**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**по теме: «Обоснование управленческих решений на предприятии»**

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические основы обоснования управленческих решений

1.1 Управленческое решение и виды его обоснований

1.2 Методы и схемы обоснования управленческого решения

Глава 2. Принятие управленческих решений в хозяйственной деятельности

2.1 Краткая характеристика деятельности, текущее состояние предприятия и организация менеджмента

2.2 Управленческие решения по развитию предприятия

2.3 Оценка стоимости предприятия в 2004-2005 годах

Глава 3. Оценка управленческих решений по развитию предприятия и их оптимизация

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Менеджмент сегодня составляет основу предпринимательской деятельности, являясь одновременно и все более широко распространяющимся образом хозяйственного мышления, и целостной системой мероприятий. Это во многом определяет актуальность применения основных принципов менеджмента в современной экономической формации, которая до настоящего времени находится в переходном состоянии. Экономическая либерализация в России в сочетании с экономическим ростом способствовали постепенному превращению государственно-монополизированной экономики в конкурентный рынок, смену товарного дефицита дефицитом денежных средств, трансформацию проблем снабжения дорожно-строительного предприятия в проблемы сбыта дорожно-строительных работ и услуг. Сегодня, в этих условиях, для большинства предприятий все более очевидной становится необходимость обоснования управленческих решений.

Опыт обоснования управленческих решений при осуществлении отечественными предприятиями хозяйственной деятельности весьма ограничен. На основе опыта западных стран в России формируется свой тип менеджмента.

Обоснование управленческих решений становится сегодня одним из важнейших элементов концепции управления предприятием. Оно используется для повышения эффективности существующей в фирмах управленческой системы, позволяет составлять более реальные программы производства и реализации, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке, и создает существенные преимущества в конкурентной борьбе.

Различные вопросы обоснования управленческих решений рассматриваются в трудах, как отечественных, так и зарубежных ученых: Месхона М., Юкаевой В.С. и других. При этом вопрос обоснования управленческих решений слабо изучен в отечественной литературе, что и определяет актуальность данной работы.

Основной целью данной работы является исследование вопросов обоснования управленческих решений, как теоретических аспектов, так и на практике для конкретного дорожно-строительного предприятия.

На основании цели в данной работе были поставлены следующие задачи:

* Дать определение понятию управленческое решение.
* Рассмотреть основные стадии принятия управленческих решений и выделить место обоснования управленческих решений в этом процессе.
* Выделить основные группы методов обоснования управленческих решений.
* Проанализировать методы обоснования управленческих решений.
* Рассмотреть методы обоснования управленческих решений конкретного предприятия, провести их анализ с точки зрения экономической эффективности и, на основании анализа, внести предложения по их оптимизации.

Объектом исследованияявляется действующее предприятие ООО СДРСУ (г. Новошахтинск), занимающееся производством дорожно-строительных работ. Для увеличения доли рынка и роста объемов сбыта предприятие нуждается в точном и своевременном обосновании управленческих решений и разработке на основе этого обоснования плана управления предприятием на ближайший период.

Для решения поставленных в работе задач использовались как общенаучные, так и специальные методы анализа и синтеза, логического и ситуационного анализа.

В составе работы нами выделено три основных раздела.

В первой части работы – теоретической, мы постараемся исследовать проблему на основе теоретических источников; определим основные понятия и категории, связанные с процессом принятия управленческих решений и их обоснованием.

Во второй – аналитической части, будет проведен аудит менеджмента предприятия; выявлены тенденции текущего положения и проблемы развития фирмы.

В третьей части будет проведен расчет экономического обоснования управленческих решений по развитию предприятия, а также даны рекомендации по улучшению менеджерской программы развития предприятия.

В заключении будут сделаны общие выводы по теме работы.

**Глава 1. Теоретические основы обоснования управленческих решений**

**1.1 Управленческое решение и виды его обоснований**

Принятие решений пронизывает всю управленческую деятельность, решения принимаются по широкому кругу задач управления. Ни одна функция управления, независимо от того, какой орган ее осуществляет, не может быть реализована иначе как посредством подготовки и исполнения управленческих решений. По существу, вся совокупность видов деятельности любого работника управления, так или иначе, связана с принятием и реализацией решений. Этим, прежде всего, определяется значимость деятельности по принятию решений и определению его роли в управлении.

Известный американский специалист по управлению Герберт Саймон назвал принятие решений «сутью управленческой деятельности». Далее он отмечал, что любая практическая деятельность состоит из «решения» и «действия». Управление, таким образом, можно рассматривать как процессы принятия решений и как процессы, содержащие действия.

Содержание понятия «решение» по своему интерпретируется в разных областях знаний. Так, в психологии исследуются принятие решений и решение проблем. При этом принятие решений рассматривается как этап важного акта, включающего такие психические компоненты, как цели, оценки, мотивы, установки.

Общая теория принятия решений, разработанная на основе математических методов и формальной логики, используется в экономике и имеет предпосылки для широкого распространения.

С позиции данной теории принятие решений – это выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы. Под решением же понимается:

* элемент множества возможных альтернатив;
* нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления;
* устные или письменные распоряжения необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса;
* регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели;
* нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.);
* реакция на раздражитель.

Философская наука трактует решение как процесс и результат выбора цели и способа действий.

В экономической литературе понятие «решение» также неоднозначно и рассматривается как процесс, как акт выбора и как результат выбора. Решение как процесс предполагает временной интервал, в течение которого оно разрабатывается, принимается и реализуется. Решение как акт выбора включает этап принятия решений с соблюдением особых правил. Решение как результат выбора – это волевой акт, ориентированный на наличие альтернатив, сопредельных целей и мотивов поведения ЛПР (т.е., лица, принимающего решение).[[1]](#footnote-1)

Авторы работ по менеджменту в определение понятия «управленческое решение» включают организационные, психологические аспекты, положения общей теории принятия решений. Так, управленческое решение формулируется как:

* продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему;[[2]](#footnote-2)
* выбор определенного курса действий из возможных вариантов;[[3]](#footnote-3)
* выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения;
* выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции.

Представляется наиболее удачным, в комплексе учитывающем отдельные аспекты данного феномена, следующее определение.

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Исходя из приведенного определения, можно выделить ряд аспектов решения: организационный, психологический, социальный, информационный, экономический.

Организационный аспект проявляется в организации, как разработки, так и выполнения управленческого решения. При этом реализуется ряд его функций, а именно направляющей, координирующей и мотивирующей, свидетельствующих о многогранности данного понятия.

Направляющая функция решений проявляется в том, что они принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, конкретизируются в многообразных задачах. Одновременно решения являются направляющей основой для реализации общих функций управления – планирования, организации, контроля, мотивации, которые реализуются через посредство решений.

Координирующая роль решений отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утвержденные сроки и соответствующего качества.

Мотивирующая функция решений реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения), экономических стимулов (премии, надбавки), социальных оценок (морально-политические факторы трудовой активности: самоутверждение личности, творческая самореализация).

В специальной литературе авторы выделяют самые разные признаки решений.

По источнику возникновения решения делят на инициативные, по предписанию, по предложению «снизу». В психологическом аспекте наибольшую трудность представляет ситуация разработки решения по предписанию, так как систематическое «навязывание» решений может нанести ущерб проявлению инициативы людей.

По юридическому оформлению решения могут быть в виде плана, приказа, распоряжения, инструкции; по способу фиксации они делятся на устные и письменные. Классифицируя управленческие решения по признаку юридического оформления, стоит помнить о разнице между приказом и распоряжением.

Приказ – наиболее категоричная форма решения, обязывающая подчиненных точно выполнить решение в установленные сроки. Основанием для приказа являются постановления или распоряжения правительства, решения вышестоящих органов управления, руководителей.

Распоряжение – это разновидность приказа, направленная на решение частных вопросов, исходящая не только от руководителей, но и от других лиц в пределах их компетенции.

По субъекту, принимающему решения, выделяются решения: индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Первые принимаются лично руководителями, вторые – коллективами предприятий и организаций, третьи – коллегиальными органами (советами, правлением и т.д.).

По степени уникальности решения делятся на рутинные и новаторские. Новаторское решение отличается спецификой в построении процесса принятия решений и в содержании отдельных его этапов.

По методам разработки различают количественные решения, включающие методы математического программирования, статистические методы; а также эвристические решения, основанные на использовании логики, интуиции, быта, знаний ЛПР. Использование методов математического программирования позволяет по заранее заданным параметрам находить оптимальное решение.

По степени неопределенности, зависящей от количества информации, имеющейся в распоряжении ЛПР, решения подразделяют:

на детерминированные – принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации;

вероятностные – принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска);

неопределенные – решения, принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

Управленческие решения можно классифицировать и с позиции количества рассматриваемых целей – как одноцелевые и многоцелевые.

По степени регламентации, то есть насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие.

Регламентирующие решения полностью направляют деятельность подчиненных, исключая их самостоятельность. От подчиненных в этом случае требуется лишь безусловная исполнительность.

Ориентирующие решения однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении же второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных.

Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы.

По функциональному признаку (содержанию) решения бывают экономические, социальные, технические, политические, организационные.

Экономические решения связаны с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия.

Социальные решения направлены на улучшение условий труда и отдыха членов коллектива предприятия и др.

Технические решения принимаются для совершенствования технической политики и технологии производства, сокращения применения ручного труда и т.д.

Организационные решения направлены на улучшение организации труда работников, совершенствование нормативов, норм, внедрение НОТ.

Учитывая, что любое управленческое решение строится на предварительном прогнозировании, различаются решения по периодам действия: долговременные (перспективные) и оперативные.

Перспективные решения определяются в общих чертах, они лишь задают направления для реализации определенной цели. (В торговле, например, достижение показателя повышения производительности труда, качества обслуживания и др.)

Оперативные решения предусматривают меры по реализации прогнозов развития событий (конкретные виды работ, сроки их исполнения и исполнителей).

Все многообразие управленческих решений в зависимости от характера проблем и методов их разрешения можно условно разделить на типы.

Так, с учетом стереотипности ситуаций и используемым методом, выделяются программируемые и непрограммируемые решения. К программируемым обычно относят стандартные и повторяющиеся решения. По данным зарубежной практики, около 90% решений принимаются по типичным ситуациям. К таким ситуациям относятся те, что связаны с закупкой товаров, формированием ассортимента, подбором кадров и др. Для их решения применяется известная модель с внесением необходимых корректировок на специфические особенности. Это делается потому, что абсолютного повторения всех нюансов ситуации практически не бывает.

К непрограммируемым относятся решения, принимаемые в новых ситуациях. Они могут носить разовый, творческий характер, во многом зависят от здравого смысла и интуиции (например, разработка новых технологий, изделий, формирование новой структуры).

Отдельные авторы выделяют четыре уровня решений в зависимости от творческого вклада менеджеров в их разработку: рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

Первый уровень – рутинные решения. Они принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий. Важно изучить особенности ситуации, соотнести ее с накопленным опытом, принять ответственность за конкретные действия. В проявлении творческого подхода нет необходимости, так как все процедуры решения известны.

Второй уровень – селективные решения. Инициатива и свобода действий на данном уровне проявляется в ограниченных пределах. Например, при оценке различных известных альтернатив и выборе из них оптимальных.

Третий уровень – адаптационные решения. Они рассчитываются на дополнительные, непредусмотренные трудности. Как правило, при их разработке сочетается использование творческого нестандартного подхода на основе новых идей с отработанными ранее возможностями. Имеет значение личная инициатива руководителя для поиска нового решения известной проблемы.

Четвертый уровень – инновационный. Решения этого уровня связаны со сложностью и непредсказуемостью событий. Это вызывает необходимость принятия неординарных решений, содержащих нововведения.

Характер проблемы лежит и в основе применения системного анализа как одного из методов обоснования решений. В связи с его использованием выделяются три типа проблем:

* хорошо структурированные;
* слабо структурированные;
* неструктурированные.

Под структуризацией понимается возможность количественного выражения зависимостей между элементами ситуации. Степень формализации проблемы как признак типизации впервые предложена американскими специалистами Г. Саймоном и А. Ньюэллом.

Хорошо структурированными считаются проблемы, в которых зависимости между элементами ситуации могут получать численные значения или символы. При решении хорошо структурированных проблем используются количественные методы анализа: линейного, нелинейного, динамического программирования, теории массового обслуживания, теории игр, методология которых известна как «исследование операций».

Слабо структурированными являются проблемы, как правило, сложные, отличающиеся, в первую очередь, качественными зависимостями элементов ситуации. Однако слабо структурированные (или смешанные) проблемы содержат как качественные, так и количественные элементы при преобладающем составе первых. Это область применения системного анализа. В решении подобных проблем исключается возможность построения моделей, но не всегда. Все зависит от конкретной ситуации и приемлемости сочетания количественных и эвристических методов.

Неструктурированные (или качественно выраженные) проблемы содержат лишь описания важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны. Решение проблем неструктурированных производится с использованием эвристических методов, основанных на интуиции, логике, теоретических рассуждениях, опыте, профессионализме лица или коллегиального органа субъекта управления. Это наиболее многочисленный класс проблем.

В процессе структуризации проблем необходимо свести к минимуму количество неформализуемых элементов с таким расчетом, чтобы проблема приобрела более определенный характер. Решаемая проблема, независимо от ее типа, должна увязываться с целями управления предприятием, и на этой основе целесообразно формировать процедуру разрешения ситуации.

В самой общей форме любая задача может быть представлена в виде «дано...», «требуется определить...». Руководствуясь этой формой, опишем содержание задачи принятия решений отдельно для индивидуального и группового ЛПР, используя некоторые идеи формального представления задачи принятия решения, изложенные в работе.[[4]](#footnote-4)

При принятии решений учитываются как управляемые, так и неуправляемые переменные (факторы). Первые находятся в распоряжении ЛПР и, прежде всего, характеризуют способы использования ресурсов для достижения поставленных целей. Вторые характеризуют заданные внешние и внутренние условия, не являющиеся инструментом управления при принятии решения (правовые, финансовые и др. ограничения, имеющиеся производственные и кадровые возможности и т.п.), но оказывают сильное влияние на выбор решения.

С учетом изложенного для индивидуального ЛПР задача принятия решений может быть записана в следующем виде:

< С, T, Р | Сд, П, Ц, О, А, K, f, А\*> (1.1)

где слева от вертикальной черты расположены символы, описывающие известные, а справа неизвестные элементы задачи:

С – исходная проблемная ситуация;

Т – время для принятия решения;

Р – потребные для принятия решения ресурсы;

Сд – доопределенная проблемная ситуация;

П = (П1,..., Пn) – множество предположений (гипотез) о развитии ситуации в будущем, как частный случай может использоваться одно предположение;

Ц = (Ц1, ..., Цk) – множество целей, на достижение которых направлено решение, как частный случай, решение может быть направлено на достижение одной цели;

О = (О1..., О1) – множество ограничений;

А = (А1, ..., Аm ) – множество альтернативных вариантов решения (как минимум – два);

К = (К1,..., Кр) – множество критериев выбора наилучшего решения, как частный случай может использоваться один критерий;

f – функция предпочтения ЛПР, включающая как объективные критерии из множества К, так и личные субъективные предпочтения ЛПР;

А\* – оптимальное решение.

Для группового (коллективного) ЛПР задача принятия решения записывается в виде

< С, T, Р | Сд, Ц, О, А, K, F(f), L, А\*>, (1.2)

где С, T, Р, Сд, Ц, О, А, K, А\*> – те же самые символы, что и в задаче для индивидуального ЛПР; F(f) – функция группового предпочтения, зависящая от вектора индивидуальных предпочтений членов группы принятия решений f = (f1, ..., fd), здесь d – количество членов в группе. Символ L в (1.2) означает принцип согласования индивидуальных предпочтений для формирования группового предпочтения. Широкоизвестными принципами согласования индивидуальных предпочтений, образующих групповое предпочтение, являются, например, принципы большинства голосов, двух третей голосов. Выбор группового решения во многом зависит от организации коллективного обсуждения рассматриваемого вопроса (открытое или закрытое голосование, порядок предоставления слова участникам обсуждения, наличия коалиций среди участников обсуждения и др.).

Специалистами по управлению предлагаются различные схемы процесса разработки решений, различающиеся между собой степенью детализации отдельных процедур и операций.[[5]](#footnote-5)

В отечественной литературе предложен «типовой» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов, который включает следующие этапы:[[6]](#footnote-6)

I. Предварительная формулировка задачи.

II. Выбор критерия оценки эффективности решения.

III. Сбор данных для уточнения поставленной задачи и точная постановка задачи.

IV. Разработка возможных вариантов решения задачи.

V. Составление математических моделей.

VI. Сопоставление вариантов по критерию эффективности и выбор альтернатив.

VII. Обоснование решения.

IX. Принятие решения.

Юкаева В.С. выделяет следующие стадии принятия управленческого решения:[[7]](#footnote-7)

1. Постановка задачи:

* Анализ и описание проблемной ситуации.
* Оценка располагаемого времени.
* Определение ресурсов, необходимых для принятия решения.

2. Подготовка решения.

* Анализ проблемных ситуаций.
* Выработка предположений (гипотез).
* Определение целей.
* Выявление полного перечня альтернатив.
* Выбор допустимых альтернатив.
* Предварительный выбор лучшей альтернативы.

3. Выбор решения.

* Оценка альтернатив со стороны ЛПР.
* Обоснованная проверка альтернатив.
* Обоснование решения.
* Выбор решения.

Таким образом, обоснование управленческих решений относится к этапу непосредственного выбора решения. Оно тесно связано с оценкой различных альтернатив, их проверкой и выбором из этих альтернатив единственного варианта.

Этап выработки решения включает формирование, оценку и выбор альтернатив. Они разрабатываются на основе значений факторов и существующих ограничений. Многие альтернативные решения определяются с учетом имеющегося опыта ЛПР. На данном этапе ставится задача выявления возможно полного перечня альтернатив достижения намеченных целей. Далее существующие альтернативы анализируются с позиции ограничительных критериев (ресурсных, юридических, социальных, морально-этических и др.). В результате устанавливается количество альтернатив, удовлетворяющих ограничениям. В реальных условиях рассматриваются обычно 2–3 варианта решения: меньше трудозатрат на подготовку вариантов, меньше шансов не только не допустить ошибку, но и получить наилучший вариант. Некоторые авторы считают, что число альтернатив может быть не менее трех и не более семи.[[8]](#footnote-8)

Выбор и обоснование альтернативы – это кульминация в процессе принятия решения. Методы выбора и обоснования выбранной альтернативы могут быть эвристическими, математическими и экономическими.

К эвристическим методам обоснования управленческих решений можно отнести методы, основанные на логических суждениях и жизненном опыте руководителя или руководителей.

К математическим методам относятся методы динамического моделирования, построения вероятностных и статистических моделей, теории игр, имитационных моделей и т.д.

Экономические методы основываются на сопоставлении затрат и результатов в стоимостном выражении.[[9]](#footnote-9)

Все эти методы будут подробно рассмотрены в следующем параграфе.

**1.2 Методы и схемы обоснования управленческого решения**

Впервые авторы Саймон и Ньюэл использовали термин «эвристический» (греческое «эурискеин» – делаю открытие) для характеристики особого подхода к решению задач и выбору решений. Эвристические методы могут быть основаны на интуиции руководителей, что становится возможным благодаря накопленному опыту и знаниям в конкретной области деятельности. Это позволяет принимать решения без аргументированных доказательств, на основе внутреннего чутья. Они могут также базироваться на «здравом смысле», то есть на логических суждениях, последовательных доказательствах, опирающихся на практический опыт.

В основе эвристических методов обоснования управленческих решений лежат субъективные суждения менеджеров.

Достоинство эвристических методов – оперативность принятия; недостаток – отсутствие гарантии в надежности интуиции. В состав данной группы методов включают сравнение, абстрагирование, аналогию, обобщение.

Эвристические модели используются при обосновании решений для разрешения ситуаций кратковременных и повторяющихся, а также сложных и повторяющихся без надежды на использование при этом математического аппарата.

Практическое применение эвристического подхода к моделированию процесса разработки и принятия управленческих решений предполагает наличие у ЛПР познавательных способностей и склонностей к обобщениям и выводам.

Принятие решений на психологическом уровне не является изолированным процессом. Оно включено в контекст реальной деятельности человека. При построении моделей принятия решений важно знать, как развертываются процессы, предшествующие ему и следующие за ним. Необходимо исследовать внешнюю и внутреннюю среду, включая поиск, выделение, классификацию и обобщение информации о среде, сформировать альтернативы и сделать выбор.

К эвристическим методам обоснования управленческих решений относятся методы инверсии, аналогии, фантазии, «мозговой атаки», морфологический анализ и другие.

Метод инверсии предполагает отказ от традиционного взгляда на проблему путем преодоления существующего стереотипа.

Метод аналогий характеризуется использованием имеющегося опыта решения подобных ситуаций на данном предприятии.

Метод фантазии заключается в надежде на случайное нахождение решения задачи при попытках поиска самых невероятных способов ее разрешения. Данный метод основывается на широком обмене информацией, идеями, знаниями между работниками управленческого аппарата.

Метод мозгового штурма будет подробно рассмотрен ниже.

Метод морфологического анализа заключается в разделении задачи на составляющие, в рамках которых осуществляется поиск наиболее рациональных идей и способов их осуществления. Далее создается многомерная таблица, позволяющая оценить целесообразность возможных комбинаций решения задачи.

Управленческое решение также может обосновываться по методу анкетного опроса, оценки количественных показателей, на основе 10-балльной рейтинговой системы, аналитически-цифровым методом и по методу Б. Франклина.

Для составления проверочной анкеты составляется перечень требований (условий) к тому или иному решению и передается исполнителям. При отсутствии необходимых требований решение не принимается.

Суть метода обоснования решений «по оценке количественных показателей» состоит в следующем. В правой стороне таблицы указывается группа положительных факторов принятия решений, в левой – отрицательных. Каждый из факторов оценивается в баллах от 1 до 10. По каждой из групп определяется общая сумма баллов и среднее ее значение. Далее средние величины сравниваются. Решение принимается, если среднее значение положительных факторов превосходит, либо наоборот – не принимается, если средняя величина значений отрицательных факторов оказалась выше.

Суть рейтинговой системы заключается в том, что используется тест с десятибалльной системой оценок. Наивысшим баллом (10) оценивается самое положительное отношение, низкая оценка (единица) присваивается, соответственно, отрицательному ответу.

Существует метод выбора и обоснования решений, предложенный Бенджамином Франклином. Он характеризуется тем, что на листе бумаги, разделенной пополам, слева пишется «за» (принятие решения), справа – «против». В течение трех-четырех дней в результате обдумывания решения заносятся доводы соответственно в левую или правую части. По окончании данного срока анализируются записи. Если одному доводу «за» соответствуют два аргумента «против», предложение и аргументы «против» исключаются. Точно также, если двум доводам «за» соответствуют три «против», все пять исключаются. Таким образом, остается количество сбалансированных аргументов. Если в дополнительные один – два дня никаких суждений не появляется, решение принимается.

При наличии альтернативных вариантов применяется для выбора решений и аналитически-цифровой метод. Для этого предварительно выделяются наиболее важные признаки решений, которые оцениваются далее по десятибалльной системе в каждом из вариантов.

Особую группу в выборе и обосновании оптимального варианта среди различных альтернатив являются коллективные эвристические методы. Рассмотрим некоторые из них.

Метод комиссий состоит в открытой дискуссии по обсуждаемой проблеме для выработки единого мнения. Коллективное мнение определяется в результате открытого или тайного голосования. В некоторых случаях к голосованию не прибегают, выявляя результирующее мнение в процессе дискуссии. Преимущества метода комиссий: возможен рост информированности экспертов за счет обсуждения обоснования экспертных оценок, и обратная связь – под воздействием полученной информации эксперт может изменить первоначальную точку зрения. Однако метод комиссий обладает и недостатками. В частности, это:

* отсутствие анонимности, что может приводить к проявлению конформизма;
* дискуссия нередко приобретает характер полемики наиболее авторитетных экспертов;
* различная активность экспертов, часто не совпадающая с их компетентностью;
* публичность высказываний сочетается порой с нежеланием некоторых экспертов отступить от ранее высказанного мнения, хотя оно в ходе дискуссии может претерпеть изменения.

Экспертиза по методу суда характеризуется некоторой аналогией с судебным процессом. Состав экспертов делится на две группы. Одна сторона объявляется сторонниками рассматриваемой альтернативы и выступает в качестве защиты. Другая сторона объявляется ее противниками и пытается выявить отрицательные стороны. Существует и третья сторона, которая регулирует ход экспертизы и выносит окончательное решение.

Одним из распространенных методов проведения экспертиз является метод «мозговой атаки». Основная его направленность – выявление новых идей. Для этой цели организаторы экспертизы создают атмосферу, наиболее благоприятствующую генерированию идей (благожелательности, поддержки), освобождающую эксперта от излишней скованности. Обсуждаемая проблема должна быть четко сформулирована.

Метод «мозговой атаки» характеризуется открытым высказыванием мнений специалистов (на специальном заседании) по решению конкретной задачи. При этом должны соблюдаться два условия: во-первых, запрещается критика чужих суждений; во-вторых, предлагается высказывать любые идеи по решению данного вопроса без учета их сиюминутной ценности или возможности реализации. Все высказанные идеи фиксируются и после обсуждения детально прорабатываются. При этом выявляются рациональные моменты в каждом из высказанных предложений и на основе их обобщения формулируется решение. Достоинством данного метода является возможность принятия решения за сравнительно короткий срок.

В рамках использования данного метода может применяться принцип Парето. А именно, после регистрации идей, исходя из соотношения 20:80, отбирается из всей совокупности каждым из присутствующих 20% идей, с их точки зрения наиболее заслуживающих внимания. Данный выбор также фиксируется. Далее в качестве основных идей по решению проблемы отбираются те из них, которые набрали большее количество очков (чаще отбирались присутствующими). В методе «мозговой атаки» существенная роль принадлежит руководителю, проводящему экспертизу. Он знает о конечной цели экспертизы, направляя дискуссию в соответствующее русло. Однако если руководитель стремится выделить лишь перспективные с его точки зрения идеи, результат экспертизы оказывается менее значительным.

Метод Дельфи, разработанный Хелмером и Делки, он является одним из основных в проведении экспертиз и имеет различные модификации. Сегодня этот метод представляет собой по существу группу методов, объединенных общими требованиями к организации экспертных процедур и форме получения экспертных оценок. В нем предусматривается создание условий, обеспечивающих наиболее продуктивную работу экспертной комиссии, что достигается анонимностью процедуры, с одной стороны, и возможностью пополнить информацию о предмете экспертизы, с другой.

Экспертизы по методу Дельфи проводятся в 4 тура. На первом туре экспертам сообщается цель экспертизы и формулируются вопросы, ответы на которые составляют основное содержание экспертизы. Во втором туре им предъявляются усредненная оценка экспертной комиссии и обоснования экспертов, высказавших «крайние» точки зрения. Третий и четвертый туры не отличаются от второго. Характерной особенностью метода Дельфы является уменьшающийся от тура к туру разброс оценок экспертов, их возрастающая согласованность. Однако иногда наблюдается поляризация различных точек зрения, что может объясняться наличием среди экспертов представителей различных научных школ, специалистов различных профилей.

При применении метода прогнозного графа качество прогнозов зависит от корректно организованной экспертизы и обработки ее результатов. Известным методом экспертиз сложных систем, используемых при прогнозировании, является метод прогнозного графа. Он включает несколько этапов. Центральное место в нем занимает формирование прогнозного графа. На первом туре составляется предварительный список промежуточных целей, необходимых для достижения конечной. Эксперты указывают специалистов, способных оценить возможность реализации каждой из указанных ими промежуточных и конечной целей. На втором туре анализу подвергается уже не конечная, а промежуточные цели, сформированные экспертами в первом туре. Эксперты второго тура имеют право корректировать цели, сформулированные в первом туре. Последующие туры экспертизы аналогичны второму. Процедура заканчивается при достижении того уровня целей, при котором не требуется проведения дополнительных исследований и разработок.

Выделим также метод сценариев. Сценарии позволяют с определенным уровнем достоверности выявить возможные тенденции развития событий, взаимосвязи между действующими факторами, сформировать картину состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием тех или иных воздействий. Разработка таких сценариев способствует своевременному осознанию потенциальной опасности, с которой сопряжены варианты управленческих воздействий или неблагоприятное развитие событий.

Второй группой методов обоснования управленческих решений являются математические методы.

Математическая модель задачи – это специальная логическая конструкция, целенаправленно описывающая в терминах математической теории объективный процесс или явление, лежащие в основе конкретной задачи. Процесс решения такой модели является своеобразным аналогом мыслительного процесса специалиста, принимающего решение.

Рассмотрим подробнее разновидности математических моделей.

Одним из эффективных приемов исследования экономических систем, используемых в процессе принятия управленческих решений, является динамическое моделирование. Оно представляет собой создание условной математической модели деятельности предприятия и ее эффективности, по которой прослеживаются изменения, происходящие в управляемом объекте под влиянием мер, преднамеренно предпринимаемых в процессе управления, а также под реальным воздействием внутренней и внешней среды.

Технология динамического моделирования включает:

1) определение проблемы, которая должна быть решена в управляемой системе;

2) установление факторов, которые могут проявить себя при решении проблемы, то есть выявление причинно-следственных связей и их влияния на результаты работы предприятия;

3) определение количественного выражения этих связей. Математическая модель динамического моделирования представляет собой систему этих связей и их количественное выражение. Создание такой модели – сложная и трудоемкая работа. Представляется оправданным использование типовых моделей с последующим их приспособлением к нуждам конкретного предприятия.

В динамических моделях появляется возможность отразить во времени процесс функционирования и развития объекта управления. Фактор времени присутствует в явном виде (например, долгосрочное прогнозирование развития спроса с использованием метода экстраполяции – в этом случае сложившаяся тенденция развития явления в прошлом времени переносится на будущее).

В детерминированных моделях каждому значению фактора (набору исходных данных) строго соответствует единственное значение результата, то есть существует функциональная связь. Частным случаем этого класса моделей являются квазирегулярные модели. Это модели динамики средних, описывающие процесс на основе средневзвешенных значений параметров модели. Они достаточно широко применяются в социально-экономических исследованиях. Их особенность состоит в том, что каждому значению аргумента соответствует определенная величина функции, то есть посредством модели можно получить вполне определенный результат (например, зависимость объема спроса от величины покупательных фондов населения).

Стохастические модели характеризуются более полным отражением действительности, они ближе к реальным процессам, где отсутствует жесткая детерминация. Например, на одинаковом оборудовании может быть разная производительность труда. Данный класс моделей носит вероятностный характер, так как они подсказывают результат с некоторой уверенностью. В данном классе моделей выделяют две разновидности: вероятностные и статистические модели.

Вероятностные модели используют вероятностные значения параметров процесса. Однако математическая структура вероятностных моделей строго детерминирована. Для каждого набора исходных данных в моделях определяется единственное распределение вероятностей случайных событий в рассматриваемом процессе. Для реализации вероятностных моделей необходимо, чтобы каждому состоянию отдельного элемента системы соответствовала вероятность его попадания в это состояние.

Для отображения этой моделью динамики функционирования предприятия необходимо разделить траекторию возможных состояний каждого элемента системы на определенное (дискретное) число состояний и определить вероятности перехода этого элемента из одного состояния в другое с учетом взаимного влияния элементов.

В системе моделирования хозяйственных явлений часто используются матричные модели, в которых совмещаются математические средства с наглядным отображением взаимосвязи разделов плана (или отчета) предприятия. В матричной модели ресурсы (производственные мощности, трудовые, материальные ресурсы, технологические нормативы) выражаются в сочетании с объемами производства, затратами (трудовыми, финансовыми, материальными) за определенный период, степенью использования ресурсов по их видам.

Матричная модель эффективно используется для выявления взаимосвязей между различными сторонами деятельности предприятий, возникающих в результате выполнения какого-либо управленческого решения. По существу матричная модель представляет собой один из видов балансовых моделей.

Имитационные модели представляют собой запись алгоритма поиска решения методом численного анализа. Сегодня это наиболее реальный путь внедрения математических методов и ЭВМ непосредственно в работу систем управления, в разработку управленческих решений. В имитационных моделях необязательна запись модели объекта в виде математических уравнений; имитационная модель может представлять собой словесное описание операций, производимых над набором чисел (так называемая операторная форма записи); модели дают алгоритм, то есть последовательность действий, операций, осуществление которых приводит к искомому результату (конкретному решению); алгоритмические методы предлагают не столько решение, сколько способ его нахождения, что существенно расширяет их возможности по сравнению с аналитическими методами (последние выдают результат на основе решения математических уравнений с заданными критериями оптимальности и ограничениями).

Имитационные модели рассчитаны на машинную обработку. Поэтому, кроме самой модели, необходимы средства ввода ее в ЭВМ, соответствующие программы обработки данных и выдачи результатов. Единый комплекс образуют: средства ввода данных, сами данные, модели, описывающие взаимосвязь данных и манипуляции с ними, программы обработки модели, программы выдачи результатов обработки на ЭВМ.

Имитационное моделирование – это сложный участок интеллектуальной деятельности, нацеленный на решение производственных проблем с применением человеко-машинных процедур. Путем имитационного моделирования решаются задачи проектирования объектов, выбора пропускной способности, правил управления, оценки реальности разработанных программ и планов и др.

После создания математической модели производят пробные расчеты (в том числе с помощью вычислительных машин) для проверки степени близости модели к реальной действительности. По результатам сравнения осуществляется корректирование: либо модели, если она не соответствует действительности, либо меняются взаимоотношения в организации и правила принятия управленческих решений, если модель выявила их несовершенство.

Процедура моделирования предлагает строгие логические правила осуществления моделирования применительно к любым ситуациям и любыми математическими средствами.

Процесс моделирования отличает определение одного варианта решения.

Последней группой обоснования управленческих решений являются методы экономического обоснования.

Конечная цель системы менеджмента – увеличение массы прибыли за счет повышения конкурентоспособности товара, расширения рынка его сбыта и обеспечения устойчивости работы фирмы. Другими словами, улучшения финансового состояния фирмы можно достигнуть за счет повышения качества товара (чем выше качество, тем выше цена), реализации политики ресурсосбережения, увеличения программы выпуска конкурентоспособного товара, организационно-технического и социального развития фирмы. Любые мероприятия по улучшению этих сторон деятельности отражаются на росте прибыли фирмы – изготовителя товара.

У потребителя товара главными критериями являются качество товара, его цена и затраты на использование.

Эти особенности проявления эффективности развития системы менеджмента в сферах производства и потребления товара требуют применения разных методик расчета экономического эффекта при унифицированных принципах подхода к этим расчетам. К принципам экономического обоснования относятся:

* учет фактора времени;
* учет затрат и результатов за жизненный цикл товара;
* применение к расчету системного подхода;
* применение к расчету комплексного подхода;
* обеспечение многовариантности технических и организационных решений;
* обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации;
* учет факторов неопределенности и риска.

Рассмотрим подробнее эти принципы.

Сущность фактора времени заключается в том, что инвестор, вложив свои средства в какое-нибудь мероприятие, через несколько лет получит большую сумму. Отняв от этой суммы первоначальные вложения, получим прибыль от вложений. Фактор времени выражается через коэффициент дисконтирования.

Применение к расчету экономического эффекта системного подхода выражается в том, что эффект считается по «выходу» системы (т.е. по конечному результату).

Применение комплексного подхода к расчету экономического эффекта выражается в том, что наряду с расчетом прямого экономического эффекта от реализации технических новинок необходимо учитывать побочные, сложные по методу расчета, социальный и экологический эффекты за счет повышения (улучшения) показателей экологичности и эргономичности нового объекта. К этим показателям относятся сокращение вредного воздействия на воздушный бассейн, почву, воду, природную среду, повышение уровня автоматизации управления, снижение показателей радиоактивности, уровня шума, вибрации и др. Эти показатели должны обеспечивать сохранение жизни (здоровья) человека и охрану окружающей природной среды.

Обеспечение многовариантности технических и организационных решений является одним из важнейших принципов менеджмента. К реализации принимается вариант с наибольшим экономическим эффектом.

Сопоставимость вариантов расчета по исходной информации обеспечивается путем приведения их к одному объему (как правило, по новому варианту), к одним срокам, уровню качества, условиям применения. На практике одновременно не всегда проявляются перечисленные факторы. Некоторые из них приводятся в сопоставимый вид путем применения для всех вариантов одной и той же математической модели расчета.

Рассмотрим роль стратегического учета в обосновании управленческих решений.

Стратегический управленческий учет призван быть системой обоснования управленческих решений, т.е. он должен обеспечить необходимой информацией определенных менеджеров компании, ответственных за принятие стратегических управленческих решений.

Управленческий учет, как и большинство атрибутов рыночной экономики, пришел на российские предприятия из Западной Европы и США. В основе классического западного управленческого учета лежало управление затратами.

Для управления затраты делят на постоянные и переменные (по связи с объемом производства), на прямые и косвенные (по способу отнесения на себестоимость).

С помощью такой классификации можно решать ряд важных задач:

* Рассчитать себестоимость единицы продукции, которая, в отличие от себестоимости, формируемой в бухгалтерском учете, дает менеджерам более точное представление о распределении затрат.
* Анализировать зависимость между затратами, объемом реализации и прибылью, что позволяет установить степень влияния на финансовый результат каждого продукта, каждого вида деятельности и уровня деловой активности предприятия. В результате можно рассчитать точку безубыточности (при которой выручка равна затратам), запас финансовой прочности (на сколько можно сократить выпуск, прежде чем организация понесет убытки), провести анализ чувствительности (как изменяется прибыль в зависимости от изменения объема продаж, переменных и постоянных затрат, цены на продукцию).[[10]](#footnote-10)
* Принимать обоснованные управленческие решения, нередко противоположные тем решениям, которые были бы приняты, если бы в качестве исходной информации использовались данные бухгалтерского учета.

И в российской, и в международной практике именно на базе данных управленческого учета принимаются управленческие решения, осуществляются контроль за текущей деятельностью и планирование. Однако очевидна и разница между западным и российским подходами: на Западе акцент делается на термине «управленческий», а в нашей стране – на термине «учет».[[11]](#footnote-11) Это объясняется тем, что на западных предприятиях управленческий учет используется для анализа, планирования и более точного принятия решений, а на российских – для получения достоверных, прозрачных и объективных данных.

**На российских предприятиях управленческий учет** – **это, прежде всего система сбора и анализа информации о деятельности предприятия,** которая полно и объективно отражает результаты его хозяйственных операций и ориентирована на потребности руководства и собственников компании. И лишь во вторую очередь эта система используется для управления затратами на уровне центров ответственности и видов деятельности.

При принятии любого управленческого решения необходимо оценивать его влияние на стоимость компании, на ее ликвидность и другие финансовые показатели. Для этого необходимо построить модель оценки стоимости компании.

Существуют следующие методы оценки стоимости компании.[[12]](#footnote-12)

**Метод дисконтированных денежных потоков** основан на определении стоимости компании как суммы чистых денежных потоков, которые способна сгенерировать компания, приведенных к настоящему моменту с учетом инфляции и риска.

Одной из разновидностей этого метода является метод капитализации доходов.

**Метод капитализации доходов** основан на оценке стоимости компании как отношения чистого денежного потока к коэффициенту капитализации (норма прибыли, умноженная на капитал). Этот метод подходит только стабильным компаниям, не имеющим резких притоков или оттоков капитала.

**Метод реальных опционов** основан на применении модели финансовых опционов (Блэка–Шоулза) к оценке инвестиционных проектов на рынках товаров и услуг.

Согласно этому методу возможность компании гибко реагировать на изменения внешней среды тоже имеет определенную цену: при прочих равных условиях компания, имеющая такую возможность, стоит дороже (например, в силу долгосрочных контрактных обязательств или регулирования цен на рынке). Метод реальных опционов популярен у аналитиков и исследователей, но пока лишь немногие компании используют его на практике.

**Метод компании-аналога** основан на оценке стоимости компании исходя из сделок купли-продажи с акциями или имуществом аналогичных фирм.

**Метод Ольсона** выражает стоимость компании через текущую стоимость ее чистых активов и дисконтированный поток «сверхдоходов» (отклонений прибыли от средней величины по данной отрасли).

**Затратный метод** основан на оценке стоимости компании как сумме затрат на создание аналогичной компании.

Рассмотрим подробнее метод дисконтированных денежных потоков.

С точки зрения метода дисконтированных денежных потоков стоимость компании – это сумма ее денежных потоков, дисконтированных с учетом риска и затрат на капитал. Рассчитывается эта стоимость по следующей формуле:

CS= ∑ FCFt/ (1+ r)t t=1,n (1,3)

где n – период, за который существуют прогнозные значения денежных потоков;

r – ставка дисконтирования с учетом риска и стоимости капитала;

FCFt – чистый денежный поток, доступный компании в периоде t.

Если считать ставку дисконтирования заданной величиной, то оценка стоимости компании сводится к определению прогнозных значений денежного потока. Денежный поток (FCF) рассчитывается по следующей формуле:

FCF = EBIT x (1 – tax) – (CAPEX – Амортизация) – ΔWC (1,4)

где EBIT (earnings before interest and taxes)– прибыль до вычета налогов и процентов по кредиту;

tax – эффективная ставка налогообложения;

CAPEX (capital expenditures) – инвестиционные затраты на покупку основных фондов, а также затраты по обслуживанию кредитов на их приобретение;

ΔWC – изменение неденежного оборотного капитала.

Следовательно, на размер денежного потока компании влияют уровень прибыли (продажи за вычетом себестоимости и операционных расходов), налогообложения, чистых капиталовложений (инвестиции за вычетом амортизации), а также изменение величины оборотного капитала. Они в свою очередь могут изменяться под влиянием более мелких факторов, таких как величина дебиторской задолженности или оборачиваемость активов.

Таким образом, видоизменяя и детализируя формулу денежного потока, можно определить полный перечень параметров (факторов стоимости), влияющих на стоимость компании. Установив количественные и логические взаимосвязи между ними, мы и получим модель оценки стоимости компании.

Чтобы выявить факторы стоимости, обычно анализируется финансовая отчетность (отчет о прибылях и убытках, баланс, отчет о движении денежных средств), а также другие документы внутрифирменной отчетности.

Каждый фактор стоимости в свою очередь может зависеть от других показателей, в том числе и нефинансовых. На рентабельность продаж напрямую влияет себестоимость продукции, которая определяется путем детального анализа составляющих затрат. Эти показатели могут меняться в зависимости от отрасли, стратегии и бизнес-модели компании.

После того как параметры определены, нужно описать математические и логические взаимосвязи между ними, а также определить, как эти параметры влияют непосредственно на величину денежного потока. Как правило, для выявления таких зависимостей анализируют прошедшие периоды работы компании, по которым есть соответствующие данные. При этом часто используется метод моделирования по проценту к реализации. Основная идея этого метода заключается в том, что текущие активы и пассивы изменяются пропорционально продажам, причем такая взаимозависимость носит устойчивый характер.

Значения факторов стоимости определяют исходя из планируемых темпов роста или падения продаж, прогноза производства, ассортиментной политики и т. д. Если же такие данные спрогнозировать сложно, то предполагают, что компания будет работать так же, как и во все предыдущие периоды, по которым есть статистика. Обычно бывает достаточно, если деятельность компании описана на 3–5 лет вперед, но возможны также и более длительные периоды планирования.

На основе предположений об изменении входящих параметров модели строятся прогнозные статьи отчета о прибылях и убытках, баланса и отчета о движении денежных средств. Необходимо обратить внимание на правильность составления прогнозной отчетности. Так если согласно расчетам в какой-то период возникает дефицит денежных средств, нужно определить потребность компании во внешнем финансировании и внести соответствующее изменение в модель: предусмотреть пополнение оборотного капитала, например за счет привлечения дополнительных краткосрочных кредитов.

После того как получены и скорректированы прогнозные значения денежных потоков, можно приступать к оценке стоимости компании. При использовании доходного метода это предполагает:

* расчет ставки дисконтирования;
* расчет постпрогнозной стоимости.

Постпрогнозная стоимость, то есть стоимость денежных потоков компании в постпрогнозные периоды, обычно рассчитывается исходя из того, что компания никогда не прекратит свою деятельность и будет расти теми же темпами, что и экономика в целом, то есть на 2–5% в год. Однако в России долгосрочное планирование усложняется высокими рисками, в результате чего ставка дисконтирования в долгосрочном периоде резко возрастает, поэтому постпрогнозными денежными потоками часто пренебрегают.

После того как модель оценки стоимости компании уже получена, ее можно использовать, чтобы оценить то или иное решение или проект с точки зрения его влияния на стоимость компании. Для этого достаточно внести соответствующие корректировки в параметры и пересчитать стоимость. Решения, которые повысят начальную оценку стоимости компании, являются положительными и должны быть приняты; решения, которые уменьшают стоимость компании, являются негативными и должны быть отвергнуты.

**Глава 2. Принятие управленческих решений в хозяйственной деятельности**

**2.1 Краткая характеристика деятельности, текущее состояние предприятия и организация менеджмента**

Общество с ограниченной ответственностью «Специализированное дорожное ремонтно-строительное управление» (г. Новошахтинск) на протяжении многих лет выполняет работы по благоустройству территорий, капитальному ремонту и реконструкции дорог и тротуаров.

Специализированный дорожный ремонтно-строительный участок организован в 1969 году.

С 1 июля 1990 года участок перешел на арендный подряд, согласно договора с ТПО ЖКХ Ростовской области. Решением Исполкома №364 от 4.12.1991 года СДРСУ зарегистрирован как арендное предприятие с момента его образования и ему выдано свидетельство о Государственном предприятии.

С декабря 1993 года СДРСУ стал народным предприятием и был зарегистрирован администрацией города Новошахтинска как «Товарищество с ограниченной ответственностью народное предприятие специализированный дорожный ремонтно-строительный участок» (ТОО НП СДРСУ). 21 декабря 1998 года ТОО НП СДРСУ перерегистрирован в «Общество с ограниченной ответственностью специализированное дорожное ремонтно-строительное управление».

ООО «СДРСУ» имеет в качестве подсобного производства два асфальтобетонных завода марки ДС-158 и Д-597А, котельную с двумя котлами марки «Е».

Для обеспечения нормальной работы управления имеется реакторная установка по переработке гудрона в битум, автопарк на 24 единицы, в т.ч. 20 – технически исправны. Автопарк полностью обеспечивает управление грузоперевозками.

В 2003 году СДРСУ была выкуплена железная дорога длиной 1,5 км у ОАО «Ростовуголь». На восстановление дороги было освоено 1,5 млн. рублей. Дорога необходима ООО «СДРСУ» для завоза строительных материалов (битум, щебень, отсев, песок) железнодорожным транспортом, так как это намного дешевле автомобильного транспорта. Также был произведен ремонт асфальтобетонной установки ДС-158, приобретено 2 дорожных катка, компрессор.

Производственная программа предприятия формируется согласно договоров подряда и проектно-сметной документации по каждому заказчику в отдельности. Программа планируется в денежном и натуральном выражении. Основным Заказчиком ООО «СДРСУ» является Администрация г. Новошахтинска в лице МУП «Служба Заказчика».

За последние годы основными заказчиками ООО СДРСУ также являлись ЗАО «Корпорация Глория-Джинс», ООО «Реставратор» г. Ростов-на-Дону» ЗАО «Стройтэк» г. Краснодар. Претензий к качеству работ от этих предприятий не было.

За последние 3 года ООО «СДРСУ» работало на следующих объектах города:

* благоустройство 27 кв. жилого дома по ул. Короленко и по ул. Достоевского;
* восстановление автодорог и тротуаров после строительства газопроводов ГРП-11 и ГРП-08 по ул. 60 лет Октября и др.;
* благоустройство паталогоанатомического корпуса для ЦГБ;
* капитальный ремонт автодороги от пос. Красный до выезда на Родионово-Несветайскую трассу.

Все эти объекты были выполнены в срок и с хорошим качеством выполнения работ.

Основной целью деятельности СДРСУ является получение прибыли.

Для достижения своих целей ООО СДРСУ осуществляет следующие виды деятельности:

* ремонт и строительство дорог и тротуаров, их содержание, благоустройство территории;
* оптовая, мелкооптовая и розничная торговля товарами производственно-технического назначения;
* закупка у физических лиц, хранение, переработка и реализация продукции технического назначения;
* оказание транспортных услуг;
* автотехобслуживание и ремонт легковых и грузовых автомобилей;
* ремонт и техническое обслуживание производственного оборудования;
* оказание маркетинговых, консалтинговых и консультационных услуг;
* организация и проведение выставок-продаж, аукционов и иных торгов;
* осуществление иных видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством.

За 2004 г. выполнено работ на сумму 22013,3 тыс. руб., оказано услуг на сумму 1078,1 тыс. руб. Всего реализовано работ и услуг на сумму 23270,4 тыс. руб.

В течение 9 месяцев ООО «СДРСУ» работало по «упрощенной системе налогообложения». Доход предприятия за этот период составил 14466,9 тыс. руб. Начислено налога от дохода 868 тыс. руб., оплачено больничных за счет средств предприятия на сумму 9,2 тыс. руб. Начисление в пенсионный фонд составило 293 тыс. руб.

В октябре 2004 г. ООО «СДРСУ» потеряло право работы по «упрощенной системе», так как его доход превысил 15 млн. руб. Общий доход за 2004 г. составил 25931,9 тыс. руб., в том числе за 4 квартал 11466,5 тыс. руб. Объем выполненных работ, услуг за 2004 г. – 23270,4 тыс. руб., за 4 квартал 2004 г. – 7736,7 тыс. руб.

Учет доходов и расходов в бухгалтерском и налоговом учете производится методом начисления, то есть в том периоде, в котором произведены, независимо от даты их оплаты.

Налоговая база по НДС определяется по мере поступления денежных средств на счета или кассу организации.

Себестоимость реализованных работ, услуг за 2004 г. составила 18347,5 тыс. руб.

Операционные доходы составили 81,5 тыс. руб.

Операционные расходы составили 163,1 тыс. руб.

Внереализационные доходы составили 2037,7 тыс. руб. Внереализационные расходы составили 1949,0 тыс. руб. Убытки составили 2802,4 тыс. руб.

Дебиторская задолженность на 1.01.05 составила 6201,0 тыс. руб., в том числе за выполненные работы 3898,1 тыс. руб. Основные должники: МГУ ЖКХ, ОКС Администрации города, шахта Самбековская.

Кредиторская задолженность на 1.01.05 составила 15310,9 тыс. руб., в том числе:

* в бюджет 506,0 тыс. руб.,
* во внебюджетные фонды – 180,7 тыс. руб.,
* поставщикам и предприятиям за оказанные услуги – 3124,1 тыс. руб.,
* по заработной плате – 287,7 тыс. руб.,
* заемные средства – 8981,5 тыс. руб.

Остаток денежных средств на расчетном счете на 1.01.05 – 485,3 тыс. руб., в кассе – 10,75 руб.

В 2004 году доходы и расходы учитывались методом «начисления», налоговая база НДС – по «кассовому» методу.

Бухгалтерский и налоговый учет ведется бухгалтерией предприятия. При ведении бухгалтерского учета применяются журналы-ордера, по налоговому учету – регистры, разработанные самостоятельно на предприятии.

СДРСУ работает со следующими документами:

* Акты приёмки;
* Ведомости договорной цены;
* Графики;
* Дефектные акты;
* Калькуляция;
* Нормы расхода;
* Протоколы разногласий;
* Расчеты стоимости;
* Сметы;
* Счета;
* Формы-2, формы-3;
* Реестры.

В штате предприятия – 21 человек. Штат укомплектован полностью.

Руководит управлением – начальник управления. Организацию работ на асфальтобетонном заводе осуществляет прораб АБЗ. Руководство бригадой асфальтобетонщиков осуществляет прораб и мастер. Автопарком руководит зав. гаражом и механик.

Ниже приведено штатное расписание предприятия (см. таблицу 2.1).

**Таблица 2.1**

**Штатное расписание ООО СДРСУ**

| **Структурное подразделение** | **Профессия**  **(должность)** | **Кол-во штатных единиц** | **Оклад, руб.** | **Месячный фонд з/п, руб.** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Аппарат  управления | Начальник | 1 | 3200 | 3200 |
| Зам. нач. по коммерч. вопросам | 2 | 5600 | 11200 |
| Гл. бухгалтер | 1 | 3100 | 3100 |
| Управляющий делами | 1 | 2500 | 2500 |
| Начальник гаража | 1 | 2500 | 2500 |
| Инженер по подготовке производства 1категории | 1 | 2500 | 2500 |
| Инженер по ОТ и ТБ | 1 | 1600 | 1600 |
| Бухгалтер | 1 | 1700 | 1700 |
| Бухгалтер | 1 | 1500 | 1500 |
| Бухгалтер | 1 | 1500 | 1500 |
| Секретарь | 1 | 1200 | 1200 |
| ИТОГО: |  | 12 | 26300 | 26300 |
| Линейный персонал основного производства | Прораб | 1 | 3100 | 3100 |
| Мастер | 1 | 2000 | 2000 |
| Мастер | 2 | 5000 | 10000 |
| Механик | 1 | 2500 | 2500 |
| Механик | 1 | 2500 | 2500 |
| ИТОГО: |  | 6 | 15100 | 15100 |
| Линейный персонал вспомогательного производства | Прораб | 1 | 3000 | 3000 |
| Мастер | 1 | 2500 | 2500 |
| Энергетик | 1 | 2500 | 2500 |
| ИТОГО: |  | 3 | 8000 | 8000 |
| ИТОГО по документу: |  | 21 | 49400 | 49400 |

Для работников общества установлена 40-часовая 5-дневная рабочая неделя.

Продолжительность рабочего времени одной смены устанавливается в размере 8 часов, кроме машинистов котельной и охранников (см. таблицу 2.2).

**Таблица 2.2**

**График работы сотрудников ООО СДРСУ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Смена | Начало  работы | Окончание работы | Перерыв |
| Работники | 1 | 8-00 | 17-00 | с 12-00 до13-00 |
| Машинисты котельной | 1 | 24 часа | | |
| Охранники |  | 12 и 15 часов | | |

Работникам предприятия предоставляется 2 выходных дня – суббота и воскресенье.

Очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливается администрацией с учетом мнения профсоюзного комитета общества.

График отпусков составляется на каждый календарный год не позднее чем за две недели до наступления календарного года. О времени начала отпуска работники извещаются не позднее чем за 2 недели до его начала.

Одним из базовых принципов СДРСУ является существование развитой системы социальных гарантий для сотрудников предприятия. На предприятии действует система социальных льгот: оплачивается медицинское обслуживание, транспортные расходы работников. На всех объектах, в офисе, на производственной базе организовано бесплатное горячее питание работников. Фирма ведет строительство собственного жилья для своих сотрудников. Сотрудникам предприятия и членам их семей предоставляются путевки для отдыха и лечения, у фирмы имеется собственная база отдыха на Черном море.

ООО «СДРСУ» осуществляет свою деятельность согласно правил внутреннего трудового распорядка.

Правила внутреннего трудового распорядка разработаны работодателем с учетом мнения профсоюзного комитета общества в соответствии с Трудовым кодексом РФ, и имеют целью способствовать дальнейшему укреплению трудовой дисциплины, организации труда на научной основе, рациональному использованию рабочего времени, высокому качеству работ, повышению производительности труда и эффективности общественного производства.

Все вопросы, связанные с применением Правил внутреннего трудового распорядка, решаются работодателем в пределах предоставленных ему прав, в случаях, предусмотренных действующим законодательством и Правилами внутреннего трудового распорядка, совместно или с учетом мнения профсоюзного комитета.

Трудовая дисциплина обеспечивается созданием необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы, сознательным отношением к труду методами убеждения, воспитания, а так же поощрением за добросовестный труд. К нарушителям трудовой дисциплины применяются меры дисциплинарного и общественного воздействия.

Взаимоотношение работодателя (СДРСУ) и работников регулируются Трудовым Кодексом РФ, а также коллективным трудовым договором.

Работник имеет право на:

* заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены ТК РФ и иными ФЗ;
* предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором, госстандартами организации, безопасности труда и коллективным договором;
* своевременную и в полном объеме выплату зарплаты в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством работы;
* отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих, праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
* участие в управлении организацией в предусмотренных формах;
* защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми законными способами;
* обязательное соцстрахование в случаях, предусмотренных ФЗ;
* на другие права, предусмотренные ст. 2 ТК РФ.

Работник обязан:

* добросовестно исполнять трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;
* соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;
* соблюдать трудовую дисциплину;
* выполнять установленные нормы труда;
* соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
* бережно относиться к имуществу работодателя и других работников и т.п.

Работодатель имеет право:

* заключать, изменять и расторгать трудовые договора с работниками в порядке и на условиях, которые установлены ТК и иными ФЗ;
* заключать коллективные договора;
* поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
* требовать от работника исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения Правил внутреннего трудового распорядка организации;
* привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке установленном ТК и иными ФЗ.

Работодатель обязан:

* соблюдать законы и иные акты, условия коллективного договора и трудовых договоров;
* предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
* обеспечить безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
* обеспечить работников оборудованием и инструментами, техдокументацией и иными средствами, необходимыми для использования ими трудовых обязанностей;
* обеспечить работникам равную оплату за труд равной ценности;
* выплачивать в полном размере причитающуюся работникам зарплату в сроки, установленные ТК, коллективным договором, Правилами внутреннего трудового распорядка организации, трудовым договорами;
* заключать коллективный договор в порядке, установленном ТК;
* создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении организацией в предусмотренных формах;
* обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
* осуществлять обязательное страхование работников в порядке, установленном ФЗ;

Коллективный договор является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения в СДРСУ. Сторонами коллективного договора являются: работники общества, в лице председателя Профсоюзного комитета и начальник СДРСУ, который представляет интересы предприятия.

Коллективный договор заключен сроком на три года.

По коллективному договору работодатель берет на себя следующие обязательства:

1. Обеспечить нормальную хозяйственную и экономическую деятельность общества. Обеспечить каждого работника объемами работ, необходимым сырьем, материалами, оборудованием, инструментом и т.д.

2. Решать совместно и с учетом мнения профсоюзного комитета следующие вопросы:

* Формирование и расходование фондов в части, направляемой на экономическое стимулирование и социальное развитие организации.
* Утверждение штатного расписания, размеров должностных окладов.
* Решение вопросов ликвидации, реорганизации общества, сокращения численности или штатов.
* Определение основных направлений деятельности общества, создание новых производств, участков, цехов, перепрофилирование и ликвидация производственных структур.
* Создание при обществе или на его территории малых предприятий, коммерческих структур и др.
* Сдача в аренду зданий, помещений, площадей, оборудования и т.д.
* Утверждение Положений «Об оплате труда», «О премировании», «О порядке определения КТУ» и других, касающихся интересов работников.
* Другие вопросы, имеющие значение для коллектива организации.

3. Не реже 2-х раз в год проводить собрания трудового коллектива с отчетом работодателя о производственной и экономической деятельности общества, в рамках выполнения коллективного договора.

4. Совместно с профсоюзным комитетом разработать систему мер по защите коллектива от банкротства общества.

Цель деятельности профсоюзного комитета – повышение уровня жизни работников общества и их семей посредством обеспечения выполнения работодателем принятых обязательств в коллективном договоре.

Профсоюзный комитет обязуется проводить соответствующую работу в трудовом коллективе, способствующую обеспечению своевременного и качественного выполнения работниками производственных заданий, соблюдению действующих в обществе правил внутреннего трудового распорядка, правил техники безопасности, улучшению трудовой и технологической дисциплины.

Для оценки реального вклада каждого работника в общие результаты работы на предприятии введен коэффициент трудового участия (КТУ).

Коэффициент трудового вклада при отсутствии замечаний принимается за единицу. Он может быть понижен или повышен за конкретные достижения или упущения в работе.

КТУ определяется ежемесячно путем вычитания из базового коэффициента баллов снижения за различные производственные упущения и прибавления к полученному результату суммы баллов поощрения за различные производственные достижения (см. таблицу 2.4).

Для оценки труда работников аппарата управления вводится отдельный перечень показателей КТУ (см. таблицу 2.3).

**Таблица 2.3**

**Перечень показателей**

**Значения баллов оценки КТУ для работников аппарата управления**

| **№ пп** | **Достижения (упущения) в труде** | **Баллы** |
| --- | --- | --- |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11 | Невыполнение планов оргтехмероприятий.  Неудовлетворительная работа оборудования.  Несвоевременное обеспечение рабочих материалами.  Низкий уровень ритмичности выпуска продукции.  Невыполнение распоряжений вышестоящего руководителя.  Несвоевременная подача всех видов отчетности по инстанциям, несвоевременное оформление документов.  Плохое состояние воспитательной работы в коллективе.  Претензии подразделению по вине данного работника.  Оперативность в решении вопросов.  Совмещение должностей.  Проявление инициативы в работе по совершенствованию технологии и организации производства. | До –0,3  –0,2  –0,2  –0,1  –0,1  до –0,3  до –0,2  до –0,5  +0,2  до +0,5  до +0,4 |

**Таблица 2.4**

**Перечень показателей**

**Значения баллов оценки КТУ для рабочих управления**

| **№ пп** | **Достижения (упущения) в труде** | **Баллы** |
| --- | --- | --- |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11 | Нарушение трудовой дисциплины.  Нарушение технологической дисциплины.  Нарушение правил техники безопасности.  Невыполнение (перевыполнение) плановых заданий.  Невыполнение распоряжений вышестоящего руководителя.  Простои других рабочих по вине данного работника.  Некачественный ремонт оборудования.  Профессиональное мастерство.  Оказание помощи товарищам по бригаде, наставничество.  Совмещение профессий.  Внедрение предложений по улучшению использования оборудования, экономии сырья, повышение производительности труда, качества продукции. | До 0,5  До 0,3  До 0,5  До ± 0,3  –0,2  –0,1  до –0,3  до +0,3  до +0,3  до +0,3  +0,5 |

В целях охраны труда для сотрудников предприятия проводится инструктаж по технике безопасности.

Программа вводного инструктажа, для вновь поступающих работников разрабатывается и подписывается специалистом по охране труда и утверждается руководителем предприятия по согласованию представителей профсоюза.

После прохождения вводного инструктажа работники направляются в свои подразделения по месту работы, где проходят первичный инструктаж и стажировку на рабочем месте. Стажировка должна составлять от 2 до 14 рабочих смен в зависимости от характера работы, квалификации работника.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводят по программе, утвержденной руководителем предприятия (работодателем) по согласованию с представителем профсоюза и специалистом по охране труда.

В связи с тем, что на предприятии имеются работники, которые не связаны с обслуживанием, испытанием, наладкой, монтажом и ремонтом оборудования, использованием инструмента, хранением и применением сырья и материалов (бухгалтер, кассир, экономист, машинистка, курьер и др.) эти лица освобождаются от прохождения первичного инструктажа на рабочем месте. Перечень (список) профессий и должностей работников, освобожденных от первичного инструктажа на рабочем месте, утверждается руководителем предприятия (работодателем) по согласованию с представителем профсоюза и специалистом по охране труда. Кроме первичного инструктажа на рабочем месте непосредственный руководитель работ (представитель работодателя) обязан проводить повторный инструктаж со всеми работниками, за исключением профессий и должностей, освобожденных от прохождения первичного инструктажа на рабочем месте, не реже одного раза в полугодие с отметкой в журнале инструктажа

При изменении технологического процесса, замене оборудования и материалов, введении в действие новых или переработанных стандартов, правил инструкции по охране труда, нарушении работающими требований безопасности труда, а также по требованию органов надзора руководитель работ проводит внеплановый инструктаж с отметкой в том же журнале инструктажа и указывает причину его проведения, а при выполнении разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности (погрузка, выгрузка, уборка территории и т.п.), проводит целевой инструктаж.

Специалист по охране труда контролирует своевременность проведения руководителями подразделений первичных – на рабочем месте, повторных, внеплановых и целевых инструктажей с работниками предприятия.

ООО «СДРСУ» большое внимание уделяет кадровому планированию, которое создает условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Структура типового оперативного плана работы с персоналом следующая:

1. Сбор информации о персонале

2. Определение цели планирования производства.

3. Проверка информации о персонале на соответствие ее целям планирования производства.

4. Планирование потребности в персонале

5. Планирование использования персонала.

6. Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.

7. Планирование служебно-профессионального продвижения.

8. Планирование расхода на персонал организации.

В следующем параграфе будут рассмотрены управленческие решения, направленные на развитие предприятия.

**2.2 Управленческие решения по развитию предприятия**

В данном параграфе будут изучены управленческие решения по развитию предприятия в области стратегического инновационного менеджмента. Решения принимались эвристически начальником СДРСУ и заместителем начальника по коммерческим вопросам. Данные решения будут проанализированы в главе 3 с точки зрения экономической целесообразности на основании оценки стоимости предприятия. Оценка стоимости СДРСУ будет рассчитана в параграфе 2.3.

Стратегическим решениям присуща следующая характерная особенность: принятие стратегических решений осуществляется путем выбора из дискретного множества известных вариантов. Стратегический менеджмент основан на принятии управленческих решений, ориентированных на учет специфики внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе.

Стратегический и оперативный инновационный менеджмент находятся во взаимодействии и содержательно дополняют друг друга в едином процессе управления. Так, если стратегический менеджмент концентрируется на важнейших проблемных и структурных областях, то оперативный менеджмент охватывает все направления деятельности предприятия, его функциональные подсистемы, структурные элементы и конкретно всех участников инновационной деятельности.

Оперативное управление инновационной деятельностью анализирует возможности, ищет и согласует наиболее эффективные пути и средства реализации принятой стратегии развития предприятий. Оно сосредоточено на формировании производственных, научных, маркетинговых, а также различных обеспечивающих подсистем предприятия, осуществляет управление подразделениями материально-технического снабжения, сбыта, информационного и финансового обеспечения. Целью деятельности в области оперативного управления инновациями является реализация потенциала организации для достижения высоких объемов реализации, прибыли, доходов и упрочения ее позиций на рынке.

Инновационная деятельность направлена на практическое использование научного результата и интеллектуального потенциала с целью получения и улучшения оказываемой работы, способа ее выполнения и удовлетворения потребностей общества в услугах и совершенствовании социального обслуживания.

В общем виде инновационный процесс состоит в создании новых технологий, видов услуг, решений производственного, финансового и иного характера деятельности.

В целом, инновационная деятельность ООО «СДРСУ» направлена на фундаментальные исследования выполняемой работы. Основное внимание уделяется изучению технологии выполнения работы, расчета затрат на ее выполнение и нахождение эффективного пути функционирования Общества.

Значительное отличие инновационных подходов от традиционных проявляется и в системе отбора работников.

Инновационный тип современного производства по новому формулирует проблему профессиональной успешности, а в связи с этим формирует особую систему отбора, переобучения и социальной адаптации работника. Новая ситуация заставляет искать нетрадиционные социальные технологии, требует от работника умения сочетать врожденные и приобретенные качества с требованиями окружающей его среды, воспринимать широкий спектр трудовой мотивации.

На 2005 год был принят следующий план развития ООО СДРСУ.

1. Ремонт АБЗ ДС-598.

2. Восстановление электрохозяйства.

3. Восстановление завода ДС-158 для увеличения выполняемых работ, в том числе (см. таблицу 2.5):

**Таблица 2.5**

**Перечень восстанавливаемого оборудования на заводе ДС-158**

| **НАИМЕНОВАНИЕ** | **ЕД. ИЗМ.** | **КОЛИЧЕСТВО** |
| --- | --- | --- |
| Битумная насосная станция ДС-134 | шт. | 1 |
| Болты в сборе с гайкой сектора брони М -16x65 | шт. | 120 |
| Стоек мешалки М – 20x165 | шт. | 60 |
| Болты ковша смесителя (60кг) | шт. | 1 |
| Брезент жаропрочный арт. 11255 (ширина 90 см.) | шт. | 30 |
| Вал смесителя (левый, правый) | шт. | 2 |
| Дымосос ДН – 10 | шт. | 1 |
| Комплект замков для транспортерной ленты (500 мм) | шт. | 2 |
| Лента транспортерная 500 мм (90 п.м.) | шт. | 1 |
| Лента питателя (клееная) | шт. | 10 |
| Мотор – барабан МБЗ-600-4,0-1,6 (EGT 4,0-320-600-1,6 4 КВт) | шт. | 3 |
| Насосная станция теплоносителя НМШ 5x25 | шт. | 2 |
| Набивка сальниковая с графитом 4-30 мм | кг. | 10 |
| Пневморукав 12 | п.м. | 20 |
| Полумуфта (В ассортименте) | шт. | 3 |
| Ролик опорный (в сборе) | шт. | 4 |
| Ролик упорный (в сборе) | шт. | 2 |
| Ремонтный комплект пневмоцилиндров 100, 160 мм | шт. | 3;3 |
| Бронелист | шт. | 2 |
| Лист броневой на  затвор (узкий) | шт. | 6 |
| Лист броневой на затвор (широкий) | шт. | 6 |
| Шнур асбестовый ШАОН 3-30 мм | кг. | 10 |
| Редуктор с приводной шестерней число зубьев и электродвигатели АИР132М443 380В 11кВТ на сушильный барабан | шт. | 1 |
| Топка сушильного барабана в комплекте | шт. | 1 |
| Грохот в сборе | шт. | 1 |
| Подогрев битума  Топка в сборе:  топливный бак, подогрев топлива, насос с электродвигателем, поддув (с вентилятором) и электродвигателем, розжиг, контроль пламени. | компл. | 1 |
| Питатель | шт. | 3 |
| Дозатор битума автоматический в комплекте | шт. | 1 |
| Дозатор весовой автоматический в комплекте 6.141АД-600-АВМ.1 | шт. | 1 |
| Редуктор с электродвигателем на горячий элеватор | шт. | 1 |
| Коробка клеммная | компл. | 1 |
| Электрошкаф подогрева битума | шт. | 1 |
| Электроаппаратный шкаф кабины оператора | шт. | 1 |
| Пульт управления кабины оператора | шт. | 1 |

4. Устройство перекрытия, зачистка ям существующего битумохранилища и строительство второго хранилища битума (под данное битумохранилище вырыт котлован).

5. Приобретение дополнительной спецтехники:

* Бульдозер Т-130;
* Вахтовка КАМАЗ или ГАЗ;
* Автогудронатор ДС-39Б или оборудование (свободная единица техники есть);
* Машина универсальная тротуароуборочная КАО-18;
* Компрессор ПКСД 5,25;
* Машина для мелкого ямочного ремонта;
* Комплект навесного снегоуборочного и пескоразбрасывающего оборудования ЗИЛ133 – 1 шт., ЗИЛ130 – 2 шт.;
* Автобус;
* Автокран 16 т.;
* Автосамосвал КАМАЗ-З55111 – 3 шт.;
* Погрузчик фронтального типа ТО-18;
* Асфальтоукладчик на пневмоходу;
* Виброкатки типа ВГ1202 и ДУ62 10-12 т.;
* Автогредеры ДЗ-98 – 1 шт.;
* Фреза дорожная на базе МТЗ-80.

6. Приобретение нового котла для котельной с запуском химической водоочистки.

7. Газификация предприятия.

8. Улучшение ремонтной базы предприятия (приобретение токарного, фрезерного, сверлильного станков).

9. Благоустройство территории (освещение и т.д.).

**2.3 Оценка стоимости предприятия в 2004-2005 годах**

Произведем оценку стоимости СДРСУ в 2004 году и прогнозную оценку стоимости предприятия на 2005 год без учета принятых управленческих решений.

На первом этапе оценки стоимости предприятия выделим основные факторы стоимости:

* темп роста продаж;
* соотношение «Себестоимость продукции/Продажи»;
* эффективная ставка налога на прибыль;
* соотношение «Дебиторская задолженность/Продажи»;
* соотношение «Кредиторская задолженность/Продажи»;
* соотношение «Амортизация/Основные средства»;
* соотношение «Управленческие расходы/Продажи».

Для создания модели была использована доступная финансовая отчетность за 2003–2004 годы. Основные статьи этой отчетности были сопоставлены с объемом продаж.

В качестве прогнозного периода был выбран 2005 год.

При прогнозировании значений параметров модели были сделаны следующие основные предположения:

* темп роста продаж, учитывая благоприятные макроэкономические тенденции, составит 10%;
* доля себестоимости в цене повысится с 70 до 80%, в связи с ростом заработной платы и цен на энергоносители;
* соотношение статей оборотного капитала и реализации останется примерно на том же уровне, что и раньше;
* эффективная ставка налога на прибыль повысится с 9 до 13%, а ставка процента по кредитам будет постепенно падать с 18 до 14% годовых;
* уровень управленческих расходов останется без изменений;
* уровни краткосрочных заимствований, амортизации и капиталовложений останутся на прежнем уровне;
* уровень дебиторской задолженности за счет улучшения экономической ситуации в стране снизится на 20%;
* уровень кредиторской задолженности за счет увеличения объема продаж и повышения прибыли предприятия снизится на 5% (см. таблицу 2.6).

**Таблица 2.6**

**Прогноз параметров модели на 2005 год, %.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Факторы стоимости** | **2004** | **2005** |
| 1 | Темп роста продаж (ТП). | 10 | 10 |
| 2 | Себестоимость продукции/Продажи (С/П). | 70 | 80 |
| 3 | Эффективная ставка налога на прибыль (ЭНП). | 9 | 13 |
| 4 | Дебиторская задолженность/Продажи (ДЗ/П). | 23 | 17 |
| 5 | Кредиторская задолженность/Продажи (КЗ/П). | 59 | 51 |
| 6 | Амортизация/Основные средства (А/ОС). | 10 | 10 |
| 7 | Управленческие расходы/Продажи (У/П). | 5 | 5 |

После того как определены прогнозные значения влияющих параметров модели, можно приступать непосредственно к расчету денежного потока. В таблице 2.7 показана прогнозная финансовая отчетность предприятия, полученная на основе модели.

**Таблица 2.7**

**Прогнозная финансовая отчетность на 2005 год ООО СДРСУ, тыс. руб.**

| **Статья финансовой отчетности** | **2004** | **2005** |
| --- | --- | --- |
| **Отчет о прибылях и убытках** |  |  |
| Прибыль (П) | 25932 | 28525 |
| Себестоимость выполненных работ и оказанных  услуг (С) | 18348 | 22820 |
| Валовая прибыль (ВП) | 7584 | 5705 |
| Управленческие расходы (У) | 1297 | 1426 |
| Амортизация (А) | 1100 | 1100 |
| EBIT | 5187 | 3179 |
| Налог на прибыль (НП) | 467 | 413 |
| Чистая прибыль (ЧП) | 4720 | 2766 |
| **Баланс** |  |  |
| 1. Оборотные активы (ОА) | 16591 | 16356 |
| 1.1. Запасы сырья и материалов | 9905 | 10896 |
| 1.2. Дебиторская задолженность (ДЗ) | 6201 | 4960 |
| 1.3. Денежные средства и эквиваленты (ДС) | 485 | 500 |
| 2. Внеоборотные активы (ВА) | 11000 | 11000 |
| Стоимость основных средств по цене приобретения | 18000 | 19800 |
| Накопленная амортизация | 7300 | 8800 |
| 2.1. Остаточная стоимость основных средств | 11000 | 11000 |
| **Итого активы** | **27591** | **27356** |
| 3. Обязательства (О) | 15311 | 14545 |
| 3.1. Кредиторская задолженность (КЗ) | 15311 | 14545 |
| 3.2. Краткосрочные займы | 0 | 0 |
| 3.3. Долгосрочные займы | 0 | 0 |
| 4. Акционерный капитал (АК) | 12280 | 12811 |
| 4.1. Собственный капитал (СК) | 7000 | 7000 |
| 4.2. Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода (НПо) | 4720 | 2766 |
| 4.3. Нераспределенная прибыль (убыток) прошлых лет (НПп) | 560 | 3045 |
| **Итого пассивы** | **27591** | **27356** |

Показатели прогнозной отчетности на 2005 год были получены следующим образом:

П (2005) = П (2004) х (1+ТРП (2004)) = 25932 х 1,1 = 28525 тыс. руб.

С (2005) = П (2005) х С/П (2005) = 28525 х 0,8 = 22820 тыс. руб.

ВП (2005) = П (2005) – С (2005) = 28525 – 22820 = 5705 тыс. руб.

У (2005) = П (2005) х У/П (2005) = 28525 х 0,05 = 1426 тыс. руб.

А (2005) = А (2004) = 1100

EBIT (2005) = ВП (2005) – У (2005) – А (2005) = 5705 – 1426 – 1100 = = 3179 тыс. руб.

НП (2005) = EBIT (2005) х ЭНП (2005) = 3179 х 0,13 = 413 тыс. руб.

ЧП (2005) = EBIT (2005) – НП (2005) = 3179 – 413 = 2766 тыс. руб.

Спрогнозируем, что запас сырья и материалов вырастет пропорционально объему продаж на 10%, то есть составит 10896 тыс. руб. Денежные средства на прогнозируемый период оставим без изменений и примем за 500 тыс. руб.

ДЗ (2005) = ДЗ (2004) х 0,8 = 4960 тыс. руб.

Тогда ОА (2005) = 10896 + 4960 + 500 = 16356 тыс. руб.

ВА (2005) = ВА (2004) = 11000 тыс. руб.

КЗ (2005) = КЗ (2004) х 0,95 = 14545 тыс. руб.

Тогда О (2005) = 14545 тыс. руб.

СК (2005) = СК (2004) = 7000 тыс. руб.

НПо (2005) = ЧП (2005) = 2766 тыс. руб.

НПп (2005) = 3045 тыс. руб.

После того как все необходимые нам параметры на весь прогнозный период рассчитаны, можно определить денежный поток.

Размер денежного потока СДРСУ в 2005 году будет равен:

FCF (2005) = 3179 х (1 – 0,13) + [(19800 – 18000) + 1100] – [(10896 – 9905) + (4960 – 6201) + (14545 – 15311)] = 6681 тыс. руб.

**При ставке дисконтирования 15% приведенная стоимость компании за прогнозируемый период составит:**

**6681/ (1 + 0,15) = 5809 тыс. руб.**

**Глава 3. Оценка управленческих решений по развитию предприятия и их оптимизация**

Для оценки управленческих решений по развитию предприятия оценим стоимость их внедрения, в которую входят (см. таблицу 3.1):

* стоимость оборудования;
* расходы на оплату труда при его эксплуатации;
* налоговые платежи в бюджеты разных уровней;
* платежи во внебюджетные фонды;
* годовая амортизация оборудования.

**Таблица 3.1**

**Стоимость развития ООО СДРСУ, тыс. руб.**

| **№ п/п** | **Мероприятия по развитию СДРСУ** | **Стоимость** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Ремонт АБЗ ДС-598 | 21,4 |
| 2 | Восстановление электрохозяйства | 89,2 |
| 3 | Восстановление завода ДС-158 | 123,6 |
| 4 | Устройство перекрытия, зачистка ям существующего битумохранилища и строительство второго хранилища битума | 49,1 |
| 5 | Приобретение дополнительной спецтехники: |  |
|  | Бульдозер Т-130 | 493,2 |
|  | Вахтовка КАМАЗ или ГАЗ | 77,1 |
|  | Автогудронатор ДС-39Б или оборудование | 276,1 |
|  | Машина универсальная тротуароуборочная КАО-18 | 78,0 |
|  | Компрессор ПКСД 5,25 | 34,1 |
|  | Машина для мелкого ямочного ремонта | 69,7 |
|  | Комплект навесного снегоуборочного и пескоразбрасывающего оборудования ЗИЛ133 – 1 шт., ЗИЛ130 – 2 шт. | 125,9 |
|  | Автобус | 298,3 |
|  | Автокран 16 т. | 616,4 |
|  | Автосамосвал КАМАЗ-З55111 – 3 шт. | 420,4 |
|  | Погрузчик фронтального типа ТО-18 | 65,6 |
|  | Асфальтоукладчик на пневмоходу | 210,1 |
|  | Виброкатки типа ВГ1202 и ДУ62 10-12 т. – 1 шт. | 605,3 |
|  | Автогредеры ДЗ-98 – 1 шт. | 430,2 |
|  | Фреза дорожная на базе МТЗ-80 | 32,5 |
| 6 | Приобретение нового котла для котельной с запуском химической водоочистки | 55,5 |
| 7 | Газификация предприятия | 22,4 |
| 8 | Улучшение ремонтной базы предприятия | 25,0 |
| 9 | Благоустройство территории | 9,6 |
|  | **ИТОГО:** | **4228,7** |

Анализ показал, что проведенные мероприятия и ввод в эксплуатацию приобретенного оборудования способны дать следующие результаты:

* увеличение объема выполняемых работ на 75%;
* уменьшение дебиторской задолженности на 25%;
* уменьшение кредиторской задолженности на 15%;
* снижение управленческих расходов на 1%;
* уменьшение доли себестоимости в объеме продаж в прогнозируемом периоде с 80 до 75%.

Тогда прогноз параметров модели на 2005 год примет следующий вид (см. таблицу 3.2):

**Таблица 3.2**

**Прогноз параметров модели на 2005 год с**

**учетом управленческих решений, %.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Факторы стоимости** | **2004** | **2005** |
| 1 | Темп роста продаж (ТП). | 10 | 75 |
| 2 | Себестоимость продукции/Продажи (С/П). | 70 | 75 |
| 3 | Эффективная ставка налога на прибыль (ЭНП). | 9 | 13 |
| 4 | Дебиторская задолженность/Продажи (ДЗ/П). | 23 | 10 |
| 5 | Кредиторская задолженность/Продажи (КЗ/П). | 59 | 29 |
| 6 | Амортизация/Основные средства (А/ОС). | 10 | 10 |
| 7 | Управленческие расходы/Продажи (У/П). | 5 | 3 |

Прогноз финансовой отчетности на 2005 год в случае применения данных решений представлен ниже (см. таблицу 3.3):

**Таблица 3.3**

**Прогнозная финансовая отчетность на 2005 год ООО СДРСУ с учетом управленческих решений, тыс. руб.**

| **Статья финансовой отчетности** | **2004** | **2005** |
| --- | --- | --- |
| **Отчет о прибылях и убытках** |  |  |
| Прибыль (П) | 25932 | 45381 |
| Себестоимость выполненных работ и оказанных  услуг (С) | 18348 | 34036 |
| Валовая прибыль (ВП) | 7584 | 11345 |
| Управленческие расходы (У) | 1297 | 1362 |
| Амортизация (А) | 1100 | 1100 |
| EBIT | 5187 | 8883 |
| Налог на прибыль (НП) | 467 | 1154 |
| Чистая прибыль (ЧП) | 4720 | 7729 |
| **Баланс** |  |  |
| 1. Оборотные активы (ОА) | 16591 | 22485 |
| 1.1. Запасы сырья и материалов | 9905 | 17334 |
| 1.2. Дебиторская задолженность (ДЗ) | 6201 | 4651 |
| 1.3. Денежные средства и эквиваленты (ДС) | 485 | 500 |
| 2. Внеоборотные активы (ВА) | 11000 | 11000 |
| Стоимость основных средств по цене приобретения | 18000 | 21500 |
| Накопленная амортизация | 7300 | 10500 |
| 2.1. Остаточная стоимость основных средств | 11000 | 11000 |
| **Итого активы** | **27591** | **33485** |
| 3. Обязательства (О) | 15311 | 13014 |
| 3.1. Кредиторская задолженность (КЗ) | 15311 | 13014 |
| 3.2. Краткосрочные займы | 0 | 0 |
| 3.3. Долгосрочные займы | 0 | 0 |
| 4. Акционерный капитал (АК) | 12280 | 20471 |
| 4.1. Собственный капитал (СК) | 7000 | 7000 |
| 4.2. Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода (НПо) | 4720 | 7729 |
| 4.3. Нераспределенная прибыль (убыток) прошлых лет (НПп) | 560 | 5742 |
| **Итого пассивы** | **27591** | **33485** |

Показатели прогнозной отчетности на 2005 год в данном случае имеют следующий вид:

П (2005) = П (2004) х (1+ТРП (2004)) = 25932 х 1,75 = 45381 тыс. руб.

С (2005) = П (2005) х С/П (2005) = 45381 х 0,75 = 34036 тыс. руб.

ВП (2005) = П (2005) – С (2005) = 45381 – 34036 = 11345 тыс. руб.

У (2005) = П (2005) х У/П (2005) = 45381 х 0,03 = 1362 тыс. руб.

А (2005) = А (2004) = 1100

EBIT (2005) = ВП (2005) – У (2005) – А (2005) = 11345 – 1362 – 1100 = 8883 тыс. руб.

НП (2005) = EBIT (2005) х ЭНП (2005) = 8883 х 0,13 = 1154 тыс. руб.

ЧП (2005) = EBIT (2005) – НП (2005) = 8883 – 1154 = 7729 тыс. руб.

Спрогнозируем, что запас сырья и материалов вырастет пропорционально объему продаж на 75%, то есть составит 17334 тыс. руб. Денежные средства на прогнозируемый период оставим без изменений и примем за 500 тыс. руб.

ДЗ (2005) = ДЗ (2004) х 0,75 = 4651 тыс. руб.

Тогда ОА (2005) = 17334 + 4651 + 500 = 22485 тыс. руб.

ВА (2005) = ВА (2004) = 11000 тыс. руб.

КЗ (2005) = КЗ (2004) х 0,85 = 13014 тыс. руб.

Тогда О (2005) = 13014 тыс. руб.

СК (2005) = СК (2004) = 7000 тыс. руб.

НПо (2005) = ЧП (2005) = 2766 тыс. руб.

НПп (2005) = 3045 тыс. руб.

Размер денежного потока СДРСУ в 2005 году в этом случае будет равен:

FCF (2005) = 8883 х (1 – 0,13) + [(21500 – 18000) + 1100] – [(17334 – 9905) + (4651 – 6201) + (13014 – 15311)] = 20504 тыс. руб.

**При ставке дисконтирования 15% приведенная стоимость компании за прогнозируемый период составит:**

**20504 / (1 + 0,15) = 17830 тыс. руб.**

Высчитаем теперь разницу в стоимости предприятия, в случае если данная программа развития будет реализована:

17830 – 5809 = 12021 тыс. руб.

Таким образом, учитывая стоимость программы, рыночная стоимость предприятия возрастет на:

12021 – 4228,7 = 7792,3 тыс. руб.

Следовательно, программа развития СДРСУ, принятая эвристическим путем, является экономически эффективной. При этом, рыночную стоимость предприятия можно увеличить еще больше, за счет следующих факторов, перечисленных ниже.

В первую очередь закупку оборудования выгоднее проводить методом организации предприятием тендера (конкурсных торгов), что позволит добиться известной экономии средств, и, как следствие, уменьшение доли себестоимости в объеме продаж. На базе специалистов отдела снабжения следует создать конкурсную комиссию, принимающую решения, как о первичном отборе кандидатов в поставщики, так и об окончательном выборе поставщиков. Председателем конкурсной комиссии можно назначить начальника отдела снабжения.

Другим способом уменьшение доли себестоимости в объеме продаж является закупка оборудования на основе лизинга.

Под лизингом понимают имущественные отношения, при которых одна организация (пользователь-лизингополучатель) обращается к другой (лизинговой компании) с просьбой приобрести необходимое оборудование и передать его ей в пользование.

Как правило, в лизинговой сделке принимают участие три субъекта:

* лизингодатель,
* лизингополучатель,
* продавец оборудования, т.е. поставщик.

Лизингодателем в строительстве могут являться:

* управление механизации, передвижные механизированные предприятия и другие, в уставе которых предусмотрен этот вид деятельности;
* финансовая лизинговая компания, создаваемая специально для осуществления лизинговых операций, основной и фактически единственной функцией, которой является оплата имущества, т.е. финансирование сделки;
* специализированная лизинговая компания, которая в дополнение к финансовому обеспечению сделки берет на себя комплекс услуг нефинансового характера: содержание и ремонт имущества, замену изношенных частей, консультации по его использованию и т.д.;
* любая фирма или предприятие, для которых лизинг непрофилирующая, но и не запрещенная уставом сфера предпринимательства и, которые имеют финансовые источники для проведения лизинговый операций.

Лизингополучателем может быть любое юридическое лицо независимо от формы собственности:

* + государственные и муниципальные унитарные предприятия (организации),
  + кооперативы,
  + хозяйственные товарищества или общества.

Поставщиком имущества может быть также любое юридическое лицо:

производитель имущества,

снабженческо-сбытовая, торговая организация и т.д.

Лизингодателя предпочтительнее искать в г. Ростове-на-Дону, среди крупных ростовских банков, которые осуществляют лизинговые операции (например, «Альфа-Банк»).

Перечисленные выше меры позволят увеличить рыночную стоимость ООО СДРСУ.

**Заключение**

В ходе написания данной работы автором были выполнены следующие задачи:

* Дано определение понятию управленческое решение.
* Рассмотрены основные стадии принятия управленческих решений и выделено место обоснования управленческих решений в этом процессе.
* Выделены основные группы методов обоснования управленческих решений.
* Проанализированы основные методы обоснования управленческих решений.
* Рассмотрены методы обоснования управленческих решений конкретного предприятия, проведен их анализ с точки зрения экономической эффективности и, на основании анализа, внесены предложения по их оптимизации.

В ходе написания дипломной работы, поставленные задачи были выполнены, цели достигнуты в связи, с чем автор работы сделал выводы:

Принятие управленческих решений – это выбор из множества решений наиболее предпочтительной альтернативы.

Представляется наиболее удачным следующее определение: «Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии».

Существуют следующие стадии принятия управленческих решений:

I. Предварительная формулировка задачи.

II. Выбор критерия оценки эффективности решения.

III. Сбор данных для уточнения поставленной задачи и точная постановка задачи.

IV. Разработка возможных вариантов решения задачи.

V. Составление математических моделей.

VI. Сопоставление вариантов по критерию эффективности и выбор альтернатив.

VII. Обоснование решения.

IX. Принятие решения.

Обоснование управленческих решений относится к этапу непосредственного выбора решения. Оно тесно связано с оценкой различных альтернатив, их проверкой и выбором из этих альтернатив единственного варианта.

Методы обоснования управленческих решений делятся на три основные группы: эвристические, математические и экономические.

Эвристические методы базируются на жизненном опыте руководителей и логических суждениях.

Математические методы основаны на описании управленческих решений в терминах математической теории. Для обоснования управленческих решений строятся математические модели.

Экономические методы основываются на сопоставлении затрат и результатов в стоимостном выражении.

В работе был проведен аудит хозяйственной деятельности конкретного предприятия.

Управленческие решения на рассматриваемом предприятии принимаются и обосновываются на эвристической основе.

После проведения в данной работе обоснования управленческих решений экономическим методом (методом оценки стоимости предприятия с помощью анализа дисконтированных денежных потоков), был сделан вывод об обоснованности данных решений. При этом для повышения эффективности деятельности предприятия были даны следующие рекомендации:

* ввести на предприятии систему закупок оборудования и материалов методом конкурсных торгов;
* проведение закупок оборудования для предприятия на основе лизинга.

Перечисленные выше меры позволят увеличить рыночную стоимость предприятия.

**Список использованных источников**

# 

1. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике. – М.: Технологическая школа бизнеса. 1994.
2. Альбеков А. Процесс принятия управленческих решений в производственном менеджменте.//Бухгалтерский учет в торговле 1997–№4.
3. Аунапу Ф.Ф. Научные основы принятия решений в управлении производством. – М.: Экономика, 1974.
4. Божко П. Особенности управленческого учета на российских предприятиях. // Финансовый директор. 2003–№2.
5. Брянский Г.А., Разу М.Л., Овсянников О.А. Хозяйственные ситуации (Практическое пособие). – М.: Экономика, 1993.
6. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Курс лекций. Выпуск 3. М.: Эльф К, 1999.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Высшая школа,1994.
8. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений. // Менеджмент в России и за рубежом 2003–№2.
9. Голубков Е.П. Какое принять решение? Практикум хозяйственника. М.: Экономика, 1998.
10. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984.
11. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений: Учебное пособие. М.: Русская деловая литература, 1998.
12. Кащеев Р. Модель оценки стоимости компании: разработка и применение.//Финансовый директор. 2003–№12.
13. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1992.
14. Коллинз Г., Блэй Дж. Структурные методы разработки систем: от стратегического планирования до тестирования. М., Финансы и статистика, 1994.

Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. – М.: Дело, 1993.

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
2. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1996.
3. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. М.: Экономика, 2000.
4. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решения. М.: Юнити, 1997.
5. Юкаева В.С. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003.

1. Аунапу Ф. Ф. Научные основы принятия решений в управлении производством. – М.: Экономика, 1974. Стр. 9. [↑](#footnote-ref-1)
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Высшая школа,1994. Стр. 34. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ксенчук Е. В., Киянова М. К. Технология успеха. – М.: Дело, 1993. [↑](#footnote-ref-3)
4. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984. Стр. 27. [↑](#footnote-ref-4)
5. Брянский Г. А., Разу М. Л., Овсянников О. А. Хозяйственные ситуации (Практическое пособие). – М.: Экономика, 1993. Стр. 74. [↑](#footnote-ref-5)
6. Аунапу Ф. Ф. Научные основы принятия решений в управлении производством. - М.: Экономика, 1974. Стр. 60. [↑](#footnote-ref-6)
7. Юкаева В.С. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003. Стр. 55. [↑](#footnote-ref-7)
8. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике. – М.: Технологическая школа бизнеса. 1994. Стр. 224. [↑](#footnote-ref-8)
9. Юкаева В.С. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003. [↑](#footnote-ref-9)
10. Божко П. Особенности управленческого учета на российских предприятиях. // Финансовый директор. 2003–№2. Стр. 44. [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же. [↑](#footnote-ref-11)
12. Кащеев Р. Модель оценки стоимости компании: разработка и применение.//Финансовый директор. 2003–№12. Стр. 18. [↑](#footnote-ref-12)