

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ПРЕДМЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЭКСПЕРТИЗ

КАПУСТНИК К. В.

Харьков

**В** условиях трансформации экономики Украины, длительного переходного периода от административно-командной системы к рыночной экономике, длительного финансового кризиса, важную роль играет обоснование принятия стратегических решений относительно путей адаптации предприятий к новым условиям. Решение этой проблемы на уровне предприятия во многом определяют систему и принципы управления в целом и эффективность процессов принятия решений – в частности. Значительно возрастает роль таких элементов процесса управления, как обоснование и принятие решения, независимая, квалифицированная экспертная оценка принятого решения и возможных путей его корректирования, с целью оптимизации экономических последствий. Подобная экспертиза целесообразна также на стадии выбора одного из нескольких альтернативных вариантов стратегии развития. Это обусловлено наличием разных точек зрения на формирование стратегии в результате несогласованности и нестабильности действующего законодательства, в первую очередь, налогового. Необходимость сбалансированного подхода между развитием предприятия на условиях повышения доходности и государственной фискальной политики.

Все эти факторы обуславливают целесообразность экспертизы вариантов стратегических решений с точки зрения, как достижения определенных экономических показателей, так и минимизации проблемных ситуаций во взаимоотношениях с государством. Решение подобных заданий возможно при проведении судебно-экономических экспертиз как исследований, которые имеют достаточно весомый правовой статус.

Для разработки методики проведения этого вида экспертиз в первую очередь необходимо сформулировать общее понятие стратегических решений как предмета экономических экспертиз, после чего определить их сущность. Исходя из общенаучного определения стратегии как экономической категории, а также из того, что стратегические решения этой категории должны иметь целью развитие предприятий, автор предлагает следующую формулировку этого понятия в качестве базовой категории экспертной методики.

Стратегические решения развития предприятий – это решения, направленные на формирование или реформирование экономической модели деятельности предприятий, реализация которых охватывает значительный период времени и последствия существенно влияют на цель их функционирования, их финансовое состояние и взаимоотношения с внешним окружением.

Для определения сущности стратегических решений как предмета экономических экспертиз целесообразно провести ретроспективный анализ возникновения необходимости экспертных оценок экономических последствий принятия стратегических управленческих решений в условиях трансформации экономической и социальной модели общества.

Еще во времена «перестройки» советской плановой экономики один из ведущих специалистов в отрасли судебно-экономической экспертизы П. Пашюнас отмечал, что поскольку управление экономикой осуществлялось в СССР в форме планирования, нет необходимости выделять экономико-управленческие аспекты деятельности государственных предприятий как самостоятельный род экономических экспертиз [1].

Действительно, при глобальной регламентации деятельности государственных предприятий их руководители были строго ограничены инструкциями и положениями, которые не предусматривали никакой инициативы относительно разработки стратегии развития на уровне предприятий или государственных производственных объединений. Все решения стратегического характера принимались на высшем уровне управления (вне предприятий) без каких-либо независимых экспертных оценок.

**П**осле развала административно командной системы и принятия основ законодательной базы рыночной экономики постепенно складывались предпосылки для создания среды, в которой основной составляющей предпринимательского успеха является правильный выбор стратегии развития предприятий. С распространением процессов дерегуляции предпринимательской деятельности со стороны государства все более актуальной стала проблема конкурентоспособности больших и средних предприятий, ранее находившихся в полной собственности государства, которое за счет бюджетного датирования некоторым образом нивелировала неэффективный менеджмент. В первую очередь это касается предприятий машиностроительного комплекса. Главные проблемы этих предприятий в основном связаны со сбытом собственной продукции, которые заострялись по мере сокращения объемов госзаказа. Поэтому стратегия развития или даже существования должна быть направлена на создание конкурентоспособной продукции. Проблема формирования стратегии для этой категории предприятий связана со сложностью трансформации хозяйственного механизма их функционирования, с которой в основном был сформирован в условиях плановой экономики.

Стратегические решения должны быть сориентированы в экономической плоскости на достижение сбалансированного подхода относительно уменьшения

себестоимости продукции, увеличения объемов реализации, что невозможно без капиталовложений в реконструкцию и техническое переоснащение производства. Кроме того, присутствует определенный субъективный фактор, потому, что для топ-менеджмента государственных предприятий важное значение имеют итоговые показатели финансово-хозяйственной деятельности, которые являются определяющими при заключении контрактов с органами государственной исполнительной власти или другими собственниками. Это обуславливает важность независимой квалифицированной экспертизы экономических последствий стратегических решений, как для руководства предприятий, так и для собственников, в лице государства или акционеров.

Следует определить мотивацию необходимости проведения экономических экспертиз стратегических решений с учетом функционального разграничения полномочий собственников предприятий и руководителей.

Сегодня в Украине существует достаточно большое количество консалтинговых и аудиторских фирм, которые предлагают разнообразные модели стратегической перестройки работы промышленных предприятий, «наилучшие» рецепты вывода из кризисного состояния, быстрое обеспечение рентабельной работы. Но эти фирмы, в первую очередь, заинтересованы в продвижении своих разработок на специфическом рынке услуг. Поэтому руководителям предприятий необходимо проведение независимой экспертной оценки предложенных стратегических моделей для выбора оптимального варианта.

В случае если этот выбор сделан, учитывая постоянные изменения экономической среды, которые вызваны объективными или субъективными факторами, возникает потребность экспертной оценки хода реализации стратегических решений на предмет внесения возможных корректив.

По прошествии определенного времени, отчетного периода или срока действия базовых долгосрочных контрактов, целесообразно провести итоговую экспертизу экономических последствий внедрения соответствующего стратегического решения.

Потребность в проведении экспертиз правильности выбора стратегии развития предприятий является актуальной или на момент окончания срока действия контрактов с топ-менеджерами, или могут быть вызваны ухудшением показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Такую мотивацию возможно определить как «корректирующую» или «упреждающую». То есть итоги экспертиз позволяют своевременно отреагировать на возможные проблемы. Подобные подходы возможно также рассматривать в качестве мер предупреждения относительно возможных негативных последствий некачественных управленческих решений стратегического характера. В таких случаях важную роль играет своевременное обращение к независимым экспертам. В противном случае, как свидетельствует практика проведения судебно-экономических экспертиз, в случае стремительного ухудшения финансового состояния предприятий, собственники вынуждены об-

ращаться к правоохранительным органам относительно расследования фактов доведения предприятий до банкротства фиктивного или скрываемого. В подобных ситуациях экономические экспертизы уже назначаются правоохранительными органами в ходе расследования уголовных дел и меры по локализации негативных последствий законодательной оценки хода реализации стратегических решений требуют значительно больших финансовых ресурсов.

Отдельным фактором мотивации назначения экономических экспертиз являются плановые или внеплановые проверки контролирующих органов, последствиями которых является, в первую очередь, применение финансовых санкций к предприятиям. В подобных случаях экспертизы назначаются на стадиях судебного обжалования решений контролирующих органов и имеет двойную цель:

- ✦ во-первых – избежание финансовых потерь;
- ✦ во-вторых – установление в качестве причины нарушений, несовершенства принятых стратегических решений или неэффективного менеджмента, который не отвечает избранной стратегической модели.

Причем достижение этой двойной цели очень важно как для руководителей, так и для собственников предприятий. Подобные экспертизы могут назначаться на разных этапах в зависимости от срока проведения проверок, как в процессе внедрения стратегических решений, так и по завершению их реализации.

Таким образом, в зависимости от времени назначения экспертиз возможно определить следующие этапы:

- ✦ предварительный;
- ✦ текущий;
- ✦ итоговый.

Таким образом, основные мотивы назначения экономических экспертиз стратегических решений с разграничением мотивации руководителей и собственников на каждом из этапов возможно отобразить следующей схемой (рис. 1).

Исходя из мотивов назначения экспертиз и компетенции эксперта-экономиста, из большого многообразия видов стратегических решений относительно развития предприятий необходимо выделить только те составляющие, которые имеют непосредственное влияние на экономические результаты финансово-хозяйственной деятельности. После этого возможно определить предмет экспертизы, а также содержание экспертных заданий.

Как отмечали М. Алексеев и В. Лукашевич, «исследование эксперта включает не только установление наличия определенной группы фактов, анализ этих фактов и получение результата, – предоставление выводов, но и исследование причинной связи, между явлениями. Чаше именно исследование экспертом причинной связи дает наиболее ценные результаты» [2].

Исходя из приведенного, предмет экономической экспертизы стратегических решений, в общем виде можно определить как установление экономического положения предприятий и его связи с последствиями реализации стратегических решений. ■

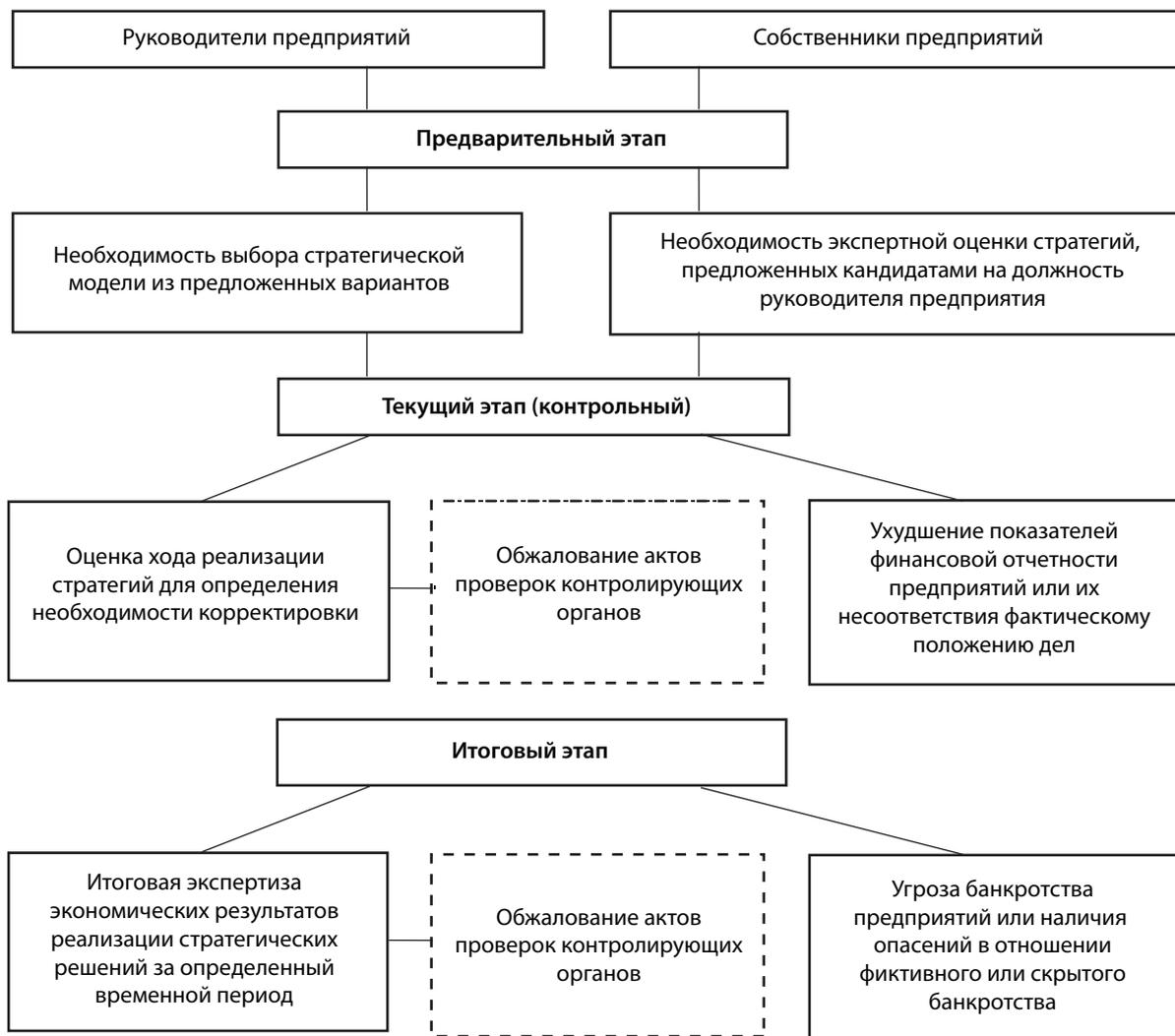


Рис. 1. Основные мотивы назначения экономических экспертиз стратегических решений

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Пошюнас П. Судебная ревизия и судебно-экономические экспертизы.– Вильнюс, Минтис, 1990.
2. Алексеев Н. С., Лукашевич В. З. Вопросы причинной связи в заключении эксперта // Вопросы судебной экспертизы.– Л., 1960.– С. 9 – 10.