загальне значення характеристики визначається як середнє арифметичне із значень часткових показників. До складу характеристики «адаптивна – не адаптивна» включено такі часткові показники: 1) міра, в якій організаційна культура акцентує увагу на необхідності адаптації; 2) міра орієнтованості на споживача; 3) індекс організаційного навчання; 4) загальна оцінка якості роботи маркетингової служби; 5) загальна оцінка якості стратегічного планування на підприємстві (табл. 3). Кожному із часткових показників присвоюється значення від нуля до п'яти.

**Опис часткових показників базової характеристики організаційної культури  
«адаптивна – не адаптивна»<sup>3</sup>**

№ п/п	Назва часткового показника	Джерело одержання інформації
1	Міра, в якій організаційна культура акцентує увагу на необхідності адаптації	Анкетування персоналу
2	Міра орієнтованості на споживача	Анкетування персоналу
3	Індекс організаційного навчання	Анкетування персоналу
4	Загальна оцінка якості роботи маркетингової служби	Контент-аналіз документації
5	Загальна оцінка якості стратегічного планування на підприємстві	Контент-аналіз документації

Характеристика «етична – неетична» означає міру, в якій цінності і практика діяльності підприємства відповідає загальнолюдській моралі та принципам етичного ведення бізнесу. Характеристика «етична – неетична» вимірюється п'ятьма частковими показниками, загальне значення характеристики визначається як середнє арифметичне із значень часткових показників. До складу характеристики «етична – неетична» включено часткові показники, які характеризують міру етичності формально закріплених цінностей підприємства та практики його діяльності щодо: 1) споживачів; 2) найманих працівників; 3) акціонерів та інвесторів; 4) суспільства та навколишнього середовища (табл. 4). Кожному із часткових показників присвоюється значення від 0 до 5.

Таблиця 4

**Опис часткових показників базової характеристики організаційної культури  
«етична – неетична»<sup>4</sup>**

№ п/п	Назва часткового показника	Джерело одержання інформації
1	Міра етичності формально закріплених цінностей підприємства та практики його діяльності щодо споживачів	Контент-аналіз документації, експертна оцінка на основі опитування керівника підприємства
2	Міра етичності формально закріплених цінностей підприємства та практики його діяльності щодо найманих працівників	Контент-аналіз документації, експертна оцінка на основі опитування керівника підприємства
3	Міра етичності формально закріплених цінностей підприємства та практики його	Контент-аналіз документації, експертна оцінка на основі

<sup>3</sup> Примітка. Джерело: розробка автора.

<sup>4</sup> Примітка. Джерело: розробка автора.

	діяльності щодо акціонерів та інвесторів	опитування керівника підприємства
4	Міра етичності формально закріплених цінностей підприємства та практики його діяльності щодо суспільства та навколишнього середовища	Контент-аналіз документації, експертна оцінка на основі опитування керівника підприємства
5	Проведення добровільної сертифікації якості за міжнародними стандартами	Контент-аналіз документації, експертна оцінка на основі опитування керівника підприємства

Характеристика «розвинена – латентна» означає рівень розвитку окремих підсистем та організаційної культури в цілому. Характеристика «розвинена – латентна» оцінюється на основі обробки результатів анкетування персоналу підприємства і експертної оцінки та вимірюється п'ятьма частковими показниками. Кожному із часткових показників присвоюється значення від 0 до 5. До складу характеристики «розвинена – латентна» включено часткові показники, які характеризують міру розвитку кожної із п'яти функціональних підсистем організаційної культури підприємства (ціннісної, символічної, управлінсько-комунікативної, нормативної та ідентифікаційної). Загальне значення характеристики «розвинена – латентна» визначається як середнє арифметичне із значень часткових показників.

Характеристика «гармонійна – негармонійна» означає міру рівномірності розвитку окремих підсистем організаційної культури. Характеристика «гармонійна – негармонійна» оцінюється на основі обробки результатів анкетування персоналу підприємства і експертної оцінки. Для оцінки характеристики «гармонійна – негармонійна» розраховують шість часткових показників (в т.ч. п'ять – для характеристики рівномірності розвитку окремих підсистем, один – для оцінки загальної рівномірності розвитку організаційної культури). Для оцінки ступеня рівномірності розвитку використовують дані розрахунків щодо характеристики «розвинена – латентна», на основі яких визначають коефіцієнт варіації окремих підсистем та коефіцієнт варіації розвитку організаційної культури. Одержаний результат інтерпретується в межах значень від 0 до 5, де 0 – присвоюється максимально можливому значенню дисперсії (що означає надзвичайно велику нерівномірність розвитку), а 5 – означає відсутність відхилень (усі елементи та підсистеми розвиваються рівномірно).

Характеристика «креативна – бюрократична» означає міру демократичного, творчого та інноваційного спрямування організаційної культури підприємства (табл. 5). Характеристика «креативна – бюрократична» вимірюється п'ятьма частковими



показниками, загальне значення характеристики визначається як середнє арифметичне із значень часткових показників. До складу характеристики «креативна – бюрократична» включено такі часткові показники: 1) індекс розвитку людського потенціалу; 2) індекс орієнтації персоналу на пошук і впровадження нових ідей; 3) індекс внутрішньої фірмової конкуренції; 4) індекс розвитку лідерства; 5) індекс командної роботи. Кожному із часткових показників присвоюється значення від 0 до 5.

Характеристика «керована – спонтанна» означає рівень загального управління організаційною культурою на досліджуваному підприємстві. Характеристика «керована – спонтанна» вимірюється п'ятьма частковими показниками, загальне значення характеристики визначається як середнє арифметичне із значень часткових показників. Кожному із часткових показників присвоюється значення від 0 до 5.

*Таблиця 5*

**Опис часткових показників базової характеристики організаційної культури  
«креативна – бюрократична»<sup>5</sup>**

№ п/п	Назва часткового показника	Джерело одержання інформації
1	Індекс якості трудових ресурсів	Анкетування персоналу
2	Індекс орієнтації персоналу на пошук і впровадження нових ідей	Анкетування персоналу
3	Індекс внутрішньофірмової конкуренції	Анкетування персоналу
4	Індекс розвитку лідерства	Анкетування персоналу; експертна оцінка на основі опитування менеджера з персоналу та менеджера з розвитку організаційної культури
5	Індекс командної роботи	Анкетування персоналу; експертна оцінка на основі опитування менеджера з персоналу та менеджера з розвитку організаційної культури

До складу характеристики «керована – спонтанна» включено такі часткові показники: 1) наявність та досконалість закріплення цінностей і норм в офіційних документах підприємства; 2) міра усвідомлення керівником наявності та ступеня важливості організаційної культури; 3) наявність в складі персоналу підприємства особи, яка відповідає за практичну реалізацію політики підприємства в сфері управління організаційною культурою, обсяг її повноважень та якість їх здійснення; 4) міра, в якій керівник підприємства особисто підтримує заходи щодо управління організаційною культурою та бере в них безпосередню участь; 5) оцінка якості та

<sup>5</sup> Примітка. Джерело: розробка автора.

періодичності проведення діагностики організаційної культури (табл. 6). Щодо останнього часткового показника слід зазначити, що значення показника інтерпретуються наступним чином: 0 – оцінка організаційної культури на підприємстві не проводилась, 5 – оцінка організаційної культури проводиться щорічно визначеною відповідальною особою (внутрішня оцінка), а не рідше ніж раз на 5 років – зовнішніми консультантами; результати оцінювання в повній мірі враховуються у практичній діяльності та при здійсненні стратегічного планування.

Характеристика «високий – низький рівень сприяння економічній ефективності» означає міру, в якій організаційна культура впливає на забезпечення економічної ефективності досліджуваного підприємства. Визначення характеристики «високий – низький рівень сприяння економічній ефективності» проводиться на основі оцінки показників фінансово-економічного стану підприємства. Характеристика «керована – спонтанна» вимірюється п'ятьма частковими показниками, загальне значення характеристики визначається як середнє арифметичне із значень часткових показників. Кожному із часткових показників присвоюється значення від 0 до 5.

*Таблиця 6*

**Опис часткових показників базової характеристики організаційної культури  
«керована – спонтанна»<sup>6</sup>**

№ п/п	Назва часткового показника	Джерело одержання інформації
1	Наявність та досконалість закріплення цінностей і норм в офіційних документах підприємства	Контент-аналіз документації
2	Міра усвідомлення керівником наявності та ступеня важливості організаційної культури	Анкетування керівника
3	Наявність в складі персоналу підприємства особи, яка відповідає за практичну реалізацію політики підприємства в сфері управління організаційною культурою, обсяг її повноважень та якість їх здійснення	Контент-аналіз документації
4	Міра, в якій керівник підприємства особисто підтримує заходи щодо управління організаційною культурою та бере в них безпосередню участь	Анкетування керівника
5	Оцінка якості та періодичності проведення діагностики організаційної культури	Контент-аналіз документації

<sup>6</sup> Примітка. Джерело: розробка автора.

До складу характеристики «високий – низький рівень сприяння економічній ефективності» включено такі часткові показники: 1) загальні показники ефективності: темп зростання обсягу реалізації, обсягу прибутку, рівень рентабельності власного капіталу, рівень рентабельності діяльності, коефіцієнти фінансової стійкості, платоспроможності, обсяг власного капіталу; 2) показники ефективності використання трудових ресурсів: продуктивність праці, темп зростання продуктивності праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати, частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці, плинність кадрів; 3) показники використання матеріальних ресурсів: ресурсовіддача, матеріаломісткість, темп зниження енергомісткості виробництва; 4) показники використання основних фондів: фондівіддача, фондомісткість, коефіцієнт придатності основних фондів, коефіцієнт оновлення основних фондів.

**Висновки.** Запропонована модель ефективної організаційної культури та методологічні засади щодо її оцінки створюють передумови для всебічного її вимірювання. Формування організаційної культури на підприємствах харчової промисловості із використанням запропонованого підходу дасть можливість прискорити і спростити даний процес, а також підвищити його ефективність. Оцінка організаційної культури щодо рівня її ефективності є індивідуалізованою, передбачає розробку контрольних питань відповідно до особливостей підприємства. Разом з тим, оцінка організаційної культури за параметрами ефективності дає підприємству більше інформації для прийняття управлінських рішень і визначення впливу організаційної культури на ефективність системи менеджменту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 206 с.
2. Овчаренко А. О. Развитие корпоративной культуры в условиях интернационального бизнеса: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.02 [Електронний ресурс] / А.О. Овчаренко; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. економ. ун-т ім. В. Гетьмана". — К., 2009. — 20 с.
3. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: автореф. дис... докт. экон. наук: 08.00.02

[Електронний ресурс] / О. В. Харчишина; Нац. ун-т харч. технол. — К., 2012. — 40 с.

4. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст] : [монографія] / О. В. Харчишина. — Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. — 290 с.

#### **ХАРЧИШИНА Е. В. ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**

*Обобщено результаты исследований относительно определения эффективности организационной культуры предприятия. Рассмотрено результаты исследований автора относительно определения понятия «эффективная организационная культура», а также теоретических и практических аспектов диагностики отдельных характеристик эффективной организационной культуры. Определено восемь парных характеристик эффективной организационной культуры и подано их краткое описание и особенности диагностики на предприятиях пищевой промышленности.*

**Ключевые слова:** *организационная культура, эффективность, диагностика организационной культуры, пищевая промышленность*

#### **KHARCHYSHYNA O. EFFECTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE: PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE**

*The paper generalizes the results of investigations of organizational culture effectiveness. The paper describes the results of own investigations about definition «effective organizational culture», theoretical and practical aspects of diagnosing of organizational culture effectiveness. It also dwells upon concise description of eight characteristics of organizational culture.*

**Key words:** *organizational culture, organizational effectiveness, food industry, multiplicity factor analysis*