

# ЕКОНОМІЧНІ ЕКСПЕРТИЗИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

© 2015 ІВАНОВ Ю. Б., КАПУСТНИК С. К.

УДК 658.012.32

## Іванов Ю. Б., Капустник С. К. Економічні експертизи стратегічних рішень у системі стратегічного управління розвитком підприємств

Метою статті є визначення сутності економічних експертиз стратегічних рішень розвитку підприємств, а також базових складових загальної методики проведення таких експертиз. У результаті дослідження надано визначення стратегічних рішень як базової категорії експертної методики. Проведено аналіз практики призначення та проведення судових експертиз, пов'язаних з наслідками реалізації стратегічних рішень розвитку підприємств, класифіковано причини, що обумовлюють необхідність проведення економічних експертиз стратегічних рішень, і сформульовано визначення завдання і предмета такого різновиду експертних досліджень. Визначено базові складові загальної методики проведення економічних експертиз стратегічних рішень. У перспективі подальших досліджень у даному напрямі запропоновано визначення основних категорій експертиз, що пов'язані з реалізацією стратегії економічного розвитку підприємств, і розробка загального алгоритму проведення економічних експертиз стратегічних рішень.

**Ключові слова:** економічна експертиза, стратегічний розвиток підприємства, стратегічні рішення.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 9.

**Іванов Юрій Борисович** – доктор економічних наук, професор, заступник директора Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (пл. Свободи, 5, Держпром, 7 під'їзд, 8 поверх, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** yuriy.ivanov.ua@gmail.com

**Капустник Сергій Костянтинович** – економіст ПП «Галаексперт» (м. Харків, Україна)

УДК 658.012.32

UDC 658.012.32

## Іванов Ю. Б., Капустник С. К. Экономические экспертизы стратегических решений в системе стратегического управления развитием предприятий

Целью статьи является определение сущности экономических экспертиз стратегических решений развития предприятий, а также базовых составляющих общей методики проведения таких экспертиз. В результате исследования дано определение стратегических решений в качестве базовой категории экспертной методики. Проведен анализ практики назначения и проведения судебных экспертиз, связанных с последствиями реализации стратегических решений развития предприятий, классифицированы причины, обуславливающие необходимость проведения экономических экспертиз стратегических решений, и сформулировано определение задачи и предмета такой разновидности экспертных исследований. Определены базовые составляющие общей методики проведения экономических экспертиз стратегических решений. В перспективе дальнейших исследований в данном направлении предложено определение основных категорий экспертиз, связанных с реализацией стратегии экономического развития предприятий, и разработка общего алгоритма проведения экономических экспертиз стратегических решений.

**Ключевые слова:** экономическая экспертиза, стратегическое развитие предприятия, стратегические решения.

**Рис.:** 3. **Библ.:** 9.

**Іванов Юрій Борисович** – доктор економічних наук, професор, заступник директора, Научно-исследовательский центр индустриальных проблем развития НАН Украины (пл. Свободы, 5, Госпром, 7 подъезд, 8 этаж, Харьков, 61022, Украина)

**E-mail:** yuriy.ivanov.ua@gmail.com

**Капустник Сергей Константинович** – экономист ЧП «Галаексперт» (г. Харьков, Украина)

## Ivanov Yu. B., Kapustnyk S. K. Economic Expertises of Strategic Decisions in the System for Strategic Management of Enterprises Development

The article is aimed at defining the essence of economic expertise of strategic decisions for enterprises development, as well as basic components of the general methodology for conducting such assessments. In result of the study, strategic decisions has been defined as the basic category for the expert methodology. An analysis of practices of commission and conduct of the legal expertises concerning the results of implementation of strategic decisions for enterprises development has been carried out, the reasons for conduct of economic expertises of strategic decisions have been classified, definition of the objective and subject of such expert assessments have been formulated. The basic components of a common methodology for the economic expertise of strategic decisions have been determined. For the perspective of further research in this area has been suggested a definition of the main categories of expertises related to the implementation of the strategy of economic development of enterprises, as well as development of a common algorithm for economic expertise of strategic decisions has been recommended.

**Key words:** economic expertise, strategic development of enterprise, strategic decisions.

**Рис.:** 3. **Bibl.:** 9.

**Ivanov Yuriy B.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Deputy Director, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (pl. Svobody, 5, Derzhprom, 7 pidyizd, 8 poverkh, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** yuriy.ivanov.ua@gmail.com

**Kapustnyk Serhii K.** – Economist of PE «Galaekspert» (Kharkiv, Ukraine)

Поступова трансформація економіки України за останні 20 років привела до суттєвого зменшення кількості державних підприємств, напрямки діяльності яких значною мірою визначались централізовано на підставі директивних вказівок міністерств та відомств, що практично унеможливило формування будь-якої стратегії розвитку безпосередньо на підприємствах. Процеси «роздержавлення» та приватизації, які відбулися в країні, привели до принципово інших

функцій топ-менеджменту підприємств стосовно самостійного визначення шляхів стратегічного розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

У міру зростання рівня нестабільності в ринковому середовищі збільшувалася непередбачуваність у діяльності підприємств, що привело до певних змін у системах стратегічного управління, у яких на перше місце виходить оцінка проектів нововведень і бюджетів. В основу ідеології таких систем лягло припущення про пе-

редбачення майбутнього шляхом екстраполяції наявних тенденцій у зміні середовища і параметрів виробничо-господарської діяльності підприємства. У подальшому низька ефективність цих систем внаслідок неможливості точного прогнозування параметрів зовнішнього середовища, обумовила перехід до створення систем вибору стратегічних позицій і стратегічного управління.

Серед вітчизняних і зарубіжних вчених, які зробили значний внесок у розроблення наукових засад обґрунтування прийняття стратегічних рішень на підприємствах, передусім слід виділити таких авторів, як: І. Ансофф, І. Бланк, К. Боумен, Р. Вепрова, В. Герасимчук, П. Дойль, В. Отенко, І. Отенко, В. Пономаренко, О. Пушкар, Х. Райфа, А. Романов, О. Тридіа, З. С. Шершньова та ін.

Питаннями методології експертних досліджень займалися М. Сегай, М. Салтевський, Г. Матусовський, В. Шепітько та ін.

Проте на сьогоднішній день не визначено єдиних теоретичних, методологічних та організаційних підходів проведення економічних експертиз стратегічних рішень, потреби у проведенні яких виникають у підприємств на стадіях вибору варіантів стратегії розвитку, коригування в ході їх впровадження та оцінки фінансових наслідків їх реалізації.

Метою даної статті є визначення сутності економічних експертиз стратегічних рішень розвитку підприємств, а також базових складових загальної методики проведення таких експертиз.

В Україні, під впливом нестабільної економічної ситуації, різких змін у ринковій кон'юктурі та законодавчій базі, найбільш поширеним стає стратегічне управління в умовах несподіваних подій. Такі управлінські стратегії З. Шершньова розглядає як «сукупність науково обґрунтованих організаційно-управлінських, соціально-економічних та інформаційно-технологічних засобів щодо зміни наявного виробничого та торгівельно-реалізаційного потенціалу підприємства відповідно до умов стратегічних цілей розвитку й виживання підприємства в навколишньому середовищі» [8, с. 40].

Основною особливістю здійснення процесу стратегічного управління підприємствами в сучасному економічному середовищі України є великий вплив регуляторної політики з боку держави, який повинен враховуватися при плануванні стратегічного розвитку підприємств як основний чинник зовнішнього впливу. Слід зазначити, що І. Ансофф визначає стратегічне управління як «діяльність, пов'язану з постановкою цілей і завдань організації та підтримки низки взаємовідносин між організацією та оточенням, що дозволяють їй досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог» [2, с. 239].

Розробка та впровадження тих чи інших стратегічних рішень економічного розвитку підприємств значною мірою залежать від законодавчої регламентації здійснення підприємницької діяльності в Україні. Тобто, шляхи досягнення планових економічних показників та наслідки втілення економічної стратегії, насамперед, повинні оцінюватися з урахуванням їх відповідності по-

ложенням чинного законодавства, а саме: податкового, господарського, цивільного.

Внаслідок непослідовної регуляторної політики держави і нестабільної законодавчої бази в Україні дістала поширення практика вирішення суперечок між суб'єктами господарювання та державними контролюючими органами в судовому порядку. Вагомим чинником при вирішенні цих спорів є висновки судово-економічних експертиз як кваліфікованої, незалежної оцінки співвідношення прагнення підприємств досягти кращих фінансово-економічних обмежень, встановлених діючим законодавством. Як свідчить судова практика, при розгляді переважної кількості подібних спорів у адміністративних і господарських судах судово-економічні експертизи призначаються, як правило, за клопотаннями суб'єктів господарювання.

При розслідуванні кримінальних проваджень, розпочатих по фактах порушення діючого законодавства у сфері економічної діяльності, положення нового Кримінального процесуального кодексу щодо призначення судових експертиз є практично обов'язковим для визначення сум можливих збитків інтересам держави або іншим суб'єктам економічних правовідносин. Але проблема, яка виникає при призначенні подібних експертиз, полягає в тому, що окремі події або наслідки певних господарських операцій при формулюванні питань на вирішення експертів не розглядаються в контексті наслідків реалізації стратегічних схем функціонування підприємств.

У свою чергу, як відзначали М. Алексеев і В. Лукашевич, «дослідження експерта включає не тільки встановлення наявності групи факторів, аналіз цих факторів і отримання результату, надання висновків, але і дослідження причинного зв'язку між явищами. Найчастіше саме таке дослідження експертом дає найбільш цінні результати» [1].

У наукових працях, присвячених проблемам судової експертизи, немає єдиної думки стосовно визначення предмету судово-економічної експертизи як окремого класу експертиз, без якого неможливе подальше визначення предмета окремих видів судово-економічних експертиз.

На погляд авторів, як підґрунтя для подальшого визначення предмета експертиз стратегічних рішень можливо прийняти тезу Г. Матусовського, який надає таке визначення – «предметом судово-економічної експертизи є стан і результати економічної діяльності суб'єктів економічних відносин, а об'єктом – показники, що характеризують вказану діяльність».

Дуже цікавою є теза про те, що планово-економічна експертиза у ринкових умовах не зникає як самостійний вид досліджень, оскільки є необхідність дослідження питань, пов'язаних з плануванням на рівні конкретних підприємств (розробка та виконання стратегічних бізнес-планів), формуванням фінансових ресурсів, їх використанням. Водночас автор відмічає необхідність створення нових методик експертних досліджень через стрімкі зміни в економічному середови-

щі та законодавчій базі, що регулює діяльність суб'єктів господарювання [4].

Об'єктивні чинники становлення та розвитку судово-економічної експертизи в колишньому Радянському Союзі та в незалежній Україні привели до того, що переважна більшість експертиз цього виду виконується в спеціалізованих науково-дослідних інститутах судових експертиз Міністерства юстиції України.

Така ситуація, насамперед, обумовлена тим, що саме до складу науково-дослідних інститутів судових експертиз ще на початку 90-х років минулого сторіччя увійшли висококваліфіковані фахівці підрозділів Бюро судово-бухгалтерської експертизи колишньої Української РСР. Це дозволило організувати постійний процес підготовки та професійного становлення нових експертних кадрів, використовуючи досвід фахівців з великим стажем роботи та напрацьовану методичну базу.

Крім того, саме спеціалізовані експертні установи Міністерства юстиції України жодним чином не залежить від контролюючих органів, які проводять перевірки суб'єктів господарської діяльності, а також органів досудового та судового слідства. Це суттєво впливає на незалежність та об'єктивність експертних висновків та ступень конфіденційності комерційної інформації.

Виходячи з наведеного, аналіз практики призначення та проведення судових експертиз, пов'язаних з наслідками реалізації стратегічних рішень, проведено на базі досліджень, що виконувались лабораторією судових економічних досліджень Харківського науково-дослідного інституту судових експертиз ім. засл. проф. М. С. Бокаріуса, який є найбільшою експертною установою Східного району України.

Загальна кількість економічних досліджень, проведених у Харківському науково-дослідному інституті

судових експертиз ім. засл. проф. М. С. Бокаріуса за період з 2010 по 2014 рр., склала 4366 експертизи.

Актуальність виконання вищезгаданого різновиду експертиз характеризується даними про динаміку змін їх кількості та питомої ваги в загальному обсязі проведених експертиз наслідків стратегічних рішень.

Динаміка кількості експертиз наслідків реалізації стратегічних рішень характеризується таким графіком (рис. 1).

Протягом останніх п'яти років питома вага судово-економічних експертиз стратегічних рішень в загальній кількості експертиз (рис. 2) залишається значною, а в останні три роки має стійку тенденцію до зростання.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що економічні експертизи стратегічних рішень є домінуючим різновидом економічних експертиз.

Для розробки загальної методики проведення економічних експертиз стратегічних рішень на основі принципів судової експертизи необхідно визначити такі базові складові:

- ✦ сутність стратегічних рішень;
- ✦ об'єкт і предмет економічної експертизи стратегічних рішень;
- ✦ завдання експертизи економічних наслідків стратегічних рішень.

Саме на такий підхід вказував О. Шляхов, який зазначав, що розкриття сутності експертизи можливо лише на основі вивчення предмета, об'єкта і методики експертного дослідження [9].

Насамперед потрібно сформулювати загальне поняття стратегічних рішень, після чого визначити їх сутність.

Як зазначає В. Отенко, «прийняття будь-яких рішень, у тому числі й стратегічних, пов'язано з вибором, зокрема, напряму діяльності в умовах невизначеності» [5, с. 3].

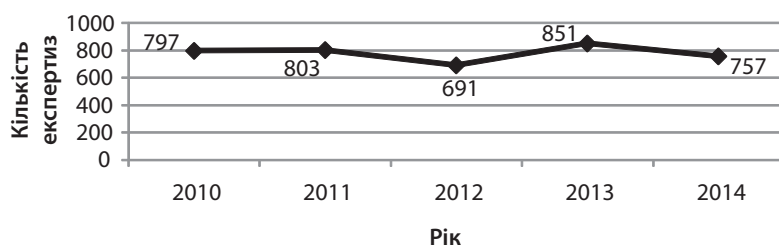


Рис. 1. Динаміка кількості експертиз наслідків реалізації стратегічних рішень

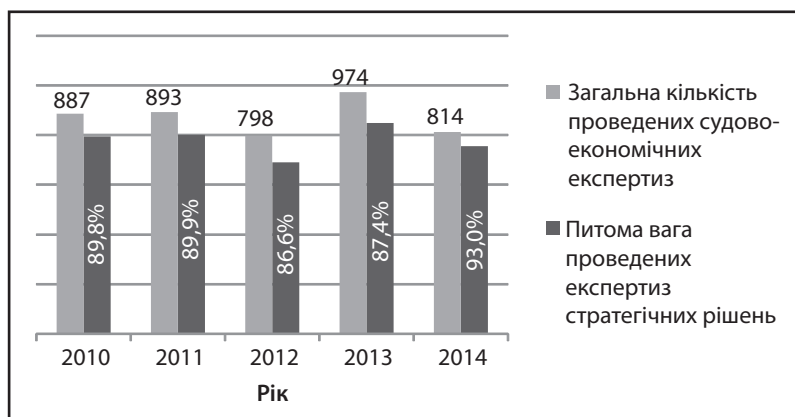


Рис. 2. Питома вага експертиз стратегічних рішень

На думку А. Романова, стратегічними рішеннями є управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень, пов'язаних із залученням значних ресурсів та можуть мати надзвичайно серйозні, довгострокові наслідки для підприємства. Автор також відмічає пов'язаність таких рішень з невизначеністю через наявність неконтрольованих зовнішніх факторів [7, с. 4–5].

Р. Вепрова розглядає стратегічні рішення на операційному рівні та стверджує, що такі рішення спрямовані на розробку і технологічний супровід виробничих процесів та інфраструктури, необхідної для їх підтримки, тобто вибору технології виготовлення продукту, розробки графіків руху виробництва, планування процесів, обґрунтування необхідності в ресурсах, контролю якості робіт і стимулювання праці тощо [3].

На думку авторів, надані визначення не повною мірою розкривають суть стратегічних рішень, через відсутність взаємозв'язку саме зі стратегічною моделлю розвитку підприємства та неврахування фінансової та інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання, які можуть містити ознаки певних проблем чи порушень.

Слід зазначити, що стратегічні рішення як категорія методики проведення експертних досліджень не розглядалися взагалі.

**З**важаючи на це, запропоновано таке формулювання цього поняття як базової категорії експертної методики. Стратегічні рішення підприємств – це рішення, спрямовані на формування або реформування економічної моделі діяльності суб'єктів господарювання, реалізація яких охоплює значний період часу, а їх наслідки суттєво впливають на мету функціонування, фінансовий стан і взаємовідносини підприємств із зовнішнім оточенням.

Для визначення сутності стратегічних рішень доцільно провести ретроспективний аналіз думок фахівців щодо необхідності експертних оцінок економічних наслідків прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах трансформації економічної та соціальної моделей вітчизняного суспільства.

Ще за часів «перебудови» радянської планової економіки один з провідних фахівців у галузі судово-економічної експертизи П. Пашюнас зазначав, що оскільки управління економікою здійснювалось у СРСР у формі планування, немає потреби виділяти економіко-управлінські аспекти діяльності державних підприємств як самостійний різновид економічних експертиз [6].

Дійсно, при глобальній регламентації діяльності державних підприємств їх керівники були з усіх боків обмежені інструкціями та положеннями, які не передбачали будь-якої ініціативи відносно розробки стратегії розвитку на рівні управління поза межами підприємств або державних виробничих об'єднань.

Усі рішення стратегічного характеру приймалися на вищому рівні без яких-небудь незалежних експертних оцінок. Після розвалу адміністративно-командної системи і прийняття основ законодавчої бази ринкової економіки поступово склалися передумови для створення середовища, у якому основною складовою підприємницького успіху є правильний вибір стратегії розвитку підприємств.

З поширенням процесів дерегуляції підприємницької діяльності з боку держави все більш актуальною стає проблема конкурентоспроможності великих і середніх підприємств, які раніше знаходилися в повній власності держави, яка за рахунок бюджетних дотацій певним чином нівелювала неефективний менеджмент. Насамперед це стосується підприємств машинобудівного комплексу. Головні проблеми цих підприємств, в основному, пов'язані зі збутом власної продукції, які загострювалися по мірі скорочення обсягів держзамовлення. Тому стратегія розвитку або навіть існування підприємств повинна бути спрямованою на створення конкурентоздатної продукції. Проблемність формування стратегії для цієї категорії підприємств пов'язана зі складністю трансформування господарського механізму їх функціонування, який, в основному, був сформований в умовах планової економіки.

**В**иходячи з цього, стратегічні рішення мають бути зорієнтованими в економічній площині на досягнення збалансованого підходу щодо зменшення собівартості продукції, збільшення обсягів реалізації, що неможливо без капіталовкладень у реконструкцію та технічне переоснащення виробництва. Крім того, для топ-менеджменту державних підприємств неабияке значення мають підсумкові показники фінансово-господарської діяльності, які є визначальними при укладанні контрактів з керівниками органами державної виконавчої влади, або іншими власниками. З цього випливає важливість незалежної кваліфікованої експертизи економічних наслідків стратегічних рішень як для керівництва підприємств, так і для власників або в особі держави, або в особі акціонерів.

Потрібно визначити мотивацію необхідності проведення економічних експертиз стратегічних рішень для керівництва підприємств.

На цей час в Україні існує досить велика кількість консалтингових та аудиторських фірм, які пропонують різноманітні моделі стратегічної перебудови роботи промислових підприємств, «найкращі рецепти» виводу з кризового стану, швидке забезпечення рентабельної роботи. Тому керівництву підприємств досить важко зорієнтуватися при виборі необхідного варіанта стратегічних рішень. У разі, якщо цей вибір зроблено, враховуючи постійні зміни економічного середовища, що викликані об'єктивними або суб'єктивними факторами, виникає потреба експертної оцінки ходу реалізації стратегічних рішень на предмет внесення можливих коректив.

Після закінчення відповідного терміну, звітного періоду або терміну дії базових довгострокових контрактів доцільно зробити підсумкову експертизу економічних наслідків впровадження відповідного стратегічного рішення.

Враховуючи функціональне розмежування повноважень власників підприємств та керівників, експертні дослідження правильності вибору стратегії розвитку підприємства можуть проводитися або на момент закінчення терміну дії контрактів з топ-менеджерами, або

через погіршення показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Таку мотивацію можливо визначити як «коригуючу» або «упереджувальну». Тобто результати експертних досліджень дозволяють своєчасно відреагувати на можливі проблеми.

Подібні підходи слід також розглядати як запобіжні заходи щодо вірогідних негативних наслідків неякісних управлінських рішень стратегічного характеру.

Отже, своєчасне звернення до незалежних експертів дійсно важливе. В іншому випадку, як свідчить практика проведення саме судово-економічних експертиз, у разі стрімкого погіршення фінансового стану підприємства, яке відображається в оприлюдненій фінансовій звітності, власники змушені звертатися до правоохоронних органів щодо розслідування фактів доведення підприємств до банкрутства, фіктивного або прихованого банкрутства. У подібних ситуаціях економічні експертизи вже призначаються правоохоронними органами в ході розслідування кримінальних справ.

Окремою підставою призначення економічних експертиз є планові або позапланові перевірки контролюючих органів, наслідком яких є, насамперед, застосування фінансових санкцій до підприємств. У подібних випадках експертизи призначаються на стадіях судово-

го оскарження рішень контролюючих органів і мають подвійну мету:

- по-перше, уникнення фінансових втрат;
- по-друге, встановлення як причини порушень недосконалість прийнятих стратегічних рішень або не-ефективний менеджмент, який не відповідає обраній стратегічній моделі.

Досягнення цієї подвійної мети дуже важливе як для керівників, так і для власників підприємств. Подібні експертизи або експертні дослідження можуть призначатися залежно від терміну проведення перевірок як у процесі впровадження стратегічних рішень, так і по завершенню їх реалізації.

Зважаючи на це, запропоновано відобразити класифікацію причин, що обумовлюють необхідність проведення економічних експертиз стратегічних рішень (рис. 3).

Виходячи з наведеного, завдання економічної експертизи стратегічних рішень, у загальному плані, можливо визначити як встановлення економічного стану підприємств у періоді реалізації стратегічних рішень розвитку.

Предметом такої експертизи є встановлення взаємозв'язку економічного стану підприємств з наслідками реалізації конкретних стратегічних рішень.

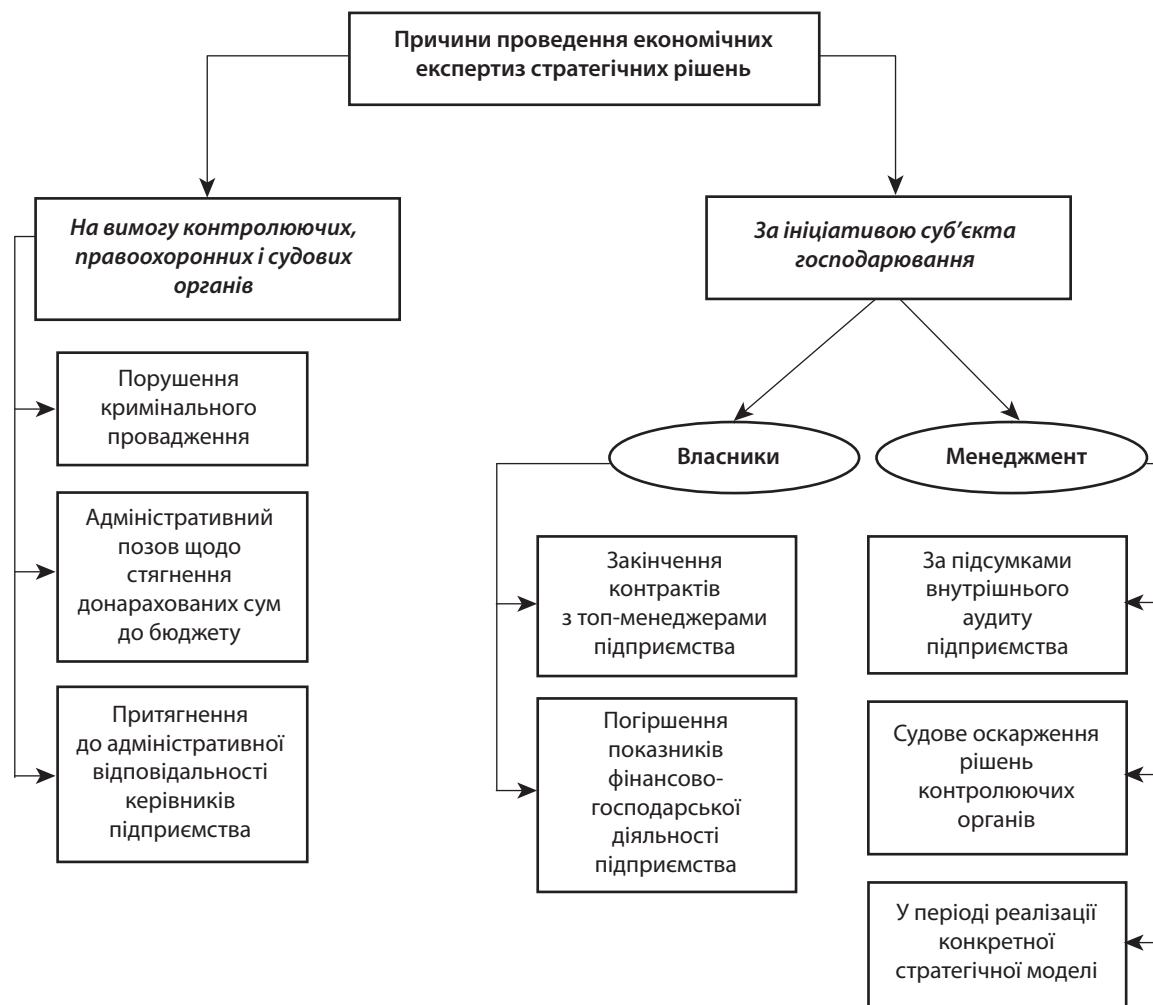


Рис. 3. Класифікація причин, що обумовлюють необхідність проведення економічних експертиз стратегічних рішень

Об'єктом слід вважати процес економічного обґрунтування стратегічних рішень.

Взаємопов'язаність методик проведення експертиз обумовлює сутність нової методики проведення подібних досліджень. Тому для розробки такої методики слід провести узагальнення та аналіз експертної практики виконання експертиз, пов'язаних зі стратегічними рішеннями розвитку підприємств. Складовими такого аналізу є:

1) визначення сутності стратегічних рішень підприємства та ключових характеристик експертизи (об'єкт, предмет, завдання);

2) визначення основного переліку експертних завдань, пов'язаних з вибором або реалізацією стратегії економічного розвитку підприємств;

3) визначення можливості комплексного застосування експертних методик по окремих видах економічних досліджень;

4) аналіз існуючих експертних методик на предмет їх відповідності новим експертним завданням і визначення напрямків їх трансформування та вдосконалення.

З'ясування вищезазначених складових надасть можливість для подальшого формування загальних положень комплексної методики проведення економічних експертиз стратегічних рішень.

## ВИСНОВКИ

Експертизи, які стосуються провадження стратегії розвитку підприємств, є домінуючим видом економічних експертиз, а їх проведення набуває все більшої актуальності в сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання.

Завданням економічної експертизи стратегічних рішень, у загальному плані, є встановлення економічного стану підприємств у періоді реалізації стратегічних рішень розвитку. Предметом такого різновиду експертиз є встановлення взаємозв'язку економічного стану підприємств з наслідками реалізації конкретних стратегічних рішень.

Методика проведення економічних експертиз стратегічних рішень повинна включати обґрунтовані в статті базові складові.

Результати таких експертних досліджень дозволять своєчасно відреагувати на можливі проблеми та допоможуть уникнути вірогідних негативних наслідків неякісних управлінських рішень стратегічного характеру.

Водночас, існує потреба подальших досліджень щодо визначення основних видів експертиз, які пов'язані з реалізацією стратегії економічного розвитку підприємств і створенням загального алгоритму проведення економічних експертиз стратегічних рішень, який дозволить забезпечити комплексний підхід до експертної оцінки економічних наслідків провадження стратегічних моделей розвитку підприємств. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Алексеев Н. С.** Вопросы причинной связи в заключении эксперта / Н. С. Алексеев, В. З. Лукашевич // Вопросы судебной экспертизы. – Л., 1960. – С. 9–10.

2. **Ансофф И.** Стратегическое управление // И. Ансофф / Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.

3. **Вепрова Р. Н.** Стратегические решения на операционном уровне управления компанией / Р. Н. Вепрова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2011. – № 1. – С. 22–23.

4. **Матусовский Г. А.** Экономические преступления. Криминалистический анализ / Г. А. Матусовский. – Х.: Консум, 1999. – 478 с.

5. **Отенко В. І.** Методологічний базис стратегічного вибору підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / В. І. Отенко; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2011. – 32 с.

6. **Пошюнас П.** Судебная ревизия и судебно-экономические экспертизы / П. Пошюнас. – Вильнюс: Минтис, 1990. – 232 с.

7. **Романов А. П.** Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. П. Романов, И. А. Жариков. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 80 с.

8. **Шершньова З. С.** Сутність стратегічного управління. Міжнародний центр приватизації, інвестицій та менеджменту / З. С. Шершньова. – К.: Техніка, 1996. – 92 с.

9. **Шляхов А. Р.** Судебная экспертиза / А. Р. Шляхов. – М.: [б. и.], 1979. – С. 7–8.

## REFERENCES

Alekseev, N. S., and Lukashovich, V. Z. "Voprosy prichinnoy svyazi v zakliuchenii eksperta" [Questions of causation in the expert opinion]. *Voprosy sudebnoy ekspertizy*. Leningrad., 1960. 9-10.

Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Matusovskiy, G. A. *Ekonomicheskie prestupleniya. Kriminalisticheskiy analiz* [Economic crimes. Forensic analysis]. Kharkiv: Konsum, 1999.

Otenko, V. I. "Metodolohichniy bazys stratehichnoho vyboru pidpriemstva" [The methodological basis of the strategic choice of the company]. *Avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.04*, 2011.

Poshiunas, P. *Sudebnaia reviziia i sudebno-ekonomicheskie ekspertizy* [Forensic audit and judicial and economic expertise]. Vilnius: Mintis, 1990.

Romanov, A. P., and Zharikov, I. A. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Tambov: Izd-vo Tambovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta, 2006.

Shershnyova, Z. S. *Sutnist stratehichnoho upravlinnia. Mizhnarodnyi tsentr pryvatyzatsii, investitsii ta menedzhmentu* [The essence of strategic management. International center of privatization, investment and management]. Kyiv: Tekhnika, 1996.

Shliakhov, A. R. *Sudebnaia ekspertiza* [Forensic examination]. Moscow, 1979.

Veprova, R. N. "Strategicheskie resheniia na operatsionnom urovne upravleniia kompaniei" [Strategic decisions at the operational level of company management]. *Izvestiia Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii (Baykalskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava)*, no. 1 (2011): 22-23.