**Введение**

Целью данной курсовой работы является изучение разработки управленческого решения по реструктуризации компании. Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть общую характеристику и решения, принимаемые собранием акционеров, как происходит контроль этих решений, и разработать проект мероприятий контроля решений.

Данная тема в настоящее время актуальна, т.к. в современном жестком и быстро меняющемся мире, в условиях усиливающейся глобальной конкуренции, при принятии решений очень редко подходит традиционная аналитическая рациональная модель. Чтобы выжить в современном мире, особенно в условиях постоянно меняющейся окружающей обстановки, менеджеры должны научиться принимать решения как можно быстрее, учиться на собственных и чужих ошибках и избегать возрастающей приверженности к неудовлетворительному курсу действий.

Успешно действующие компании, принимая важнейшие управленческие решения, начинали сразу разрабатывать массу альтернативных решений. Реализация этих решений может происходить параллельно — до того как будет сделан окончательный выбор. Компании, медленно принимающие решения, прорабатывали лишь одно альтернативное решение и переходили к его реализаций лишь после того, как первое решение терпело провал. Менеджеры, принимающие удачные решения, принимают советы от каждого и в значительной степени зависят от находчивости одного-двух сообразительных, заслуживающих доверия коллег, выступающих в роли консультантов. Компании, медленно принимающие решения, оказываются не в состоянии создать доверительную атмосферу среди способных и перспективных работников организации.

**1.** **Разработка управленческого решения по реструктуризации компании**

**1.1 Принятие управленческого решения на основе анализа**

Управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

* выработку и постановку цели;
* изучение проблемы на основе получаемой информации;
* выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
* обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
* выбор и формулирование оптимального решения;
* принятие решения; конкретизацию решения для его исполнителей.

Цели принятия управленческих решений. Внимательное рассмотрение процесса принятия решений с целью его лучшего уяснения приводит к необходимости четкого определения целей и задач. Нередко цели или, во всяком случае, непосредственно связанные с ними факторы являются как количественными (объективными), так и качественными (субъективными). В этих случаях для применения научных методов принятия решений нужны зрелость суждений и дальновидность, а также аналитическое и математическое мастерство.

Следует помнить, что иногда для достижения поставленной цели требуется установить баланс между двумя или большим числом рассматриваемых факторов, причем в определенных ситуациях некоторые из них будут входить в задачу как ограничения, а не как компоненты поставленной цели.[[1]](#footnote-1)

Альтернативы в управленческих решениях. Лица, принимающие решения, часто не осознают важности составления списка альтернатив. Совершенно очевидно, что в конечном счете может быть выбрана не самая лучшая альтернатива из числа рассматриваемых. В этом смысле качество выбора ограничено качеством альтернатив. Исчерпывающий список имеющихся альтернатив оказывает большую помощь при принятии решений. Принятие решений есть выбор одной из альтернатив, и составление их списка является неотъемлемой частью это процесса. В некотором смысле составление списка альтернатив совершенно аналогично определению задачи при инженерном анализе. Когда альтернативы неопределенны, список их неполон или даже непродуман, принять решение невозможно.

Однако когда альтернативы четко перечислены, задача больше не является неосязаемой.

Имеется одна альтернатива, которая почти всегда, во всяком случае в самом начале, присутствует в любом списке. Это альтернатива - не принимать решения вообще. Иногда (и только иногда) оптимальным компромиссом будет отложить принятие решения, чтобы иметь больше времени для накопления новых фактов. Если же цель должна быть достигнута немедленно, то, разумеется, обычно нельзя откладывать принятия решений на неопределенно долгий срок.[[2]](#footnote-2)

Финансово-экономический анализ является ключевым элементом управления во всех сферах бизнеса. Принятию любого, даже тактического, управленческого решения должен предшествовать анализ его последствий для развития компании и/или проекта в целом, в конечном итоге получающих абсолютное или относительное денежное выражение. Расчеты, учитывающие текущее состояние системы, затраты на ее изменение в соответствии с запланированным вариантом решения и прогноз будущего состояния, позволяют менеджерам выбирать наиболее обоснованный путь развития, приводящий к максимальному приросту инвестиций и стоимости компании. Конечно, в ряду факторов, определяющих успех того или иного бизнеса, большую роль играет интуиция, но, как показывает практика, тот, кто прислушивается исключительно к внутреннему голосу, в долгосрочной перспективе практически не имеет шансов на успех. Наиболее эффективны те решения, которые основаны как на субъективном, так и на объективном факторах, дополняющих друг друга.

Процесс финансово-экономического анализа, который может быть по-разному назван различными игроками рынка, является необходимым этапом, в ходе которого проводится ряд работ по изучению и анализу всех параметров потенциального проекта для принятия решения о вхождении или невхождении в проект. При этом, как правило, определяются такие инвестиционные параметры, как доходность и риски.[[3]](#footnote-3)

Стоит отметить, что финансово-экономический анализ может иметь различные уровни сложности – от поверхностного наблюдения за рынком и принятия на этой основе решения относительно выхода на него до сложного исследования, предусматривающего построение многофакторных моделей для каждого относительно важного решения. При этом сложность анализа возрастает по мере того, как падает доходность в том или ином виде бизнеса. Чем более очевидными и значительными являются преимущества и недостатки решения, тем менее сложный и детальный анализ необходим для его оценки. Если речь идет о рынке, инвестиции на котором приносят прибыль без глубокой проработки всех деталей проекта, то сложный анализ здесь не будет востребован.[[4]](#footnote-4)

**1.2 Управленческое решение по реструктуризации**

В результате проводимых в стране в последнее десятилетие экономических преобразований перед многими российскими предприятиями возникли проблемы, с которыми они раньше в своей деятельности не сталкивались: трудности сбыта продукции, сокращение емкости рынка и платежеспособного спроса, разрыв традиционных хозяйственных связей и т.п. Необходимость реструктуризации оказалась насущной для большинства российских предприятий. Только реализация эффективных программ реструктуризации предприятий может привести к преодолению кризисных ситуаций и повышению уровня их конкурентоспособности.

Развитие рыночной экономики в России сопровождается различными изменениями условий функционирования предприятий на отраслевых рынках, которые носят преимущественно негативный характер. Поэтому гарантией стабильного положения предприятий является умение менеджмента адаптироваться к возникающей ситуации, проводя при этом существенные их преобразования, представляющие собой реструктуризацию. Как свидетельствует практический опыт, масштаб преобразований может быть различен — от внутренних, в отдельных сферах деятельности, до значительных, затрагивающих предприятие в целом. Последние характеризуются как внешние преобразования.[[5]](#footnote-5)

Под термином "реструктуризация" понимается - комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции (услуг) на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем.

Основной причиной, почему компании стремятся к реструктуризации, обычно является низкая эффективность их деятельности, которая выражается в неудовлетворительных финансовых показателях, в нехватке оборотных средств, в высоком уровне дебиторской и кредиторской задолженности.

Впрочем, и успешные компании часто проводят структурные преобразования. Ведь любая модификация масштабов бизнеса или рыночных условий требует адекватного изменения системы управления и проведения реструктуризационных программ.

Основная причина неудач реструктуризации заключается в отсутствии реальной опоры среди большинства заинтересованных групп. Однако сами эти группы могут согласовать свои интересы. Но все компромиссы между ними будут решаться за счет интересов самого предприятия – оно рассматривается ими только как предмет их интересов, но не как носитель своих собственных. В рамках реструктуризации предприятия должны решить три основные задачи:

1) Модернизация, замена или сокращение излишков существующей производственно-технологической базы предприятия.

2) Существенное изменение системы управления и использования человеческих ресурсов предприятия.

3) Качественное изменение взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой клиентской группы.[[6]](#footnote-6)

На одном из этапов реструктуризации определяются перечень вариантов проведения преобразований и масштабы слияния, присоединения (поглощения), разделения, выделения. Принципиально важным является определение критериев их отбора, представляющих собой иерархию всё более ужесточающихся требований к оценке реальности и целесообразности проведения преобразований. Наиболее распространенными являются: размеры предприятий (нижний и верхний предел), состав его активов и пассивов, показатели финансового состояния, возможное внешнее и внутреннее сопротивление преобразованиям. Наряду с этим могут быть использованы и другие критерии, отражающие специфические условия деятельности реструктурируемого предприятия. Итогом отбора по таким критериям является сравнительно небольшое количество вариантов, удовлетворяющих стратегию роста стоимости реструктурируемого предприятия.

Принимаются решения, лежащие на поверхности: проводятся аудит и сокращение затрат, создается новый продукт, под него перестраивается производство; управленческий учет обеспечивает реальное бюджетирование продуктов и бизнеса. Появляется новое видение ситуации: если вначале продуктовая программа составлялась исключительно на основе маркетинговых оценок (что "берут" покупатели), то теперь, считая затраты и доходы по продукту (маржинальную прибыль), принимают решения также исходя из того, что выгодно производить предприятию.

Одной из основных предпосылок к реструктуризации компании является ситуация, когда несколько различных направлений бизнеса «варятся в одном котле». При этом очень сложно понять, какое из них невыгодно и почему. Однако, прежде чем принять решение о реструктуризации, владельцы предприятия должны обдумать три главных вопроса: для чего компании нужна реструктуризация? Какие на то есть причины? Какая именно реструктуризация нужна компании?

Для целей успешного функционирования современной экономики показатель стоимости, рассматриваемый в качестве интегрированного экономического показателя, наиболее предпочтителен по сравнению с показателями дохода, рентабельности или их динамики. Не случайно управленческий менеджмент в развитых странах все больше внимания уделяет концепции управления деятельностью предприятия, основанной на создаваемой им стоимости. Невозможно принимать эффективные управленческие решения, не обладая полнотой информации, а ведь ни один другой показатель деятельности предприятия не содержит столь полной информации, как стоимость. В отличие от других показателей деятельности предприятия стоимость не бывает краткосрочной. Стоимость предприятия интегрирует в себе показатели, отражающие внутреннее положение предприятия и его место в окружающей среде, что и позволяет сопоставлять положение различных экономических субъектов.

Из значимости показателя стоимости вытекает необходимость ее оценки и использования полученных результатов в управленческой деятельности. Следовательно, оценка стоимости предприятия может рассматриваться как действенный метод определения в стоимостном выражении результатов его деятельности; эффективными методами управления, применяемыми в целях достижения наилучших результатов хозяйственной деятельности предприятия, должны быть методы, учитывающие оценку его стоимости в процессе изменений деятельности, и, в первую очередь, в результате внедрения вариантов реструктуризации.

Стратегия развития (реструктуризации) предприятия должна быть разработана на краткосрочный (оперативный) и на долгосрочный периоды. Стоимостная оценка разработанного менеджерами предприятия стратегического план его развития (реструктуризации) позволяет сравнивать варианты решения стоящих перед предприятием проблем с точки зрения единой цели, одного критерия эффективности – повышения его стоимости. Стратегическое планирование выступает основой для эффективного оперативного планирования, поскольку в оперативном планировании следует исходить из стратегических задач. В то же время достигнутые в краткосрочном периоде результаты позволяют корректировать долгосрочные (стратегические) планы.

Проблемы реструктуризации предприятий и оценки их стоимости в целях реструктуризации относятся к так называемым слабоструктурируемым, которые характеризуются не только количественными, но и качественными зависимостями между элементами проблемы, что значительно усложняет процесс решения проблемы и оценки эффективности вариантов решений.[[7]](#footnote-7)

Процедура реструктуризации предприятий осуществляется с соблюдением требований нормативно-правовых актов, действующих на момент ее проведения. Базовыми документами, регламентирующими порядок осуществления реструктуризации являются «Положение о порядке реструктуризации предприятий», а также «Методические указания по проведению реструктуризации государственных предприятий», утвержденные Приказом Министерства экономики «Комплексная программа реструктуризации предприятий».

Действие Методических указаний и Комплексной программы – только на государственные предприятия.

Согласно Положению порядок осуществления реструктуризации предприятия предусматривает следующие этапы:

1) принятие решения о проведении реструктуризации предприятия;

2) образование Комиссии по реструктуризации предприятия;

3) разработка и утверждение Проекта реструктуризации предприятия;

4) реализация этого проекта реструктуризации;

5) осуществление контроля за проведением реструктуризации предприятия;

6) утверждение отчета о выполнении мероприятий, предусмотренных

Проектом реструктуризации, руководителем предприятия, а также - общим собранием акционеров (или другим высшим органом);

7) направление этого отчета в государственный орган приватизации, которым создана Комиссия по реструктуризации предприятия, издание им приказа о прекращении работы Комиссии.

**1.3 Обоснование направления реструктуризации**

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.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Само по себе принятие решения есть компромисс. Принимая решения, необходимо взвешивать суждения о ценности, что включает рассмотрение экономических факторов, технической целесообразности и научной необходимости, а также учитывать социальные и чисто человеческие факторы. Принять «правильное» решение, – значит выбрать такую альтернативу из числа возможных, в которой с учетом всех этих разнообразных факторов будет оптимизирована общая ценность.[[8]](#footnote-8)

Обоснования решений о реструктуризации компании можно произвести по оценке количественных показателей, которая 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.[[9]](#footnote-9)

Для того чтобы выбрать оптимальное решение, можно рассчитать коэффициент рациональности по следующей формуле:

***R = (a Выгоды – b Потери) / Затраты***, (1)

Где, R– коэффициент рациональности решения; a Выгоды – вероятность выгоды; b Потери – вероятность потерь.

Таким образом, чем коэффициент R выше, тем решение рациональнее. Когда оптимальный путь достижения цели будет найден, потребуется спланировать дальнейшие действия и проконтролировать ход их исполнения.

Также необходимо учитывать некоторые важные моменты реструктуризации. Прежде всего в компании следует ввести стандартизацию внутрифирменной терминологии. Это позволит всем участникам рабочего процесса говорить на одном языке. В своих действиях владельцам следует руководствоваться следующим правилом: иногда лучше сделать быстрее, чем точнее. В противном случае может получиться так, что собственники будут оптимизировать свои решения, а в это время ситуация в компании серьезно изменится. Также руководителям необходимо ставить задачи с одним критерием, ведь их решить гораздо легче, чем проблемы с несколькими критериями оптимальности. Количественный подход к анализу состояния фирмы должен дополнять качественный. Это даст компании возможность применять на практике научно обоснованные технологии для того, чтобы улучшить экономику бизнеса.[[10]](#footnote-10)

**2. Практическая часть**

**2.1 Постановка задачи**

Сельскохозяйственное предприятие имеет возможность выращивать четыре культуры: С1, С2, С3 и С4. Необходимо принять решение, как сеять эти культуры, если урожай зависит от погоды.

План посева должен обеспечить максимальную прибыль, а планирование должно осуществляться с учётом погоды.

*Стратегии природы: Вероятность исхода:*

В1 – засушливое лето; р1

В2 – нормальное лето; р2

В3 – дождливое лето; р3

**Исходные данные для задачи:**

р1 – 0,25

р2 – 0,4

р3 – 0,35

**В распоряжении менеджера девять стратегий:**

1. Все поля засеять культурой С1 в этом случае прибыль составит 11у.е. при засушливой погоде, 9у.е. при нормальной и 7 при дождливой погоде.
2. Все площади засеять культурой С2.В этом случае прибыль соответственно составит 10у.е., 12у.е., и 9у.е.
3. Все площади засеять культурой С3. В этом случае прибыль составит соответственно 8у.е., 10у.е. и 12,2у.е.
4. Все площади засеять культурой С4. В этом случае прибыль составит соответственно 6у.е., 9у.е. и 13у.е.
5. Под все культуры выделить равные доли засеваемой площади, т.е. под каждую культуру выделить 25 процентов посевных площадей.

**0,25\*С1+0,25\*С2+0,25\*С3+0,25\*С4 (1)**

В этом случае прибыль составит:

При засушливой погоде (Х5)

0,25\*11+0,25\*10+0,25\*8+0,25\*6=3+2,75+2,5+2+1,5=8,75

При нормальной погоде (Y5)

0,25\*9+0,25\*12+0,25\*10+0,25\*9=2,25+3+2,5+2,25=10

При дождливой погоде (Z5)

0,25\*7+0,25\*9+0,25\*12,2+0,25\*13=1,75+2,25+3,05+3,25=10,3

1. Под культуру С1 выделить 40% посевных площадей, а под остальные по 20%, т.е.

**0,4\*С1+0,2\*С2+0,2\*С3+0,2\*С4 (2)**

Величина прибыли в этом и последующих вариантах определяется аналогично предыдущему пункту, т.е. пропорционально площадям засеваемым культурам Сk.

Х6=0,4\*11+0,2\*10+0,2\*8+0,2\*6=4,4+2+1,6+1,2=9,2

Y6=0,4\*9+0,2\*12+0,2\*10+0,2\*9=3,6+2,4+2+1,8=9,8

Z6=0,4\*7+0,2\*9+0,2\*12,2+0,2\*13=2,8+1,8+2,44+2,6=9,64

1. Под культуру С2 выделить 40% посевных площадей, а под остальные по 20%, т.е.

**0,2\*С1+0,4\*С2+0,2\*С3+0,2\*С4 (3)**

Х7=0,2\*11+0,4\*10+0,2\*8+0,2\*6=2,2+4+1,6+1,2=9

Y7=0,2\*9+0,4\*12+0,2\*10+0,2\*9=1,8+4,8+2+1,8=10,4

Z7=0,2\*7+0,4\*9+0,2\*12,2+0,2\*13=1,4+3,6+2,44+2,6=10,04

1. Под культуру С3 выделить 40% посевных площадей, а под остальные по 20%, т.е.

**0,2\*С1+0,2\*С2+0,4\*С3+0,2\*С4 (4)**

Х8=0,2\*11+0,2\*10+0,4\*8+0,2\*6=2,2+2+3,2+1,2=8,6

Y8=0,2\*9+0,2\*12+0,4\*10+0,2\*9=1,8+2,4+4+1,8=10

Z8=0,2\*7+0,2\*9+0,4\*12,2+0,2\*13=1,4+1,8+4,88+2,6=10,68

1. Под культуру С4 выделить 40% посевных площадей, а под остальные по 20%, т.е.

**0,2\*С1+0,2\*С2+0,2\*С3+0,4\*С4 (5)**

Х9=0,2\*11+0,2\*10+0,2\*8+0,4\*6=2,2+2+1,6+2,4=8,2

Y9=0,2\*9+0,2\*12+0,2\*10+0,4\*9=1,8+2,4+2+3,6=9,8

Z9=0,2\*7+0,2\*9+0,2\*12,2+0,4\*13=1,4+1,8+2,44+5,2=10,84

**2.2. Решение задачи**

Для анализа альтернативных решений составим матрицу эффектов (результатов, дохода, прибыли), элементы которой определяются для каждой альтернативы при различных погодных условиях.

Таблица 1. **Матрица эффектов и критерии выбора**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Стратегии природы Pj | Критерии выбора |
| i\j | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Альтернативы | P1 | P2 | P3 | **Maxi maxj** | **Maxi minj** | **Лаплас** | **Б-Лаплас** |
| 1 | 11 | 9 | 7 | 11 | 7 | 8,67 | 8,8 |
| 2 | 10 | 12 | 9 | 12 | 9 | **10,33\*** | **10,45\*** |
| 3 | 8 | 10 | 12,2 | **12,2\*** | 8 | 10,07 | 10,27 |
| 4 | 6 | 9 | 13 | 13 | 6 | 9,33 | 9,65 |
| 5 | 8,75 | 10 | 10,3 | 10,3 | 8,75 | 9,68 | 9,8 |
| 6 | 9,2 | 9,8 | 9,64 | 9,8 | **9,2\*** | 9,55 | 9,59 |
| 7 | 9 | 10,4 | 10,04 | 10,4 | 9 | 9,81 | 9,92 |
| 8 | 8,6 | 10 | 10,68 | 10,68 | 8,6 | 9,76 | 9,89 |
| 9 | 8,2 | 9,8 | 10,84 | 10,84 | 8,2 | 9,61 | 9,76 |
| Рекомендуемая альтернатива | **3** | **6** | **2** | **2** |

**Критерии принятия решений в условиях полной неопределенности**

1. ***Макси - максный критерий*** (критерий крайнего оптимизма).

**Ем= maxi maxj eij, (6)**

где eij произвольный элемент матрицы эффектов (столбцы 1,2 и 3). Предлагаемая критерием оценка осуществляется в два этапа:

* + На первом этапе определяем максимальное значение эффекта eij – для каждой из альтернатив (строк) и помещаем выбранные максимальные значения в соответствующей строке таблицы (столбец 4).
	+ На втором этапе выбираем максимальное значение сформированном столбце 4. номер строки, на котором будет находиться максимальное значение, будет соответствовать номеру рекомендуемой альтернативы.
1. ***Критерий Уолда*** (критерий крайнего пессимизма)

**E= maxi minj eij (7)**

* + На первом этапе определяется минимальное значение эффекта **eij** – для каждой из альтернатив и помещаем выбранные минимальные значения в соответствующей строке столбца 5.
	+ На втором этапе выбираем максимальное значение в сформированном столбце 5. Номер строки, в котором будет находиться максимальное значение, соответствует номеру рекомендуемой альтернативы.

***Критерий Лапласа*** (среднеарифметическое решение)

**N=3 EЛ = maxi Σ eij / 3 (8)** j=1

Порядок формирования столбца 6 в таблице следующий: каждое значение в первой строке матрицы эффектов делиться на три, полученные значения складываются. Результат помещают в соответствующей строке столбца 6 таблицы 1. Номер строки, в которой будет находиться максимальное значение, соответствует номеру рекомендуемой альтернативы.

Ел1=(10+9+7)/3=26/3=8,67

Ел2=(10+12+9)/3=31/3=10,33

Ел3=(8+10+12,2)/3=30,2/3=10,07

Ел4=(6+9+13)/3=28/3=9,33

Ел5=(8,75+10+10,3)/3=29,05/3=9,68

Ел6=(9,2+9,8+9,64)/3=28,64/3=9,55

Ел7=(9+10,4+10,04)/3=29,44/3=9,81

Ел8=(8,6+10+10,68)/3=29,28/3=9,76

Ел9=(8,2+9,8+10,84)/3=28,84/3=9,61

**Критерий принятия решения в условиях частичной определенности**

***Критерий Байеса-Лапласа***

**n=3 EБ = maxi Σ eij pj (9) j=1**

Условия частичной определенности предполагают, что распределение вероятностей состояния природы P(j) статистически устойчиво. В соответствии с исходными данными это распределение имеет вид: р1, р2, р3. Решение принимается на основе сравнения среднеожидаемого дохода Ri для различных альтернатив (столбец 7). Порядок формирования в столбце 7 в таблице 1 следующий: каждое значение эффекта в i строке, умножается на соответствующее значение вероятности рj. Результаты складываются.

Для первой строки значение в столбце 7 определяется следующим образом

**R1=Σ( p1 X1 +p2 Y1 +p3 Z1 ) (10)**

Аналогично вычисляются и остальные значения в столбце 7 таблицы 1. Максимальная величина в столбце 7 указывает, какая альтернатива является предпочтительнее в соответствии с критерием Байеса-Лапласа.

R1=11\*0,25+9\*0,4+7\*0,35=2,75+3,6+2,45=8,8

R2=10\*0,25+12\*0,4+9\*0,35=2,5+4,8+3,15=10,45

R3=8\*0,25+10\*0,4+12,2\*0,35=2+4+4,27=10,27

R4=6\*0,25+9\*0,4+13\*0,35=1,5+3,6+4,55=9,65

R5=8,75\*0,25+10\*0,4+10,3\*0,35=2,19+4+3,61=9,8

R6=9,2\*0,25+9,8\*0,4+9,64\*0,35=2,3+3,92+3,37=9,59

R7=9\*0,25+10,4\*0,4+10,04\*0,35=2,25+4,16+3,51=9,92

R8=8,6\*0,25+10\*0,4+10,68\*0,35=2,15+4+3,74=9,89

R9=8,2\*0,25+9,8\*0,4+10,84\*0,35=2,05+3,92+3,79=9,76

Другим способом сравнить альтернативы и принять решение можно, если использовать дисперсию, как меру отклонения случайной величины от ожидаемого среднего дохода и оценить риск выбранной стратегии.

В качестве показателя риска применяют среднеквадратичное отклонение

**σi=√Di(Ri), где (11) 3**

**Di(Ri)=ΣPji (Rji - Ri)2 (12) j=1 3**

**Ri=ΣRji \*Pji (13) j=1**

где, i - стратегия лица принимающего решение j – номер стратегии природы.

Под относительным риском έi понимается отношение среднеквадратичного отклонения σi к средне ожидаемому доходу Ri.

**έi= σi / Ri (14)**

R1=11\*0,25+9\*0,4+7\*0,35=2,75+3,6+2,45=8,8

R2=10\*0,25+12\*0,4+9\*0,35=2,5+4,8+3,15=10,45

R3=8\*0,25+10\*0,4+12,2\*0,35=2+4+4,27=10,27

R4=6\*0,25+9\*0,4+13\*0,35=1,5+3,6+4,55=9,65

R5=8,75\*0,25+10\*0,4+10,3\*0,35=2,19+4+3,61=9,8

R6=9,2\*0,25+9,8\*0,4+9,64\*0,35=2,3+3,92+3,37=9,59

R7=9\*0,25+10,4\*0,4+10,04\*0,35=2,25+4,16+3,51=9,92

R8=8,6\*0,25+10\*0,4+10,68\*0,35=2,15+4+3,74=9,89

R9=8,2\*0,25+9,8\*0,4+10,84\*0,35=2,05+3,92+3,79=9,76

D1 (R1) = 0,25\*(11-8,8)2 + 0,4\*(9-8,8) 2 + 0,35\*(7-8,8) 2 =1,21+0,016+1,134=2,36

D2 (R2) = 0,25\*(10-10,45)2 + 0,4\*(12-10,45) 2 + 0,35\*(9-10,45) 2 =0,051+0,961+1,015=2,027

D3 (R3) = 0,25\*(8-10,27)2 + 0,4\*(10-10,27) 2 + 0,35\*(12,2-10,27) 2 =1,288+0,029+1,304=2,621

D4 (R4) = 0,25\*(6-9,65)2 + 0,4\*(9-9,65) 2 + 0,35\*(13-9,65) 2 =3,331+0,169+3,928=7,428

D5 (R5) = 0,25\*(8,75-9,8)2 + 0,4\*(10-9,8) 2 + 0,35\*(10,3-9,8) 2 = 0,276+0,016+0,088=0,38

D6 (R6) = 0,25\*(9,2-9,59)2 + 0,4\*(9,8-9,59) 2 + 0,35\*(9,64-9,59) 2 =0,038+0,018+0,001=0,057

D7 (R7) = 0,25\*(9-9,92)2 + 0,4\*(10,4-9,92) 2 + 0,35\*(10,04-9,92) 2 =0,212+0,092+0,005=0,309

D8 (R8) = 0,25\*(8,6-9,89)2 + 0,4\*(10-9,89) 2 + 0,35\*(10,68-9,89) 2 =0,416+0,005+0,218=0,639

D9 (R9) = 0,25\*(8,2-9,76)2 + 0,4\*(9,8-9,76) 2 + 0,35\*(10,84-9,76) 2 =0,608+0,001+0,408=1,017

σ1 = √2,36=1,536

σ2 = √2,027=1,424

σ3 = √2,621=1,619

σ4 = √7,428=2,725

σ5 = √0,38=0,616

σ6 = √0,057=0,239

σ7 = √0,309=0,556

σ8 = √0,639=0,799

σ9 = √1,017=1,008

έ1=1,536/8,8=0,175

έ2=1,424/10,45=0,136

έ3=1,619/10,27=0,158

έ4=2,725/9,65=0,282

έ5=0,616/9,8=0,063

έ6=0,239/9,59=0,025

έ7=0,556/9,92=0,056

έ8=0,799/9,89=0,081

έ9=1,008/9,76=0,103

Проведя анализ построенного графика можно сделать следующие выводы. Минимум риска (максимум эффекта) достигается при использовании стратегии 6, когда под культуру С1 выделяется 40% посевных площадей, а под остальные по 20%. Она и является наилучшей.

Наихудшей является стратегия 4, при которой предлагалось засеять культурой С4 все площади. Риск при данной стратегии составляет 0,282, а прибыль всего лишь 9,65, поэтому данный вариант не целесообразно применять.

**Заключение**

В результате проводимых в стране в последнее десятилетие экономических преобразований перед многими российскими предприятиями возникли проблемы, с которыми они раньше в своей деятельности не сталкивались: трудности сбыта продукции, сокращение емкости рынка и платежеспособного спроса, разрыв традиционных хозяйственных связей и т.п. Необходимость реструктуризации оказалась насущной для большинства российских предприятий. Только реализация эффективных программ реструктуризации предприятий может привести к преодолению кризисных ситуаций и повышению уровня их конкурентоспособности.

Одной из основных предпосылок к реструктуризации компании является ситуация, когда несколько различных направлений бизнеса «варятся в одном котле». При этом очень сложно понять, какое из них невыгодно и почему. Однако, прежде чем принять решение о реструктуризации, владельцы предприятия должны обдумать три главных вопроса: для чего компании нужна реструктуризация? Какие на то есть причины? Какая именно реструктуризация нужна компании?

Само по себе принятие решения есть компромисс. Принимая решения, необходимо взвешивать суждения о ценности, что включает рассмотрение экономических факторов, технической целесообразности и научной необходимости, а также учитывать социальные и чисто человеческие факторы. Принять «правильное» решение, – значит выбрать такую альтернативу из числа возможных, в которой с учетом всех этих разнообразных факторов будет оптимизирована общая ценность.

**Список используемой литературы**

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н. «Управленческие решения. Теория и технология принятия» Издательство: Проект, 2004г. – 302стр.
2. Гасанов А. З. Разработка управленческих решений. Учебное пособие [Электронный ресурс] http://az-g.narod.ru/UPRR.htm
3. Кеворков В.В. «Практический маркетинг» Издательство: Дельта, 2005г. – 148стр.
4. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений. М.: ЮНИТИ,2000г. - 848стр.
5. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 4-е изд. –М.: Дело, 2003г. – 528стр.
6. Семенов А.К. и др. Управление кооперативным хозяйством. М.: Экономика, 2000г. – 260стр.
7. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для ВУЗов. – М.:. ЮНИТИ – ДАНА, 2002 – 304стр.
8. Шеметов П.В., Родионов В.В., Чередникова С.В. «Управленческие решения: технология, методы, инструменты» Издательство: Омега-Л, 2010г. – 400стр.
9. Журнал «Управление компанией» Полховская Т. «Реструктуризация бизнеса» №8 (23) \ 2004г.
1. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для ВУЗов. – М.:. ЮНИТИ – ДАНА, 2002 – С. 58. [↑](#footnote-ref-1)
2. Гасанов А. З. Разработка управленческих решений. Учебное пособие [Электронный ресурс] http://az-g.narod.ru/UPRR.htm [↑](#footnote-ref-2)
3. Основы менеджмента. Учебное пособие. -4-е изд. –М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К`», 2002. – С.78 [↑](#footnote-ref-3)
4. Кеворков В.В. «Практический маркетинг» Издательство: Дельта, 2005г. – С.26 [↑](#footnote-ref-4)
5. Балдин К.В., Воробьев С.Н. «Управленческие решения. Теория и технология принятия» Издательство: Проект, 2004г. – С. 117 [↑](#footnote-ref-5)
6. Смирнов Э.А. «Разработка управленческих решений», Москва,2001., стр. 39 [↑](#footnote-ref-6)
7. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений. М.: ЮНИТИ,2000г. - С.85 [↑](#footnote-ref-7)
8. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 4-е изд. –М.: Дело, 2003г. – С. 248 [↑](#footnote-ref-8)
9. Шеметов П.В., Родионов В.В., Чередникова С.В. «Управленческие решения: технология, методы, инструменты» Издательство: Омега-Л, 2010г. – С.59 [↑](#footnote-ref-9)
10. Журнал «Управление компанией» Полховская Т. «Реструктуризация бизнеса» №8 (23) \ 2004г. [↑](#footnote-ref-10)