

Ромахова Оксана Александровна,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры администрирования,
Восточноукраинский национальный университет им. В. Даля (г. Северодонецк, Украина);*

Анани Атеф,

*аспирант кафедры финансов и кредита,
Запорожский национальный университет (г. Запорожье, Украина)*

ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЫЗЫВАЮЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ПОВЕДЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье приведены теоретические аспекты, понятия и экономическое содержание поведения организации. Рассмотрены инновационные стратегии и выявлены внешние и внутренние факторы, а также их влияние на стратегические изменения в поведении организации. Предложена система факторов, с помощью которых возможно осуществить выбор направлений стратегических изменений, которые будут влиять на повышение результативности деятельности организации в условиях меняющейся внешней среды.

Ключевые слова: поведение организации, инновационная стратегия, факторы внешней среды организации, факторы внутренней среды организации, инновационные стратегические изменения.

Постановка проблемы. Особенности современного этапа развития общества являются стремительные изменения во всех сферах жизнедеятельности, которые обусловлены внешними изменениями – переход к экономике знаний, изменения в мировой геополитике, в сфере финансов, техники и технологий, открытия в сфере генетики, физики и других наук. Эти новации влияют на темпы и интенсивность изменений во всех отраслях. С каждым годом все большее количество новшеств и достижений используются в науке и, как указывают эксперты, замедления этой тенденции не ожидается. Исследованиям в данной сфере посвящен не один десяток научных работ. Авторы расходятся во мнениях, что повышает актуальность этого научного направления.

Анализ последних исследований и публикаций. В теоретических и практических исследованиях достаточно широко освещены вопросы управления изменениями и факторами, оказывающими на них влияние. Так, основные концептуальные вопросы управления изменениями раскрыты в научных трудах отечественных и зарубежных исследователей, в частности: И. Адизиса [1], Д. Коттера [2], К. Левина [3], Э. Кемпбела [4], Д. Аакера [5], Д. Тревисани [6], О.Ю. Гусевой [7] и других. В работах этих исследователей приводятся разные аспекты управления изменениями предприятий (организаций) в современных условиях, в том числе стратегических изменений. Научные работы, которые бы системно раскрывали особенности влияния стратегических факторов на поведение организации, практически отсутствуют. Этим обусловлена актуальность нашего исследования.

Целью статьи является теоретическое обоснование воздействия факторов, вызывающих стратегические изменения в поведении организации; систематизация выделенных факторов; проведение всесторонних исследований, направленных, прежде всего, на разработку мероприятий по реализации выбранных направлений развития

организации и обеспечение использования различных видов новшеств и достижений во всех сферах управления.

Основной материал. Каждая организация, работающая в условиях динамично меняющегося рынка, стремится обеспечить себе долговременный сбыт продукции как залог постоянной прибыли. Для этого она должна иметь видение долгосрочных перспектив, адекватных фактически складывающимся рыночным условиям, конкуренции, собственным ресурсным возможностям. Подобный подход дает возможность понять, какую инновационную стратегию организация хотела бы реализовать.

В научной литературе понятие «инновационная стратегия» относят к сугубо теоретическому и виртуальному, которое имеет свое отражение в других стратегических сферах, таких, например, как научно-исследовательская и опытно-конструкторская деятельность (НИОКР). Ткаченко В.А. [8] определяет инновационную стратегию как часть общей стратегии предприятия, которая ориентируется на достижение перспективных целей, непосредственно через инновационный процесс. Македон В.В. [10] рассматривает инновационную стратегию, как набор правил, методов и способов поиска и внедрения перспективных для организации направлений развития научно-технических достижений с учетом ресурсной политики. По нашему мнению, под инновационной стратегией понимается алгоритм длительных целенаправленных мероприятий, необходимых для достижения выгодных результатов при потенциальных возможностях. При этом изменениям будет подвергнута и существующая модель поведения организации, которая должна будет отражать выбранное стратегическое направление в новых рыночных условиях. Реализация инновационной стратегии предполагает, что организации будет необходимо прибегнуть к системе стратегических изменений. С учетом сложившихся теоретических и практических обобщений можно выделить две группы стратегий, которые, на наш взгляд, наиболее актуальны для данного периода – технологические и маркетинговые (рис. 1).

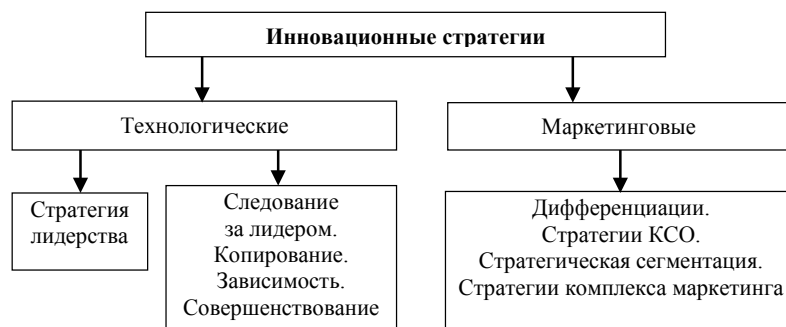


Рисунок 1 – Виды инновационных стратегий в зависимости от модели поведения предприятия на рынке

Инновационная стратегия в общем понимании представляет собой комплекс последовательных мероприятий по эффективному использованию инновационных ресурсов организации для обеспечения долгосрочного развития. Инновационная стратегия выбирается на основе фактически сложившихся конкурентных преимуществ,

которые приобретает организация-инноватор. По нашему мнению, инновационные преобразования могут быть направлены на осуществление следующих конкурентных стратегий: дифференциации, стратегии корпоративной социальной ответственности (КСО), стратегии сегментации, стратегий комплекса маркетинга.

Инновационные стратегии лидерства, относящиеся к технологическим, не всегда показывают высокую степень активности поведения. Наиболее активное поведение наблюдается у организаций, которые выводят на рынок продукцию, аналогов которой до ее появления не было. Инновации здесь таковы, что требуются фундаментальные изменения под те новшества, которыми обладает конечный продукт. В случае выбора стратегии следования за лидером, либо зависимости, организация понимает, что играет второстепенную роль. Стратегия копирования, имитации, как правило, реализуется в условиях наличия лицензий, полученных у лидера. Поведение таких организаций акцентируется на рыночной цене и факторах цены. Стратегию совершенствования можно отнести к традиционным и давно сложившимся стратегиям. Здесь наблюдается экономия на издержках для подготовки рабочей силы и сочетании процессов управления с приспособлением существующего оборудования к новым технологиям.

Стратегия дифференциации – это стратегия инновационных изменений, которые направлены на формирование уникального восприятия продукта и производящей его организации. Стратегия дифференциации применяется в случае, если потребитель предъявляет повышенные требования к качеству продукции (услуг) и не чувствителен к изменению цены на продукт.

В Украине теория и практика корпоративной социальной ответственности (КСО) в деятельности организаций находится на начальной стадии становления. Авторы научных исследований в сфере КСО Сапрыкина М.А., Саенсус М.А., Зинченко А.Г., Ляшенко А.Н., Колот А.Н., Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Водницкая Н.В., Скуратовский В.А., Палий О.Н., Либанова Э.М. и другие [11-14] понимают ее как философию бизнеса, которая влияет на действия организации. Это ответственность тех, кто принимает бизнес-решения, перед теми, на кого прямо или косвенно эти решения влияют. Стратегия реализуется по двум основным векторам: внутреннему (реализация социальной активности на микроуровне внутри организации) и внешнему (реализация мероприятий стратегии КСО на макроуровне во взаимодействии с внешней средой). Использование данной стратегии внутри организации связано с развитием персонала, охраной здоровья и созданием безопасных условий труда, с решением вопросов проведения реструктуризации с учетом этики и ответственности руководства, что прямо влияет на стратегические изменения в поведении организации. Во внешней среде социальные программы организации могут быть направлены на развитие местного общественного поведения, стимулирование ведения добросовестной деловой практики, привлечение внимания к природоохранной деятельности, а также способствуют укреплению репутации и имиджа организации на региональном уровне.

Стратегия сегментации довольно известна в теории и практике маркетинга и в своей основе предполагает, как работу с базовой и вторичной идеей, которая предшествовала продукту или услуге, так и глубокое изучение потребностей определенных покупателей на рынке с последующим выделением наиболее эффективной группы таких покупателей или потребителей. Такой подход к вопросу позволяет получить хорошую прибыль от бизнес-деятельности. Прежде всего на практике становится очевидным, что сегмент не образуется стихийно, он формируется только тогда, когда кто-то внедряет на

существующий рынок определенную новую идею и распространяет ее среди потенциальных потребителей. Другими словами, сегмент надо не выделять, а формировать, определив его специфическую потребность. В случае, если организация хочет продавать новый товар на каком-то прежде существующем рынке, ей необходимо сформировать и выделить из существующего сегмента такой, который адекватно воспримет новую вторичную идею. С точки зрения поведения организации, это может проявляться в расширении штата специалистов по продажам, снижении мотивации, возникновении дублирования торговых процессов, заказе дорогостоящих рекламных компаний и приглашении на работу дорогостоящих специалистов. В итоге, приведенные стратегии вызывают изменения в поведении организации с учетом оптимизации бизнес-процессов, связанных с маркетингом и продажами.

В силу своей динамичности, подверженности влиянию факторов различной природы, многогранности проявления поведение организации является сложным предметом управленческой деятельности, в связи с чем управление поведением организации в условиях проведения стратегических изменений требует использования системного подхода к разработке научно-обоснованных рекомендаций по его совершенствованию.

Исследование поведения организации сегодня – это получение знаний, изучающих отличительные черты, механизмы, а также последствия и виды поведения индивидов и групп в рамках организационного контекста, анализирующих весь спектр взаимодействия – от индивидуального до межгруппового (на уровнях индивида, группы и организации). Проблематика поведения находится в фокусе интересов многих наук, в том числе, социологии, физиология, психологии, антропологии, политологии и других. Рассматриваемая область знаний пересекается с поведенческими и управленческими науками: из первых заимствуются знания о характере и причинах поступков людей, из вторых – любые, способствующие улучшению взаимоотношений между людьми и организациями, идеи.

В данном исследовании мы рассматриваем две составляющие этой категории – «поведение» и «организация». По нашему мнению, поведение как понятие является более многогранным, чем понятия активности и деятельности, принятые в психологии. С точки зрения психологии, поведение возникает на том уровне организации материи, когда ее живые структурные составляющие приобретают способность воспринимать, хранить и перерабатывать информацию, используя ее с целью не только самосохранения, но и приспособления к условиям существования или (у человека) их активного изменения. Под поведением организации авторы понимают комплекс индивидуальных или коллективных объективно осознаваемых социальных поступков, которые активизируются внешней и внутренней средой организации. Их совершает персонал в процессе трудовой деятельности для достижения личных, групповых и организационных целей.

Далее нам необходимо выяснить, какие факторы вызывают стратегические изменения в поведении организации. Отсутствие единой точки зрения касательно сущности и содержания организационных изменений позволило нам осуществить попытку привести свое понимание данного термина. Присоединяясь к некоторым трактовкам и определениям, нами сформировано уточнение данного понятия как комплексных действий, которые предполагают переход организации и ее отдельных элементов в новое, желаемое состояние, учитывающее влияние факторов окружающей среды, для достижения организацией ее стратегических целей. Характер исследования

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

феномена поведения организации обусловлен необходимостью разработки системы эффективного управления поведением сотрудников организации, определяя место субъекта в коллективе, и одновременно рассматривая такое поведение в зависимости от факторов внутренней и внешней среды и выбранной инновационной стратегии. Инновационная стратегия и вызываемые ею организационные изменения влияют на поведение организации. Эти понятия имеют четкую взаимосвязь и определенную последовательность, на каждом этапе которой можно проследить возникающие факторы влияния [9]. Для систематизации предлагается использование системы внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегические изменения. К стратегическим внешним факторам относим постоянно появляющиеся технические и технологические новшества, законодательные акты, изменения, проводимые государством на макроэкономическом уровне, изменения демографической структуры и т. п. Знание внешних факторов дает возможность разработки стратегических решений и алгоритма взаимодействия организации с внешней средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе. В таблице 1 представлена классификация стратегических факторов, влияющих на организационные изменения.

Таблица 1 – Внешние факторы, влияющие на стратегические изменения в организации

<i>Технологические факторы</i>	<i>Экономические факторы</i>
Новые информационные технологии. Новые технологии производства и обработки. Интегрированные системы управления ресурсами (например, <i>SAP, PeopleSoft</i> и т. п.). Новые знания (организации, деятельность которых основана на принципах экономики знаний и креативной экономики)	Глобализация экономики и усиление конкуренции. Изменения структуры отраслей. Переход экономики от постиндустриального этапа к экономике знаний и креативной экономике. Уровень инфляции в стране. Уровень занятости и изменения в профессиональной структуре. Региональная дифференциация
<i>Политические факторы</i>	<i>Социальные факторы</i>
Дерегулирование рынков. Изменения дерегулирующих структур. Административные барьеры. Система защиты собственности (в том числе, интеллектуальной)	Демографическая ситуация. Доступ и разнообразие рабочей силы. Повышение уровня образования. Изменения в системе ценностей и общественных иерархий. Рост независимости и свободы выбора в обществе

Внешние и внутренние факторы взаимосвязаны и оказывают влияние комплексно. Изменения в одной области могут повлечь за собой изменения в других. Таким образом, управление изменениями направлено на повышение адаптивности и гибкости организации к требованиям внешней среды и использование открывающихся возможностей. Внутренние факторы организации, влияющие на возможности ее развития и существенного изменения, можно поделить на такие группы, как: организационно-административные, технологические, экономические и социальные (табл. 2).

Таблица 2 – Внутренние факторы, которые влияющие на стратегические изменения в организации

<i>Организационно-административные</i>	<i>Технологические</i>
Смена руководства. Внедрение более эффективного менеджмента. Изменения в административных и организационных механизмах управления. Изменение методов управления конфликтами	Переход на новое оборудование. Переход на новые информационные технологии. Обновление баз данных. Стремление к информационному прогрессу
<i>Экономические</i>	<i>Социальные</i>
Нацеленность на изменения в объемах продаж. Увеличение уровня рентабельности. Переход на новые виды сырья и ресурсов. Изменения в темпах роста предприятия	Переход к новым социальным программам. Изменения социально-психологического климата в организации. Использование новых направлений организационной культуры. Подготовка персонала к проведению изменений, направленных на повышение его уровня компетенций

Вышеперечисленные факторы оказывают влияние как на руководителей, так и на сотрудников и поведение организации в целом. Изменения могут быть фундаментальными или радикальными. При их проведении возникают негативные условия проведения таких изменений. В случае проведения фундаментальных изменений возникает повышение уровня неопределенности ожидаемых результатов. Здесь возможны сложности по срокам, затратам, качеству и эффективности, что вызывает неуверенность и деструктивное поведение на всех уровнях управления. Если проводятся радикальные изменения, то они могут быть связаны с повышением рисков капиталовложений проводимых изменений. Здесь повышаются требования к процессам управления, изменяется структура и состав не только портфеля товаров и услуг, но и обеспечивающих процессов, а также требуется более сложная работа для административного аппарата по поиску и привлечению дополнительных ресурсов.

Стратегические изменения будь они фундаментальные, либо радикальные, приводят к усилению противоречий в руководстве организации. Выбор и реализация стратегий неизбежно вызывают противоречие интересов и подходов к управлению у представителей руководства и руководителей структурных подразделений других уровней организации. Здесь требуется обеспечение сочетания интересов администрации и структурных руководителей для обеспечения необходимого планомерного процесса стратегических изменений, согласование решений в сфере реализации стратегии, управления материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами, правильного выбора маркетингового стратегического направления.

Выводы. Таким образом, можно сделать вывод, что предложенная систематизация факторов внешней и внутренней среды организации является основой для визуализации долгосрочных перспектив организации, формирования направлений стратегических изменений в ее поведении. Выявленная взаимосвязь между инновационной стратегией, стратегическими изменениями и поведением организации может быть использована при разработке долгосрочных и среднесрочных направлений развития организации. С учетом выявленных теоретических аспектов и содержания стратегических факторов,

вызывающих изменения в поведении организации, необходимо учитывать их комплексность и взаимосвязь. Изменения в одной области могут повлечь за собой изменения в других. Также требуется более гибкая согласованность всех видов управленческих процессов. Кроме того, при проведении стратегических изменений, связанных с введением инноваций, наблюдается изменения характера поведения организации. Во многом причины смены характера поведения организации выглядят как цепная реакция во всех структурных подразделениях организации, поскольку изменение состояния хотя бы одного элемента ведет к изменению состояния всех других. Таким образом, управление изменениями направлено на повышение интересов, затрагивающих не только отдельно взятого сотрудника, но и весь коллектив в целом, а это, в свою очередь, требует своевременного диагностирования и разрешения проблем социального характера, адаптивности и гибкости всей организации к требованиям как во внутренней среде организации, так и во внешней.

Перспективами дальнейших исследований являются определение причинно-следственных связей и анализ стратегических изменений, влияющих на поведение организации, определение уровней реакций поведения организации в условиях стратегических изменений.

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
2. Коттер Д.П. Впереди перемен / Д.П. Коттер. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 237 с.
3. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин ; пер. с англ. И.Ю. Авидон. – СПб. : Речь, 2000. – 407 с.
4. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
5. Аакер Д. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д. Аакер. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.
6. Тревисани Д. Режиссура изменений / Д. Тревисани ; пер. с итал. под ред. А. Кривульченко. – К. : Akvilon Plus, 2008. – 260 с.
7. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія / О.Ю. Гусева. – Донецьк : Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. – 395 с.
8. Холод Б.И. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития : монография / Б.И. Холод, В.А. Ткаченко, Р.Б. Тянь, С.И. Чимшит, А.И. Щукин ; под общ. и науч. ред. проф. Ткаченко В.А. – Д. : ДУЭП, Монолит, 2008. – 405 с.
9. Дороніна М.С. Управління організаційною поведінкою : монографія / М.С. Дороніна, В.В. Тютлікова. – Харків : ХНЕУ, 2011. – 200 с.
10. Македон В.В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія / В.В. Македон, Д.С. Рубець // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – №45(1018). – С. 75-86.
11. Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: практики діяльності / М.А. Саприкіна, М.А. Саєнсує, А.Г. Зінченко, О.М. Ляшенко та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. засл. діяча науки та техніки України Редькіна О.С. – К. : Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480 с.
12. Колот А.М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А.М. Колот та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Наук. парк, Ін-т соц.-труд. відносин. – К. : КНЕУ, 2012. – 501 с.
13. Назарова Г.В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія / Г.В. Назарова, С.Ю. Гончарова, Н.В. Водницька ; за заг. ред. Г.В. Назарової. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. – 323 с.

О.О. Ромахова, А. Анани. Дослідження факторів, що спричиняють стратегічні зміни в поведінці організації

14. Скуратівський В.А. Соціальна політика : навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів спец. «Державне управління» / В.А. Скуратівський, О.М. Палій, Е.М. Лібанова. – К. : УАДУ, 1997. – 360 с.

1. Adizes, I. (2007). *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii [Management of the cycle of corporation]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].
2. Kotter, D.P. (2007). *Vperedі peremen [Leading changes]*. Olimp-Biznes [in Russian].
3. Levin, K. (2000). *Razreshenie sotsialnykh konfliktov [Permission of social conflicts]*. Saint Petersburg [in Russian].
4. Kempbell, E., & Sammers Lachs, K. (2004). *Stratehicheskii sinerhizm [Strategic sintrgizm]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].
5. Aaker, D. (2007). *Biznes-stratehiia: ot izucheniia rynochnoi sredy do vyrabotki besproihryshnykh reshenii [Business strategy. From the study of market environment tomaking of without the risk of loss decisions]*. Moscow: Eksmo [in Russian].
6. Revisani, D. (2008). *Rezhissura izmenenii [Directing changes]*. Kyiv: Akvilon Plus [in Russian].
7. Huseva, O.Yu. (2014). *Upravinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty [Management strategic changes: theory and applied aspects]*. Donetsk: Noulidzh [in Ukrainian].
8. Kholod, B.I., Tkachenko, V.A., Tian, R.B., & Chimshit, S.I. (2008). *Osnovy konkurentnykh preimuschestv i innovatsionnoho razvitiia. [Basis of competitive position and innovative development]*. Donetsk: DUEP, Monolit [in Russian].
9. Doronina, M.S., & Tiutlikova, V.V. (2011). *Upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoiu. [Management by organizational behavior]*. Kharkov: KhNEU [in Ukrainian].
10. Makedon, V.V., & Rubets, D.S. (2013). *Stratehichni innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: teoriia ta metodolohiia. [Strategic innovative development of enterprises: theory bu methodology]*. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU «KhPI»*, 45(1018), 75-86 [in Ukrainian].
11. Saprykina, M.A., Saiensus, M. A., & Zinchenko, A.H. (2011). *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: modeli ta upravlinska praktyka : praktyky diialnosti [Corporate social responsibility: models and management practice: practice activities]*. Kyiv: Farbovani lyst [in Ukrainian].
12. Kolot, A.M. (2012). *Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvitku [Social responsibility: theory and practice of development]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
13. Nazarova H.V., Honcharova, S.Yu., & Vodnytska N.V. (2010). *Upravlinnia sotsialno-trudovoiu sferoiu u pidpriemstva [Management by a social labour sphere in an enterprise]*. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU [in Ukrainian].
14. Skurativskiy, V.A., Paliy, O.M., & Libanova, E.M. (1997). *Sotsialna polityka [Social politics]*. Kyiv: UADU [in Ukrainian].

О.О. Ромахова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри адміністрування, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (м. Северодонецьк, Україна);

А. Анани, аспірант кафедри фінансів та кредиту, Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

Дослідження факторів, що спричиняють стратегічні зміни в поведінці організації

У статті досліджено теоретичні аспекти та економічний зміст поняття поведінки організації, інноваційної стратегії; виявлено зовнішні та внутрішні фактори, що викликають стратегічні зміни в поведінці організації. При реалізації інноваційної стратегії керівництву організації буде необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на поведінку організації. Запропонована система факторів, за допомогою яких можна здійснити вибір напрямів стратегічних змін, що будуть впливати на підвищення результативності діяльності організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Ключові слова: поведінка організації, інноваційна стратегія, чинники зовнішнього середовища організації, чинники внутрішнього середовища організації, інноваційні стратегічні зміни.

O.A. Romakhova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administration, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (Severodonetsk, Ukraine);

A. Anani, PhD Student of the Department of Finance and Credit, Zaporizhzhya National University (Zaporizhzhya, Ukraine)

Research of the factors which cause strategic changes in organization's behavior

The aim of the article. The aim of the research is theoretical analysis of the influence of factors that cause strategic changes in organization's behavior and systematization of these factors. Authors suggest recommendations for realization of the chosen directions of organization development.

The results of the analysis. It is analyzed the main features of innovative strategy, organizational changes and organization's behavior. Innovative strategy is understood as the algorithm of protracted purposeful measures necessary for the achievement of advantageous results under potential possibilities. Realization of innovative strategy supposes that organizations will be need to resort the system of strategic changes. Taking into account the folded theoretical and practical generalizations, it is possible to distinguish two groups of strategies that are the most actual nowadays – technological and marketing. During realization of innovative strategy to guidance of organization, it will be necessary to take into account the external and internal factors that influence the behavior of organization. It is possible to choose the directions of strategic changes that can increase the effectiveness of organization activity and terms of changeability of environment and the use of those possibilities that are opened.

Conclusions and directions of further researches. Thus, it is possible to draw conclusions, that the offered systematization of factors of external and internal environment of organization is the basis for visualization of long-term prospects of organization, forming the directions of strategic changes in its behavior.

Keywords: organization's behavior, innovative strategy, factors of external environment of organization, factors of internal environment of organization, innovative strategic changes.

Отримано 01.08.2015 р.