

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ МАЛЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПО КРИТЕРИЮ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

Т.Г. Каримова, Л.Ш. Морозова, Г.Р. Дулина

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

В данной работе предлагается вариант решения проблемы принятия малыми предприятиями самостоятельных управленческих решений, обоснованных по комплексному критерию увеличения стоимости компании, учитывающему как краткосрочные, так и долгосрочные последствия экономического и неэкономического характера. В ходе поиска методов и инструментов принятия управленческих решений для малых предприятий, отвечающих требованиям рациональности и простоты использования, на примере нескольких предприятий сферы быти-услуг было проведено исследование возможности применения известных методик, основанных на трех подходах к оценке стоимости бизнеса, выявлены их недостатки и слабые стороны, не позволяющие получить достаточно достоверные и однородные результаты. Предложена агрегированная методика оперативной оценки стоимости компании в ходе принятия управленческих решений для предприятий малого бизнеса, основанная на методике Уолша. Данный инструмент, представляя собой комбинацию показателей, учитывает все основные подходы к оценке стоимости предприятия, а также интересы всех участников финансово-хозяйственной деятельности компании, что повышает обоснованность принятого управленческого решения.

Ключевые слова: оценка стоимости бизнеса; управленческие решения; малый бизнес; модель Уолша; менеджмент; затратный подход, сравнительный подход; доходный подход; сфера услуг; методика оперативной оценки стоимости компании.

Введение

Развитие экономики и достижение показателей экономического роста во многом зависит от количества и успешности работы предприятий малого бизнеса. Именно они большей частью заняты в сфере услуг, организуют социально-значимую деятельность, способствуют повышению уровня жизни населения, его удовлетворенности, создают удобную жизненную среду и инфраструктуру, с предприятий малого бизнеса начинают старт-апы.

В этих условиях актуальны вопросы оценки эффективности работы малых предприятий, критерии принятия управленческих решений в процессе их деятельности.

Постановка проблемы

Традиционными критериями являются абсолютные показатели деятельности предприятий – прибыль, выручка, а также относительные показатели эффективности – рентабельность, ликвидность, платежеспособность [1, 2]. Однако это лишь частные показатели, все они дают узкоспециализированные оценки, основываются на цели получения прибыли в кратчайшие сроки и свидетельствуют в большей степени об умелости менеджеров, чем о действительной успешности предприятия. Небезизвестны и недостатки методик расчета этих показателей, а также то, что особенности ведения налогового учета, использование специальных режимов налогообложения малыми предприятиями приводят к искажению оценки их реального финансового состояния.

В теории и практике корпоративного управления для оценки эффективности принятия управленческих решений известен критерий экономической прибыли (EVA) или критерий, основанный на оценке стоимости бизнеса (VBM) [3, 4]. В корпоративном менеджменте эксперты уже пришли к видению компании, как сложно организованной системы, имеющей много целей. С одной стороны, ее следует рассматривать как имущественный комплекс, включающий совокупность технологий, организационную структуру, персонал, материальные и нематериальные активы и другие составляющие производственного и непроизводственного циклов. С другой стороны, миссия компании связана с возможностью удовлетворения общественной или индивидуальной потребности в определенной продукции (услугах). Востребованность этой миссии, то есть наличие потребности в производимой продукции (услугах) – обязательное условие организации соответствующего бизнеса.

Все это справедливо и для малого бизнеса. Критерий прироста стоимости бизнеса представляется для данной категории предприятий как комплексный показатель эффективности принятия широкого спектра управленческих решений: кадровых, маркетинговых, инвестиционных. Как зарубежные, так и российские исследователи отмечают проблему оценки стоимости малого бизнеса в отличие от «публично торгуемых компаний» [5, 6].

В экономической литературе описывают в основном три подхода определения стоимости экономического субъекта: затратный, сравнительный

и доходный [7, 8]. Однако, как показал дальнейший анализ, их применение для предприятий малого бизнеса требует адаптации и корректировки.

Для проверки возможности прямого применения известных подходов к оценке стоимости бизнеса для малых предприятий были выбраны девять предприятий малого бизнеса г. Челябинска, относящихся к сфере бьюти-услуг, организованных в форме ООО, отличающихся по масштабу деятельности (выручке), по видам и объему предоставляемых услуг, ценовой политике, позиционированию на рынке (данные по их деятельности взяты из информационно-аналитической системы Спарк).

При применении сравнительного подхода к оценке стоимости бизнеса использовался метод сделок, так как метод рынка капитала основывается на сравнении стоимости пакета акций, в то время как предприятия малого бизнеса создаются преимущественно в форме ООО или ИП, а метод отраслевых коэффициентов невозможен ввиду отсутствия статистических данных и необходимости длительного мониторинга отраслевых коэффициентов. Среди малых предприятия бьюти-отрасли было трудно найти предприятие с осуществленной сделкой купли-продажи в требуемый период времени. Для выявления ключевого показателя мультипликации были рассчитаны коэффициенты корреляции соответствующих одноименных показателей предприятия-аналога и оцениваемых компаний, приведенные в табл. 1: выручка; себестоимость; прибыль от продаж; чистая прибыль; активы предприятия.

Таким образом, рассчитана стоимость бизнеса с помощью сравнительного подхода. Преимущество данного метода заключается в том, что он не является трудоёмким и подходит как для экспрес-

оценки стоимости предприятия, так и для расчета стоимостной оценки бизнеса при продаже.

Использование затратного подхода к оценке стоимости бизнеса для малых предприятий также имеет ограничения. Метод ликвидационной стоимости не подходит, так как данный метод отражает не столько рыночную, сколько остаточную стоимость предприятия и используется при банкротстве, для метода замещения необходимо оценить все затраты для открытия аналогичного салона красоты, а этот процесс достаточно трудоёмкий и сложнореализуемый.

Наиболее приемлемым для расчета стоимости бизнеса в данном случае представляется балансовая оценка чистых активов. Результаты расчета представлены в ранжированном по стоимости бизнеса виде в табл. 2.

Данный расчет очень легок в применении, подходит для быстрой оценки изменения показателей, позволяет также сравнить результаты анализируемого предприятия с результатами конкурентов.

В основе доходного подхода лежит прогнозирование денежных потоков, скорректированных на основе ставки дисконтирования. В качестве ставки дисконтирования в расчет принималась ставка по кредитам коммерческих банков для малого бизнеса, поскольку банки, при расчете данной ставки, уже учли все возможные риски, инфляцию и доходность.

Результаты расчета стоимости бизнеса рассматриваемых компаний приведены в табл. 2.

Можно заметить, что некоторые предприятия получают нулевую или отрицательную оценку стоимости бизнеса, что вызывает сомнения в корректности прямого применения этих методов и

Таблица 1

Расчет коэффициентов корреляции для салонов красоты

Наименование компании	Наименование исследуемого показателя				
	Выручка	Себестоимость	Прибыль (убыток) от продажи	Чистая прибыль (убыток)	Активы
	Коэффициент корреляции				
«Аура»	0,70	0,76	0,12	0,74	-0,02
«Баттерфляй»	-0,50	-0,83	0,70	0,75	-0,33
«Биланко»	-0,84	-0,91	-0,06	-0,75	0,19
«Бьюти Лук»	0,44	0,79	-0,53	-0,55	0,78
«Волшебница»	0,75	0,86	-0,68	-0,61	0,18
«Имидж - Студия»	-0,70	-0,64	-0,80	-0,22	-0,40
«Лорандж - Профи»	0,73	0,94	-0,87	-0,62	0,71
«Овал Роял Спа энд Бьюти»	-0,84	-0,92	0,58	0,95	-0,76
«Руслан и Людмила»	-0,96	-0,63	0,15	0,68	0,15

Источник: данные информационно-аналитической системы Спарк и расчеты авторов.

подходов для малых предприятий, что отмечается и в других исследованиях [9]. А также наблюдается высокая изменчивость оценок одной и той же компании при применении разных подходов: предприятие, имеющее самый высокий ранг по одному методу, находится в конце рейтинга – по другому. Это говорит о проблемах и недостатках применения данных методов.

В табл. 3 представлены некоторые проблемы

использования методов оценки стоимости малого бизнеса.

Таким образом, недостаточно определять реальную стоимость компании только одним из существующих методов оценки стоимости бизнеса. Необходимо вносить корректирующие операции в показатели расчетов каждого метода оценки и использовать комплексный подход.

Таблица 2

Оценка стоимости бизнеса по группе предприятий бьюти-отрасли

№	Наименование организации	Стоимость компании, тыс. руб		
		Сравнительный подход	Затратный подход	Доходный подход
1	ООО «Аура»	6199	1267	16742
2	ООО «Баттерфляй»	11968	4135	0
3	ООО «Биланко»	21069	44718	-48456
4	ООО «Бьюти Лук»	2236	1847	1700
5	ООО «Волшебница»	6309	222	0
6	ООО «Имидж – Студия»	1769	4699	6
7	ООО «Лорандж – Профи»	11720	7219	9163
8	ООО «Оваль Роял Спа энд Бьюти»	4398	-25603	-9792
9	ООО «Руслан и Людмила»	2524	2506	1938

Источник: данные информационно-аналитической системы Спарк и расчеты авторов.

Таблица 3

Недостатки основных подходов и методов к оценке стоимости малого бизнеса

Наименование методов	Недостатки
Затратный подход	
Метод стоимости чистых активов	Достоверная оценка затруднительна, так как балансовая стоимость активов (в основном основных средств) может существенно отличаться от их рыночной стоимости.
Метод ликвидационной стоимости	Может применяться только при ликвидации или банкротстве бизнеса. Ликвидационная стоимость не отражает способности актива генерировать доход.
Доходный подход	
Метод дисконтированных денежных потоков	Данный метод невозможно применить, если бизнес является убыточным.
Метод капитализации доходов	Метод актуален, если доходы постоянны и равномерно растут, что для салона красоты не типично и маловероятно, так как бизнес сезонный и зависит от репутационной составляющей.
Сравнительный подход	
Метод сделок	Метод достоверен только при наличии полной информации о продаже аналогичного предприятия.
Метод рынка капитала	Данный метод не подходит для малого бизнеса, так как основан на сравнении пакета акций. Такой метод не соответствует организационно-правовой форме малых предприятий.
Метод отраслевых коэффициентов	Данный метод невозможен при оценке малого бизнеса, поскольку отсутствуют статистические или опросные показатели длительного мониторинга отраслевых коэффициентов

Составлена авторами.

Методика принятия управленческих решений для предприятий малого бизнеса

По нашему мнению, одним из вариантов решения данной проблемы может быть использование комплексной методики оценки бизнеса, увязывающей ключевые показатели, относящиеся ко всем трем подходам: затратному, доходному и сравнительному. В качестве критерия при принятии управленческих решений может выступать не только сам показатель, но и его положительная динамика.

В основе предлагаемой методики оперативной оценки изменения стоимости бизнеса в результате принятия управленческого решения лежит методика К. Уолша [10], которая представляет собой мультипликативную модель разложения курсовой стоимости акций компании по основным факторам деятельности.

Предлагаемая методика адаптирована для малых предприятий с учетом их организационно-правовой формы и ведения упрощенной системы налогообложения, а также требований простоты использования и интерпретации результатов. Так как владельцы малого бизнеса, как правило, самостоятельно им управляют и нуждаются в оперативных и понятных непрофессионалам инструментах оценки и управления процессами на предприятии.

Адаптация некоторых показателей методики оперативной оценки стоимости компании Уолша представлена в табл. 4.

Методика оперативной оценки стоимости компании включает в себя следующие этапы.

1. Проведение оперативной оценки стоимости компании в отчетном периоде, включающее расчет 10 ключевых показателей (табл. 5).

2. Расчет прогнозных значений по 10 ключевым показателям, отражающий влияние принятого управленческого решения.

3. Проведение анализа прогнозных значений ключевых показателей с базисными значениями отчетного периода. Для простоты интерпретации и оперативности оценки рассматриваемых управ-

ленческих решений предлагается ввести балльную оценку изменения ключевых показателей с последующим расчетом суммарного балла.

Если при проведении прогнозной оценки изменения отдельного ключевого показателя в результате принятия того или иного управленческого решения выявляется его положительная динамика, то по данному показателю начисляется 1 балл к суммарной оценке, иначе – 0 баллов. Итоговая оценка образуется путем суммирования баллов по каждому ключевому показателю модели. Предлагается считать управленческое решение рекомендуемым к применению при суммарной оценке не менее 6 (из 10 ключевых показателей).

Ключевые показатели для оперативной оценки стоимости компании, основанной на методике Уолша и скорректированной для работы малых предприятий, отражены в табл. 5.

Как видно из таблицы, предложенная методика учитывает оперативные показатели деятельности компании, объединяет все три подхода к оценке бизнеса, а также является логичной и последовательной при получении итогового показателя стоимости компании.

Для апробации методики был рассмотрен вопрос целесообразности принятия управленческого решения с затратами 1 млн. руб, с прогнозным приростом выручки на 10 %. Расчет прогнозных показателей и оценка их изменения в результате принятия этого решения проведена по всем девяти рассматриваемым предприятиям. В качестве примера приведем два случая.

В табл. 6 и 7 представлены расчеты на примере ООО «Биланко» и ООО «Баттерфляй» соответственно.

После произведенных расчетов, мы видим, что предложенное управленческое решение подходит ООО «Баттерфляй» (получено 8 баллов из 10) и не подходит для ООО «Биланко» (4 балла из 10).

Обсуждение результатов и выводы

Таким образом, если в результате использования предложенной методики управленческое

Таблица 4

Адаптация некоторых показателей методики Уолша для малого бизнеса

Показатель после адаптации		Показатель до адаптации	
Показатель	Формула	Показатель	Формула
Рентабельность уставного капитала	ЧП/УК	Чистая прибыль на акцию	Чистая прибыль, потраченная на дивиденды / количество обыкновенных акций
Собственный капитал (чистые активы)	УК + ДК + РК + НП	Акционерный капитал	УК + ДК + РК + НП
Рыночная стоимость предприятия	«Кратное балансовой стоимости» × «СК»	Рыночная стоимость СК	«Кратное балансовой стоимости» × «СК»

Составлена авторами.

Таблица 5

Ключевые показатели для оперативной оценки стоимости компании, основанной на методике Уолша и скорректированной для малых предприятий

Подход к оценке	Показатель	Формула
Доходный	Рентабельность продаж	прибыль от реализации / объем продаж
	Оборачиваемость активов	объем продаж / совокупные активы
	Доходность совокупных активов	рентабельность продаж * оборачиваемость активов
Затратный	Показатель использования собственных средств	совокупные активы / собственный капитал
	Доходность собственного капитала	доходность совокупных активов * показатель использования собственных средств
	Рентабельность уставного капитала	чистая прибыль / уставный капитал
	Собственный капитал (чистые активы)	уставный капитал + добавочный капитал + резервный капитал + нераспределенная прибыль
Сравнительный	Коэффициент отношения собственного капитала к уставному капиталу	собственный капитал / уставный капитал
	Кратное балансовой стоимости собственного капитала	рыночная стоимость по срав. метод/собственный капитал
	Рыночная стоимость компании	кратное балансовой стоимости * собственный капитал

Составлена авторами.

Таблица 6

Оценка ожидаемого результата принятия управленческого решения по ООО «Биланко»

Показатель	2018	Прогноз	Изменение, %	Балл
Рентабельность продаж	-0,15	-0,09	-41,04	0
Оборачиваемость активов	0,33	0,41	24,02	1
Доходность совокупных активов	-0,05	-0,03	-26,87	0
Показатель использования собственных средств	1,29	1,34	4,42	1
Доходность собственного капитала	-0,06	-0,046	-23,64	0
Рентабельность уставного капитала	-38,77	-34,39	-11,27	0
Собственный капитал (чистые активы)	44718,00	37 83	-15,38	0
Коэффициент отношения собственного капитала к уставному капиталу	223,59	189,19	-15,38	0
Кратное балансовой стоимости собственного капитала	0,47	0,56	23,22	1
Рыночная стоимость компании	21 069,14	21 967,00	4,26	1
Итого суммарный балл				4

Оценка ожидаемого результата принятия управленческого решения по ООО «Баттерфляй»

Показатель	2018	Прогноз	Изменение, %	Балл
Рентабельность продаж	0,09	0,11	24,11	1
Оборачиваемость активов	1,90	1,61	-14,96	0
Доходность совокупных активов	0,16	0,17	5,54	1
Показатель использования собственных средств	1,85	2,26	22,23	1
Доходность собственного капитала	0,30	0,39	29,00	1
Рентабельность уставного капитала	0,00	48,2	100,00	1
Собственный капитал (чистые активы)	4135,00	4 617	11,66	1
Коэффициент отношения собственного капитала к уставному капиталу	413,50	461,73	11,66	1
Кратное балансовой стоимости собственного капитала	2,89	2,78	-3,73	0
Рыночная стоимость компании	11 968,06	12 865,96	7,50	1
Итого суммарный балл				8

решение принимается, то можно быть уверенным, что это положительно повлияет на величину прибыли, доходов и стоимости чистых активов, что в свою очередь приведёт к увеличению рентабельности, ликвидности, и тем самым увеличит стоимость компаний.

Применение данной методики позволяет повысить качество принимаемых предприятиями малого бизнеса управленческих решений.

В ходе поиска методов и инструментов принятия управленческих решений для малых предприятий, отвечающим требованиям обоснованности и простоты использования, было проведено исследование возможности применения известных методик, основанных на трех подходах к оценке стоимости бизнеса, выявлены их недостатки и слабые стороны, не позволяющие получить достаточно достоверные результаты. Предложена агрегированная методика оперативной оценки результата принятия управленческих решений для предприятий малого бизнеса, основанная на методике Уолша, позволяющая оперативно проводить оценку качества принимаемых управленческих решений по критерию стоимости. Данный инструмент учитывает все основные подходы к оценке, что делает обоснованными принимаемые решения.

Главный акцент в анализе делается на положительную динамику исследуемых факторов стоимости. Если 60 % показателей имеют прирост,

то признается, что такое решение является качественным по критерию стоимости. Предложенный инструмент оценки принимаемых управленческих решений по критерию стоимости учитывает интересы основных участников финансово-хозяйственной деятельности предприятий малого бизнеса: управленцев и владельцев бизнеса.

Литература

1. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негайцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2013. – 208 с.

2. Хиггинс Р.С. Финансовый анализ: инструменты для принятия бизнес-решений. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 642 с.

3. Abudy M., Benninga S., and Shust E., (2016). *The Cost of Equity for Private Firms* // *Journal of Corporate Finance* 37, 431–443.

4. Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 368 с.

5. Cooper R. *Measure costs right: make the right decisions* / R. Cooper, R.S. Kaplan // *Harvard Business Review*. – 1998, 7, pp. 96–103.

6. Приходько Р.В. Проблематика оценки стоимости малого предприятия в России // *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*. 2016, № 2, С. 38–42.

7. Amram, M., Martin, L., Medina, D. *A Practical Guide to Three Methods of Enterprise Valuation. Working paper.* – 2006.

8. Vandurov V.V. *Business valuation: Textbook.* – Yelm, WA, USA: Science Book Publishing House, 2015. – 165 p.

9. Федотов Г.П., Васильчук О.И., Васильчук К.С. *Управление стоимостью бизнеса для приня-*

тия обоснованных управленческих решений // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2014. – № 1 (33). – С. 190–200.

10. Walsh K., *Key Management Indicators. A Comprehensive Guide to Working with Critical Numbers that Manage Your Business. Companion Group.* – Kiev, 2008.

Каримова Татьяна Григорьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансовые технологии», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), karimovatg@susu.ru.

Морозова Лариса Шагиевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансовые технологии», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), morozovals@susu.ru.

Дулина Гульнара Раисовна, выпускница кафедры «Финансовые технологии», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), dulina.gulnara@gmail.com

Поступила в редакцию 10 июня 2020 г.

DOI: 10.14529/em200317

MANAGERIAL DECISION MAKING USING BUSINESS VALUE CRITERION FOR SMALL ENTERPRISES

T.G. Karimova, L.Sh. Morozova, G.R. Dulina

South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

The paper proposes a solution to the problem of small enterprises' making independent managerial decisions substantiated by the integrated criterion of the cost increase of the company, taking into account both short-term and long-term economic and non-economic consequences. While analyzing the methods and tools for small companies' making managerial decisions, which would meet the requirements of rationality and simplicity of use, the research on the ability to use well-known techniques based on three approaches of business value assessment has been conducted on the basis of a number of beauty services companies. The weaknesses of those techniques have been identified, which do not allow to obtain sufficiently accurate and uniform results. The aggregated methodology for the rapid assessment of the value of the company at managerial decision-making for small business is proposed on the basis of the Walsh method. This tool, which is a combination of indicators, takes into account all the main approaches of business value assessment, as well as the interests of all participants in the financial and economic activities of the company, what increases the relevance of the managerial decision made.

Keywords: business value assessment; managerial decisions; small business; Walsh model; management; cost approach, comparative approach, income approach, service sector, methodology for the operational business value assessment.

References

1. Sheremet A.D., Negashev E.V. *Metody finansovogo analiza deyatelnosti kommercheskikh organizatsiy* [Methods of Financial Analysis of the Activities of Commercial Organizations]. 2nd ed. Moscow, 2013. 208 p.

2. Higgins R.S. *Finansovyy analiz: instrumenty dlya prinyatiya biznes-resheniy* [Financial Analysis: Tools for Making Business Decisions]. Moscow, 2008. 642 p.

3. Abudy M., Benninga S., and Shust E. The Cost of Equity for Private Firms. *Journal of Corporate Finance*, 2016, 37, pp. 431–443.

4. Kozyr Yu.V. *Stoimost kompanii: otsenka i upravlencheskie resheniya* [Company's Value: Valuation and Management Decisions]. 2nd ed. Moscow, 2009. 368 p.

5. Cooper R., Kaplan R.S. Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*. 1998, 7. pp. 96–103.
6. Prikhodko R.V. [Potential Difficulties of Small Business Cost Estimation in Russia]. *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskij menedzhment*, 2016, no. 2, pp. 38–42. (in Russ.)
7. Amram M., Martin L., Medina D. *A Practical Guide to Three Methods of Enterprise Valuation*. Working paper, 2006.
8. Bandurov V.V. *Business Valuation*. Yelm, WA, USA, Science Book Publishing House, 2015. 165 p.
9. Fedotov G.P., Vasilchuk O.I., Vasilchuk K.S. [Managing Business Value for Making Informed Management Decisions]. *Bulletin of the Volga State University of Service. Series: Economics*, 2014, no. 1 (33), pp. 190–200. (in Russ.)
10. Walsh K. *Key Management Indicators. A Comprehensive Guide to Working with Critical Numbers that Manage Your Business*. Companion Group. Kiev, 2008.

Tatyana G. Karimova, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Financial Technology, South Ural State University, Chelyabinsk, karimovatg@susu.ru

Larisa Sh. Morozova, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Financial Technology, South Ural State University, Chelyabinsk, morozovals@susu.ru.

Gulnara R. Dulina, graduate of the Department of Financial Technology, South Ural State University, Chelyabinsk, dulina.gulnara@gmail.com

Received June 10, 2020

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Каримова, Т.Г. Принятие управленческих решений малыми предприятиями по критерию стоимости бизнеса / Т.Г. Каримова, Л.Ш. Морозова, Г.Р. Дулина // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2020. – Т. 14, № 3. – С. 163–170. DOI: 10.14529/em200317

FOR CITATION

Karimova T.G., Morozova L.Sh., Dulina G.R. Managerial Decision Making Using Business Value Criterion for Small Enterprises. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2020, vol. 14, no. 3, pp. 163–170. (in Russ.). DOI: 10.14529/em200317