

ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
PROBLEMS OF EFFICIENCY AND QUALITY IN SERVICE ACTIVITIES

УДК 330.341.42:640.43

DOI: 10.18413/2408-9346-2017-3-3-82-89

Антонова В. А.

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ФАКТОРОВ РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО  
БИЗНЕСА В ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского;  
ул. Щорса, 31г. Донецк, 83050, Украина. [lera06\\_60@mail.ru](mailto:lera06_60@mail.ru)

**Аннотация.** Анализ окружающей среды служит инструментом, при помощи которого разработчики направлений развития ресторанного бизнеса контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, что позволяет вовремя обнаружить потенциальные угрозы и предвидеть открывающиеся возможности для развития.

Исследование трансформационных процессов социально-экономического развития ресторанного бизнеса требует учета целого ряда факторов, обусловленных особенностями конкретного типа предприятия и ресторанной сферы деятельности в целом. Ранее экономисты в исследованиях ограничивались анализом отдельно взятой группы факторов внешней среды, что было обусловлено поставленными целями и ограниченностью экономической информации. Однако такой подход ограничивал анализ и не позволял использовать его результаты для эффективного управления развитием предприятия.

Предлагаемая авторская систематизация факторов развития ресторанного бизнеса основана на дифференциации их по определенным принципам. Использование такой классификации при мониторинге факторов позволяет нивелировать и нейтрализовать их негативное воздействие на развитие ресторанного бизнеса. При этом одновременно осуществляется анализ общих и специфических факторов в комплексе и во взаимосвязи.

**Ключевые слова:** ресторанный бизнес; развитие; факторы; среда; систематизация и мониторинг.

UDK 330.341.42:640.43

Antonova V. A.

SYSTEMATIZATION OF FACTORS OF DEVELOPMENT  
OF RESTAURANT BUSINESS IN SPECIAL ECONOMIC  
CONDITIONS

Donetsk National University of Economy and Trade named after  
Michael Tugan-Baranovsky  
31, Shchorsa St., Donetsk, 83050, Ukraine. [lera06\\_60@mail.ru](mailto:lera06_60@mail.ru)

**Abstract.** The analysis of the environment serves as a tool by which developers of the restaurant business development trends control external factors relative to the enterprise, which allows to detect potential threats in time and to anticipate the opening opportunities for development.

The study of the transformation processes of the social and economic development of the restaurant business requires the consideration of a number of factors that are determined by the specifics of the particular type of business and the restaurant industry in general. Previously, economists in their studies were limited to analyzing a single group of environmental factors, which was due to the goals set and the limited economic information. However, this approach limited

the analysis and did not allow the results to be used to effectively manage the development of the enterprise.

The proposed authorial systematization of the development factors of the restaurant business is based on their differentiation according to certain principles. The use of such a classification in the monitoring of factors allows to neutralize and neutralize their negative impact on the development of the restaurant business. At the same time, the analysis of general and specific factors as a whole and in interrelation is carried out.

**Keywords:** restaurant business; development; factors; environment; systematization and monitoring.

**Введение.** Современное состояние экономики любой страны, строящей свои отношения в различных сферах по рыночным законам, ставит ресторанный бизнес перед необходимостью формирования таких направлений развития хозяйственной деятельности, которые отвечают специфике и особенностям рынка, проведению взвешенной и обоснованной политики по производству продукции и предоставлению услуг, необходимых потребителям на рынке услуг. Ранее и менеджеры, и аналитики утверждали, что формирование направлений эффективного развития – это процесс, который не подвергается формализации. Такая точка зрения высказывалась в связи с тем, что на эффективность бизнеса в долгосрочном аспекте влияет большое количество разнонаправленных факторов, присутствующих во всех без исключения сферах деятельности: от производства, реализации и организации потребления продукции и услуг до планирования, прогнозирования, контроля, стимулирования. Представлялось невозможным свести все эти факторы в единую систему и спроецировать на единую цель, по этой причине при принятии решений каждый раз осуществлялось самостоятельное структурирование всего объема информации, а на основе анализа принималось во внимание влияние наиболее значимых факторов. Но даже при таком структурировании только незначительная доля весомой информации учитывалась при принятии важных решений, что имело объективное объяснение – отсутствие четкой систематизации факторов в силу их многообразия, мешавшее в полном объеме учитывать влияние каждого из них.

**Цель исследования** – систематизировать факторы таким образом, чтобы при разработке направлений развития ресторанного бизнеса в особых экономических условиях ниве-

лировать и нейтрализовать их негативное воздействие на процесс развития или минимизировать это воздействие.

**Материалы и методы исследования.** Базой для научного исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых-экономистов, занимающихся проблемами управления устойчивым функционированием и развитием в различных сферах деятельности, в том числе – в ресторанном бизнесе. Методологической основой исследования являются целевой, системный и комплексный подходы. Сформулированная цель достигнута с помощью системного анализа и синтеза, логического, ретроспективного и факторного анализа.

**Обзор исследований и публикаций.** На протяжении всего XX столетия существующий подход к принятию управленческих решений подвергался постоянной критике по причине ограниченности сведений о состоянии окружающей среды. В начале 90-х годов Д. Нортон и Р. Каплан сформулировали принципиально новую идеологию управления, в основе которой, наряду с количественными факторами, была положена и необходимость полноценной оценки значимости качественных факторов. Предложенный подход объединял важную информацию, с одной стороны, и позволял оценить любое мероприятие с точки зрения его влияния на конечную результативность бизнеса с учетом данной информации, с другой.

Существенный вклад в развитие прикладных и теоретических основ по определению сущности и приоритетности факторов влияния на формирование направлений развития осуществили отечественные и зарубежные ученые: Е. Божко, Т. В. Белопольская, В. А. Белошапка, В. И. Герасимчук, Ф. Котлер, Е. Ла-

пин, М. Мескон, С. В. Мочерный, В. С. Пономаренко, Р. А. Фатхутдинов, А. Томпсон, А. Томпсон-Мл., З. Е. Шершнева, М. Хитт и др. Разные авторы для исследования процесса развития использовали свои подходы, которые чаще всего сводились к выделению внешней и внутренней среды. Так, группа исследователей [3, 5, 10, 11, 14, 16, 19, 20, 22 и др.] использует факторы только для анализа развития. Другие ученые [18 и др.] выделяли только группы или отдельные факторы внешней среды, что ограничивает анализ и не позволяет его использовать для эффективного управления развитием в силу неполноты данных.

Экономисты [6, 7, 8, 12, 13, 16 и др.] свой подход сводят к тому, что факторы внешней и внутренней среды в той или иной степени влияют на формирование стратегии и на сам процесс управления развитием, и с этим невозможно не согласиться.

Управление развитием ресторанного бизнеса – сложный, непрерывный и трудоемкий процесс. Сложность его заключается в том, что любое предприятие – это открытая система, которая развивается в динамичной и часто неопределенной окружающей среде и состоит из многих взаимозависимых элементов, характеризующих возможности конкретного предприятия.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Комплексный подход к проблеме управления развитием ресторанного бизнеса создает основу для системного исследования факторов. Это обуславливает специфику и подчеркивает нецелесообразность самостоятельного использования отдельных факторов в отрыве друг от друга и учет их в качестве определяющих в обеспечении развития ресторанного бизнеса. Возникает явная необходимость в классификации факторов для построения системы причинно-следственных связей и отношений на основе выбора признаков группировки.

В продолжение исследований отечественных и зарубежных ученых следует отметить, что системный подход в управлении развитием обуславливает необходимость взаимосвязанного и взаимозависимого изучения факторов с учетом их внутренних и внешних связей.

Систематизация предполагает размещение исследуемых явлений или объектов в определенном порядке с выделением их взаимосвязей и соподчиненности.

Априори необходимо признать, что на стабильность функционирования и развития любого предприятия влияет огромное, практически бесчисленное количество факторов разной природы, направленности и величины, обладающих разнообразными свойствами. Однако абсолютизация требования полного учета всех условий может привести к появлению громоздких и технически невыполнимых исследований, поскольку влияние факторов на стабильность исходной информации может проявляться через сотни параметров и показателей. Поэтому полноту охвата исходной информации следует ограничить требованием разумной и необходимой достаточности. Здесь обязательным условием выступает исследование тех основных факторов, которые в наибольшей степени влияют на стабильность функционирования и развития отдельного предприятия ресторанного бизнеса.

В то же время, основываясь на системном подходе, следует рассматривать влияние принятых к изучению факторов во взаимосвязи. Например, высокий уровень стабильности может быть достигнут путем полного и своевременного обеспечения производственного процесса необходимыми по количеству и качеству ресурсами, оборудованием, высокопрофессиональными кадрами, соответствующей информацией и т.п. Эффективное использование этих ресурсов должно определяться не только адаптацией к изменениям внешней среды, но и формированием лучшего изменения внешних и внутренних факторов. При этом воздействие на отдельные факторы внутренней среды вследствие синергетического эффекта не всегда может привести к получению соответствующего желаемого результата.

Сегодня уже недостаточно изучать самостоятельное влияние каждого отдельно взятого фактора, а необходима система причинно-следственных отношений факторов между собой, потому что классификация, даже если она и содержит достаточное количество эле-

ментов, выступает только первым шагом к ясности. А вся совокупность условий определяет масштабы и динамику развития исследуемого объекта и предмета. Изучение влияния условий, исходя из различных точек зрения, позволяет получить действительное представление об экономической среде, в которой действуют объект и предмет исследования.

Авторский подход в построении классификации факторов и их исследовании основывается на дифференциации по определенным принципам, среди которых: обеспечение комплексного, системного подхода и многоуровневой характеристики развития ресторанного бизнеса; определение полноты информации по каждому принятому фактору.

Каждый исследователь в той или иной степени прибегает к различным группировкам элементов исследуемого явления, в том числе и при упорядочении факторов, влияющих на это явление. Классификацию, как правило, осуществляют по наиболее существенным признакам, выносят на обсуждение свои, достаточно интересные, предложения, рассматривая факторы под разными углами зрения. Предлагаемая нами систематизация не претендует на какую-то абсолютность, а только способствует упорядочению факторов для наиболее полного и объективного исследования развития ресторанного бизнеса. Более того, предложенная классификация в определенном смысле является относительной, поскольку одни и те же факторы, в зависимости от цели исследования и соответствия определенным признакам, могут быть отнесены одновременно к разным группам.

Одним из методов систематизации факторов является создание детерминированных факторных систем. Это позволяет представить исследуемое явление в виде алгебраической суммы, части или произведения нескольких факторов, определяющих его величину и находящихся с ним в функциональной зависимости.

Развитие детерминированной факторной системы достигается, как правило, за счет детали-

зации комплексных факторов. Элементные не раскладываются на составляющие, потому что по своему смыслу они однородны. С развитием системы комплексные факторы постепенно детализируются на менее общие, приближаясь по своему аналитическому содержанию к элементным.

Исходя из изложенного, совершенствование факторного анализа чаще всего направлено на взаимозависимое изучение специфических факторов, которые находятся, как правило, в стохастической зависимости с результивными показателями.

На основании проведенного исследования разработана авторская классификация факторов управления развитием (рис. 1), в которой выделены основные группы: общие и специфические. Общие – характерны для развития предприятий различных сфер деятельности; специфические – подчеркивают специфику и своеобразие развития ресторанного бизнеса.

Внешняя среда, в которой сегодня функционирует ресторанный бизнес, становится более турбулентной и сложной, что, соответственно, усложняет процесс объяснения ее влияния на деятельность и развитие предприятия и отрасли в целом, на процесс достижения поставленных целей и решения определенных задач. Это обусловлено тем, что «современные экономические организации – это открытые системы, внутренняя стабильность которых зависит от условий внешней среды» [15].

При изучении окружающей среды основной целью ставится идентификация ее характеристик, которые, фактически, позволяют определить внешние возможности и потенциальные ограничения деятельности и развития ресторанного бизнеса. В ходе анализа внешней среды часто приходится иметь дело с неоднозначной, неполной и несвязанной информацией и данными. Несмотря на это, такие исследования важны для эффективной деятельности ресторанного бизнеса, функционирующего в условиях динамических изменений среды.



Рис. 1. Систематизация факторов развития ресторанного бизнеса  
Fig. 1. Systematization of factors of the restaurant business development

Анализ выявляет трансформацию среды с целью установления факта появления важных тенденций, которые могут послужить движущей силой для дальнейшего эффективного развития. Выявленные же тенденции позволяют предвидеть то, что может произойти во внешней среде в будущем, скорость этих изменений, и, соответственно, учесть эти направленности в управлении развитием ресторанного бизнеса.

По результатам исследований зарубежных экономистов [21, 23 и др.] скорость изменений окружения современных организаций возрастает. Основными признаками этого процесса выступают: активное внедрение и широкое распространение различных научно-технических инноваций. Другим подобным изменением являются институциональные преобразования, которые, в частности, связа-

ны с переходом Украины от административно-командной к рыночной экономике.

На основе предложенной систематизации осуществлен мониторинг факторов развития ресторанного бизнеса, который позволил составить динамическую типологическую структуру сети ресторанного бизнеса в Украине и Донецкой области и выявить устойчивую тенденцию увеличения рынка кафе, закусочных, буфетов, столовых и поставляющих пищу предприятий ресторанного бизнеса (рис. 2). Внимание к себе привлекают промышленные регионы, где расположена большая часть предприятий ресторанного бизнеса.

В условиях рынка анализ факторов среды выполняет целый ряд важных функций:

1) позволяет принимать обоснованные решения с точки зрения управления;

2) улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на деятельность предприятия, с позиции планирования и прогнозирования;

3) обеспечивает информацией для лучшего выполнения оперативных функций с точки зрения текущей деятельности.



1 – рестораны; 2 – кафе; 3 – бары; 4 – столовые и поставляющие пищу заведения

Рис. 2. Изменение структуры ресторанного бизнеса по типам

Fig. 2. Changing the structure of the restaurant business by types

Много факторов как внешней, так и внутренней среды можно назвать факторами потенциальной угрозы стабильности и развитию ресторанного бизнеса. Для создания системы раннего предупреждения появления опасных факторов необходима четкая система мониторинга, которая может осуществляться на базе предложенной классификации факторов, что позволяет качественно организовать их сканирование. Возникновение неустойчивых ситуаций в значительной степени обуславливается внутренними факторами, в первую очередь, неэффективным менеджментом и его составными, во вторую. В то же время рассмотренные факторы, способствующие развитию неустойчивости, как при отдельном, так и при комплексном воздействии (при надлежащем потенциале и надлежащем мониторинге и управлении), не обязательно будут иметь катастрофические последствия, и не всегда будут приводить к кризису.

**Заключение.** Таким образом, в современных условиях невозможно достичь успе-

ха, если концентрировать внимание исключительно на анализе только одной группы факторов и осуществлять только на основе этих результатов разработку планов реформирования деятельности предприятий и ресторанного бизнеса в целом. В условиях высокого динамизма внешней среды вероятность выживания предприятия на рынке находится в положительной корреляционной зависимости от активности его действий в направлении «избегания» или «сглаживания» рыночных угроз и максимального использования существующих явных возможностей.

Главной задачей анализа факторов развития выступает деятельность по нейтрализации или нивелированию влияния отрицательных факторов внешнего окружения и уменьшению их количества и степени воздействия. Следующей, не менее важной задачей, подлежащей решению, должно стать стремление к наиболее полному использованию положительных возможностей для развития ресторанного бизнеса, которые находятся внутри

или за пределами предприятия, т.е. увеличение имеющегося качественно-количественного потенциала внешнего окружения и внутренних резервов.

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** author have no conflict of interests to declare.

#### Список литературы

1. Антонова, В. А. Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища як необхідна умова для формування діючої стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ, 2007. № 2(6). С. 342-347.
2. Антонова, В. А. Формирование системы показателей результативности управления развитием ресторанного бизнеса / В. А. Антонова / Сетевой научный журнал Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2017. Т. 3. № 2. С. 23-30.
3. Белопольська, Т. В. Стратегічне управління розвитком підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі : монографія / Т. В. Белопольська, В. М. Андрієнко, Я. В. Лендел, О. О. Плахотнік. Донецьк, 2012. 156 с.
4. Белошапка, В. А. Стратегічне керування: принципи і міжнародна практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загір'їв. Киев : Абсолют-В, 1998. 352 с.
5. Василенко, А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. Киев : Центр уч. лит., 2005. 648 с.
6. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.koob.ru/.../strategicheskoe\\_upravlenie](http://www.koob.ru/.../strategicheskoe_upravlenie) (дата обращения: 20.08.2017).
7. Герасимчук, В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность : монография / В. Г. Герасимчук. Киев : Вища школа, 1995. 265 с.
8. Гольдштейн, Г. Я. Стратегические аспекты управления НИИОКР : монография / Г. Я. Гольдштейн. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. 244 с.
9. Котлер, Ф. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению / Ф. Котлер, Д. К. Джайн, С. Мэйсинси ; пер. с англ. М. : ОЛИМП-БИЗНЕС, 2003. 224 с.
10. Крылатых, Э. Н. Основы макроэкономики / Э. Н. Крылатых. М. : ТЕКС, 1999. 104 с.
11. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М. : Дело, 1992. 702 с.
12. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куин, С. Гошал; пер. с англ. СПб. : Питер, 2001. 688 с.
13. Пономаренко, В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. Харків : Інжік, 2003. 328 с.
14. П'ятницька, Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. Киев : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2007. 465 с.
15. Стратегическое планирование / [под ред. Э.А. Уткина]. М. : ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1998. 440 с.
16. Томпсон, А. Л. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов [пер. с англ.] / А. Л. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
17. Фатхутдинов, Р. А. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития : монография / Р. А. Фатхутдинов. М. : Стандарты и качество, 2009. 464 с.
18. Хомелянский, Б. Н. Экономический потенциал социальной инфраструктуры региона / Б. Н. Хомелянский. // Регион: экономика и социология. 1996. № 4. С.140-155.
19. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. Киев : КНЕУ, 1999. 384 с.
20. Adams, J. S. (1976), «*The structure and dynamics behavior in organizational boundary roles*» / Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Ed. by M. Dunnette / J. S. Adams, Chicago. USA.
21. Arndt, H. W. (1996), «*Economic development the history of an idea*» / H. W. Arndt. Chicago and London. 230 p. USA, England.
22. Hitt, Michael A. (1999), «*Strategic management: competitiveness and globalization: concept and cases*» / Hitt A. Michael., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson / 3rd ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, International Thomson Publishing company. USA.
23. *Intelligent enterprise*, (2005). № 22, 24.
24. North, D. (1991), «*Institutions, Institutional change, and economic performance*». Cambridge: Cambridge University Press. England.

#### References

1. Antonova, V. A. (2007), «*Analysis of the influence of factors of the environment as a prerequisite for the formation of an active strategy for the development of restaurant enterprises*» / V. A. Antonova // Economic strategy and prospects of devel-

opment of the sphere of trade and services: Sb. sciences Kharkiv: KhDUHT. № 2 (6). 342-347. Ukraine.

2. Antonova, V. A. (2007), «*Formation of the system of indicators of performance of management of development of the restaurant business*» // Research Result. Business Technology and Service. № 2. Pp. 23-30.

3. Belopolskaya, T. V. (2012), «*Strategic management of development by enterprises of the real sector of the economy: mechanisms, methods, models*» : monograph / T. Belopolskaya, V. M. Andrienko, Ya. V. Landel, O. O. Plahotnik. Donetsk. 156 p. Ukraine.

4. Beloshapka, V. A. (1998), «*Strategic management: principles and international practice*» / V. A. Beloshapka, G. V. Zagirev. Kiev: Absolute-V. 352 p. Ukraine.

5. Vasilenko, A. V. (2005), «*Management of sustainable enterprise development*» : monograph / A. V. Vasilenko. Kiev : The center of the school. Lit.. 648 p. Ukraine.

6. Vikhansky, O. S. (2017), «*Strategic management*» [Electronic resource]. Access mode: [http://www.koob.en/.../strategicheskoe\\_uypravlenie](http://www.koob.en/.../strategicheskoe_uypravlenie) (date of access: August 20, 2017). Russia.

7. Gerasimchuk, V. G. (1995), «*Development of the enterprise: diagnostics, strategy, efficiency*» : monograph / V. G. Gerasimchuk. Kiev: Higher school. 265 p. Ukraine.

8. Goldstein, G. Y. (2000), «*Strategic aspects of NIIOCR management*» : monograph / G. Y. Goldstein. Taganrog : Publishing house TRTU. 244 p. Russia.

9. Kotler, F. (2003), «*Marketing maneuvers. Modern approaches to profit, growth and renewal*» / F. Kotler, D. K. Jain, S. Maisinsi; Per. With the English. Moscow : OLYMPUS BUSINESS, 2003. 224 p. Russia.

10. Krylatykh, E. N. (1999), «*Fundamentals of Macroeconomics*» / E. N. Krylatykh. Moscow : TEX. 104 p. Russia.

11. Meskon, M. H. (1992), «*Fundamentals of Management*» / M. H. Meskon, M. Albert, F. Hedouri; Transl. from English. Moscow : The case. 702 p. Russia.

12. Mintsberg, G. (2001), «*The strategic process*» / G. Mintzberg, J. Quinn, S. Goshal; Per. With the English. St. Petersburg. : Peter. 688 p. Russia.

13. Ponomarenko, V. S. (2003), «*The Strategy of Enterprise Development of Penetration in the Crisis*» : monograph / V. S. Ponomarenko, A. M. Tridid, M. O. Kizim. Kharkiv: Inzhik. 328 p. Ukraine.

14. Pyatnitskaya, G. T. (2007), «*The restaurant of the State of Ukraine: market transformations, in*

*novation development, structural reorientation*» : monograph / G. T. Pyatnitskaya. Kiev: Kiev. nats trading-econ. Unt. 465 p. Ukraine.

15. *Strategic planning* (1998) / [ed. E.A. Utkin]. Moscow : TANDEM, EK MOS. 440 p. Russia.

16. Thompson, A. L. (1998), «*Strategic Management. The art of developing and implementing a strategy*» : textbook for universities [transl. from English] / A. L. Thompson, A. J. Strickland. Moscow : Banks and stock exchanges, UNITY. 576 p. Russia.

17. Fatkhutdinov, R. A. (2009), «*The global competitiveness: tools of system development*» : monograph / R. A. Fatkhutdinov. Moscow : Standards and Quality. 464 p. Russia.

18. Khomeliansky, B. N. (1996), «*The economic potential of the social infrastructure of the region*» / B. N. Khomeliansky. // Region : Economics and Sociology. № 4. Pp. 140-155. Russia.

19. Shershnyova, Z. E. (1999), «*Strategic management*» / Z. E. Shershnyova, SV Oborskaya. Kiev: KNEU. 384 p. Ukraine.

20. Adams, J. S. (1976), «*The structure and dynamics behavior in organizational boundary roles*» / Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Ed. by M. Dunnette / J. S. Adams, Chicago. USA.

21. Arndt, H. W. (1996), «*Economic development the history of an idea*» / H. W. Arndt. Chicago and London. 230 p. USA, England.

22. Hitt, Michael A. (1999), «*Strategic management: competitiveness and globalization: concept and cases*» / Hitt A. Michael., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson / 3rd ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, International Thomson Publishing company. USA.

23. *Intelligent enterprise*, (2005). № 22, 24.

24. North, D. (1991), «*Institutions, Institutional change, and economic performance*». Cambridge: Cambridge University Press. England.

**Антонова Валерия Анатольевна**, профессор, доктор экономических наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского

**Antonova Valeriya A.**, Professor, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk National University of Economy and Trade named after Michael Tugan-Baranovsky