



Universitatea Tehnică a Moldovei

MANAGEMENTUL DECIZIONAL LA NIVEL DE ÎNTRERINDERE

Masterand: Șaripov Oleg

**Coordonator:
conf. univ., dr., Negritu Ghenadie**

Chișinău, 2024

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA

Universitatea Tehnică a Moldovei

Programul de master „Administrarea afacerilor în sectorul agroalimentar” 120cr

Admis la susținere

Șef DEM: conf.univ.,dr. Țurcan Rina

”_____” _____ **2024**

Managementul decizional la nivel de întreprindere

Teză de master

Masterand: _____ (_____)

Coordonator: _____ (_____)

Chișinău - 2024

ADNOTARE (în limba română)

Șaripov Oleg. „MANAGEMENTUL DECIZIONAL LA NIVEL DE ÎNTREPRINDERE” (în baza datelor GT Voinescu Ion, r-ul Ocnița).

Teză de master la specializarea – 041.MP. Administrarea afacerilor în sectorul agroalimentar

Structura lucrării. Lucrarea constă din introducere, trei capitole, concluzii și propuneri surse bibliografice 42. Volumul tezei este de 66 de pagini. Lucrarea conține figuri, tabele și anexe.

Cuvinte cheie: management, decizie, proces decizional, eficiența, analiza, manager, întreprindere.

Scopul și obiectivele proiectului: este dezvoltarea abilităților practice privind deciziilor de conducere în situații specifice. Principalele obiective includ studiul aspectelor teoretice referitoare la clasificarea și tipurile cheie de decizii conducere, analiza procesului de luare a acestora și a metodelor de optimizare, precum și cercetarea problemelor de organizare a eficacității pregătirii și implementării deciziilor de conducere. folosind exemplul GT „Voinescu Ion”. În lucrarea se oferă, de asemenea, o scurtă prezentare economică a activităților financiare și economice ale întreprinderii studiate și oferă recomandări specifice pentru îmbunătățirea acesteia.

Suportul teoretico-metodologic și științific al lucrării. În scopul unei investigații cuprinzătoare a subiectului studiat și pentru realizarea obiectivelor stabilite, cercetarea a fost fundamentată pe o varietate de metode. Aceasta a inclus metode economice, pentru analiza fenomenelor economice, metode sociologice, pentru explorarea dimensiunilor sociale, și metode sistematice, pentru examinarea structurilor complexe. De asemenea, s-au utilizat metode statistice pentru procesarea datelor, metode de analiză și sinteză pentru descompunerea și reconstrucția informațiilor, metode comparative pentru evaluarea diferențelor și similarităților, și metode cantitative pentru cuantificarea variabilelor, alături de alte metode general-științifice esențiale pentru o abordare riguroasă a cercetării.

Importanța teoretică și valoarea aplicativă a proiectului: Implementarea practicilor și metodologiilor recomandate în teză va sprijini întreprinderile în luarea deciziilor mai informate și mai eficiente. Acest lucru poate duce la optimizarea proceselor operaționale și la identificarea celor mai bune strategii pentru atingerea obiectivelor organizaționale

Rezultatele cercetării Rezultatele cercetării pot contribui semnificativ la optimizarea procesului decizional, oferind o bază empirică pentru fundamentarea deciziilor strategice. Prin furnizarea de date analitice riguroase, acestea facilitează evaluarea obiectivă a opțiunilor disponibile, anticiparea tendințelor și predicția efectelor deciziilor asupra performanței organizaționale.

АННОТАЦИЯ (на русском языке)

Олег Шарипов. «УПРАВЛЕНИЕ РЕШЕНИЯМИ НА УРОВНЕ ПРЕДПРИЯТИЯ» (на основе КХ "Войнеску Йон", Окницкого района).

Магистерская диссертация по специальности – 041.МП. Бизнес-администрирование в агропродовольственном секторе.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, общих выводов и библиографические источники. Объем дипломной составляет 64 страниц. В работе присутствуют рисунки, таблицы и приложения.

Ключевые слова: менеджмент, решение, процесс принятия решения, эффективность, анализ, менеджер, предприятие.

Цель и задачи проекта: развитие практических навыков принятия управленческих решений в конкретных ситуациях. К основным задачам относятся: исследование теоретических аспектов, связанных с классификацией и ключевыми видами управленческих решений, анализ процесса их принятия и методов оптимизации, а также исследование проблем организации эффективности подготовки и реализации управленческих решений на примере КХ «Войнеску Йон». В работе также дан краткий экономический обзор финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия и даны конкретные рекомендации по ее совершенствованию.

Теоретико-методологическое и научное обеспечение работы. С целью всестороннего изучения изучаемого предмета и достижения поставленных целей исследование основывалось на различных методах. Сюда входили экономические методы для анализа экономических явлений, социологические методы для изучения социальных измерений и систематические методы для изучения сложных структур. Кроме того, для обработки данных использовались статистические методы, методы анализа и синтеза для разложения и реконструкции информации, сравнительные методы для оценки различий и сходств, количественные методы для количественной оценки переменных, а также другие общенаучные методы, необходимые для подхода к тщательному исследованию.

Теоретическая значимость и прикладная ценность проекта: Внедрение практик и методологий, рекомендованных в диссертации, поможет бизнесу принимать более обоснованные и эффективные решения. Это может привести к оптимизации операционных процессов и выявлению лучших стратегий для достижения организационных целей.

Результаты исследований Результаты исследований могут существенно способствовать оптимизации процесса принятия решений, обеспечивая эмпирическую основу для обоснования стратегических решений. Предоставляя строгие аналитические данные, они облегчают объективную оценку доступных вариантов, предвидение тенденций и прогнозирование влияния решений на эффективность работы организации.

ANNOTATION (in english)

Oleg Sharipov. "DECISION MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE LEVEL"(based on the data GT Voinescu Ion, r-ul Ocnita).

Master's thesis in specialization – 041.MP. Business administration in the agri-food sector.

The structure of the work. The thesis was structured in three chapters, including, with the mandatory title, other structural elements, conclusions, appendices, 66 pages of text and 42 bibliographic sources.

Keywords: management, decision, decision-making process, efficiency, analysis, manager, enterprise.

The purpose and objectives of the project: is the development of practical skills regarding management decisions in specific situations. The main objectives include the study of theoretical aspects related to the classification and key types of management decisions, the analysis of the process of making them and optimization methods, as well as researching the problems of organizing the effectiveness of the preparation and implementation of management decisions. using the example of GT "Voinescu Ion". The paper also provides a brief economic overview of the financial and economic activities of the studied enterprise and provides specific recommendations for its improvement.

The theoretical-methodological and scientific support of the work. For the purpose of a comprehensive investigation of the studied subject and to achieve the established objectives, the research was based on a variety of methods. This included economic methods, for analyzing economic phenomena, sociological methods, for exploring social dimensions, and systematic methods, for examining complex structures. Also, statistical methods were used for data processing, analysis and synthesis methods for decomposition and reconstruction of information, comparative methods for evaluating differences and similarities, and quantitative methods for quantifying variables, along with other general scientific methods essential for an approach rigorous research.

The theoretical importance and applied value of the project: The implementation of the practices and methodologies recommended in the thesis will support businesses in making more informed and efficient decisions. This can lead to the optimization of operational processes and the identification of the best strategies for achieving organizational goals

The results of the research: Research results can significantly contribute to the optimization of the decision-making process, providing an empirical basis for substantiating strategic decisions. By providing rigorous analytical data, they facilitate the objective evaluation of available options, the anticipation of trends, and the prediction of the effects of decisions on organizational performance.

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ СОБСТВЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	4
АННОТАЦИЯ	5
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ	9
ВВЕДЕНИЕ	11
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	13
1.1. Сущность и характерные особенности управленческих решений	13
1.2. Основные элементы управленческих решений, базовые требования к ним	21
1.3. Алгоритмы и методы принятия решений в управленческой деятельности	25
II. ХАРАКТЕРИСТИКА ЭКОНОМИКО-ФИНАНСОВЫХ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ КРЕСТЬЯНСКОГО ХОЗЯЙСТВА КХ «ВОЙНЕСКУ ИОН»	32
2.1. Описание природных и организационных условий КХ «Войнеску Ион»	32
2.2. Характеристика экономического развития КХ «Войнеску Ион»	46
III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КХ «ВОЙНЕСКУ ИОН»	49
3.1. Характеристика видов и механизм принятия управленческих решений	49
3.2. Принятие управленческих решений по найму и отбору человеческих ресурсов на предприятии.	53
3.3 Анализ организации процесса принятия управленческих решений на предприятии	55
ВЫВОДЫ	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ	67
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Личность может быть идентифицирована как менеджер, если она принимает управленческие решения и осуществляет их через других людей, при этом учитывая их личные цели и интересы. Процесс принятия решений, а также обмен информацией, представляют собой ключевые элементы любой деятельности управления. В настоящее время уже никто не сомневается в том, что именно качество управленческих решений (включая как их содержание, так и процесс реализации) играет решающую роль в определении будущего компании. Определение оптимальности решений менеджера в различных условиях, выбор уровня управленческой иерархии для принятия решений по стратегическим, тактическим и оперативным задачам, критерии оптимальности управленческих решений и определение того, какие решения можно считать оптимальными — все эти вопросы являются ключевыми задачами для менеджера современного предприятия.

Важность темы. Компетентный управляющий выделяется умением принимать качественные управленческие решения, при этом основными критериями являются результативность. Результативность решения измеряется его соответствием поставленной перед менеджером задаче и способом ее решения. Процесс принятия управленческих решений является ключевой компетенцией управленца и предполагает последовательность шагов и системный подход. Эффективные управленческие решения являются залогом увеличения производительности в целом. От качества принимаемых решений напрямую зависят достигаемые результаты.

Дисциплина «управленческие решения» как самостоятельное направление в менеджменте сформировалась сравнительно недавно, что обусловлено рядом причин.

Ежедневно люди принимают множество разнообразных решений: некоторые из них незначительны для нашей жизни, в то время как другие имеют важное значение. Иногда мы действуем интуитивно, иногда — обдумываем каждый шаг. В любом случае, за принятые решения мы несем ответственность. Когда речь идет о принятии решений, затрагивающих других людей (коллектив, сотрудников, семью, друзей), степень ответственности возрастает. Именно с целью научиться принимать наиболее корректные и эффективные решения в области бизнеса и управления людьми и процессами была выделена в отдельную научную дисциплину наука о принятии управленческих решений. Принятие решений является неотъемлемой частью любой управленческой деятельности и пронизывает все аспекты работы руководителя, начиная от формирования целей и заканчивая их

достижением. Поэтому глубокое понимание процесса принятия решений крайне важно для тех, кто стремится достичь успеха в искусстве управления.

Эффективность в принятии решений необходима для осуществления всех функций управления. Усовершенствование процесса принятия обоснованных и объективных решений в условиях высокой сложности достигается через применение научного подхода к этому процессу, использование моделей и количественных методов принятия решений.

Предметом данного исследования стал анализ процесса принятия управленческих решений и их значение в работе менеджера.

В качестве **объекта исследования** выбрано предприятие КХ "Войнеску Ион", располагающееся в селе Михалашаны, Окницкого района, Республики Молдова.

Целью данной работы является развитие практических умений по разработке управленческих решений для специфических ситуаций. Основные задачи включают в себя:

- изучение теоретических аспектов, касающихся классификации и ключевых типов управленческих решений,
- анализ процесса их принятия и способы оптимизации,
- а также исследование вопросов организации эффективности подготовки и реализации управленческих решений на примере КХ "Войнеску Ион".

В работе также представлен краткий экономический обзор финансово-хозяйственной деятельности изучаемого предприятия и предложены конкретные рекомендации по ее улучшению.

Методы исследования. Для исследования использовались следующие методы: синтез, индукция, дедукция, сравнение, наблюдение, экономический, монографический, диагностический анализ, корреляционный и регрессионный анализ и др.

Научно-методологическая основа. Для анализа обсуждаемых вопросов применялось комплексное методологическое видение, гарантирующее изучение идей, средств, приемов, методов разработки и принятия управленческих решений. При реализации данного проекта были использованы работы из области менеджмента, разработанные отечественными и зарубежными авторами.

Структура работы: состоит из введения, трех глав, выводы и предложения, списка используемой литературы.

Информационной основой для выполнения дипломной явились работы таких специалистов как Смирнов Э.А., Фатхутдинов Р.А., Глуценко В.В., Герчикова И.Н. и др.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие. М.: РИОР, 2012.
2. Вертакова Ю.В., Управленческие решения разработка и выбор. Учебное пособие. Ю.В.Вертакова, И.А.Козьева, Э.Н. Кузбожьев. М.: Кнорус, 2005.
3. Глухов В.В., Менеджмент. Учебник для вузов. 3-е изд.- СПб. Питер, 2008.
4. Грибов В.Д. Менеджмент. Учебное пособие. М.: Кнорус, 2007.
5. Голубков Е.П., Технология принятия управленческих решений. Учебник. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005.
6. A. Stratan, A. Zbancă, V. Morei, A. Litvin; Ghid privind argumentarea economică a activităților din agricultura Republicii Moldova (sector vegetal) - Editura Bons Offices, Chișinău, 2009
7. Дурденко В.А., Разработка управленческих решений. Воронеж: ВИЭСУ, 2004.
8. Джурабаев К.Т. Производственный менеджмент. Учебное пособие для вузов. 2017
9. Дородников В.Н., Основы коммерческой деятельности. Учебное пособие – Новосибирск: НГАЭиУ, 2012.
10. Ефимов В.В., Улучшение качества продукции, процессов, ресурсов. М.: Кнорус, 2007.
11. Жан-Жак Ламбен., Менеджмент, ориентированный на рынок. М.: Питер, 2005.
12. Зуб А.Т., Стратегический менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2012.
13. Ивасенко А.Г., Разработка управленческих решений. Учебное пособие. А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н.Плотникова. – Новосибирск: СГГА, 2007.
14. Нот менеджмента. Настольная книга руководителя/ под ред. В.В.Кондратьева. – М.: Эксмо, 2007.
15. Кабушкин, Н.И., Основы менеджмента. 10-е изд., - М: новое издание, 2007.
16. Кент, Тони., Розничная торговля. Учебник для студентов вузов. Т.Кент, О. Омар; пер. с англ. М.: Юнити – Дана, 2010.
17. Карданская И.Л. Основы принятия управленческих решений. Учебное пособие для вузов - М.: Русская деловая литература, 2008.
18. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации. М.: Инфра , 2014.
19. Gheorghîță M., Oberșt A. Advancing sustainable development through environmental commitment of apparel producers, Journal of Social Science. 2021, Vol. IV, no. 1 (2021), pp. 47 - 57
20. Лукичева Л.И., Управленческие решения. Учебник по специальности «Менеджмент

- организации». М.: Омега – Л, 2007.
21. A. Oberșt (A. Scripnic), I. Sîrbu. Metode și tehnici de management specifice elaborării strategiei organizației. Conferința internațională științifico-practică Probleme teoretice și practice ale economiei proprietății intelectuale, 16-17 noiembrie 2007, Chișinău, AGEPI, p.75-78
 22. Литвак Б.Г., Разработка управленческого решения. М.: Инфра – М, 2015.
 23. Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли. Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2005.
 24. Мазур И.И., В.Д.Шапиро, Управление качеством. 4-е изд., М.: Омега, 2007.
 25. Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури, Основы менеджмента. М.: Дело, 1997.
 26. Поршнев А.Г., Управление организацией: Практикум. М.: ИНФРА-М, 2003.
 27. Пугачев В.П., Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2015.
 28. Половцева Ф.П., Коммерческая деятельность. Учебник. М.: Инфра – М, 2005.
 29. Рапопорт Б.М., Оптимизация управленческих решений. М.: ТЕИС, 2016.
 30. Ременников В.Б., Разработка управленческого решения. Учебное пособие для вузов. М.: Юнити – Дана, 2000.
 31. Саак А.Э., Тюшняков В.Н., Разработка управленческого решения. Учебник. СПб.: Питер, 2007.
 32. Соколова Л.Е., Разработка управленческого решения. М.: Инфра – М, 2008
 33. Смирнов Э.А., Разработка управленческих решений. Учебник для вузов. М.: Юнити-дана, 2002.
 34. Larisa BUGAIAN și alții, Leadership și Management: Moldova Higher Education Leadership and Management (MHELM), Suportul de curs, Ch.: Sinectica-Com SRL, 2023
 35. Травин В.В., Дятлов В.А., Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2002.
 36. Учитель Ю.Г., К.И. Терновой., Разработка управленческих решений. Учебник. 2-е изд., перер. и доп. – М.: Юнити – Дана, 2007.
 37. Чуйкин А.М., Разработка управленческих решений., Учебное пособие. Калининградский университет. – Калининград, 2000.
 38. Oberșt Ala, Cucus Stela, The importance of communication in managerial leadership, International Scientific Conference – European integration through the strengthening of education, research, innovations in eastern partnership countries, (First edition), Chisinau, Moldova State University, 16-17 May 2022
 39. Фатхудинов Р.А., Управленческие решения. Учебник. М.: Инфра – М, 2007.
 40. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Управление персоналом. Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов – М.; Мир, 2004.

41. Цыгичко В.Н., Руководителю о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 2004.
42. Эддоус М., Стенсфилд Р., Методы принятия решений. Пер с англ., Под. ред. И.И.Елисейевой. – М.: Банки и биржи, 2004.
43. Эванс, Джеймс Р., Управление качеством. М.: Юнити - Дана, 2007.
44. Armstrong Michel. Armstrong's handbook of strategic human resource management, British Library Cataloguing in Publication Data, London 2011, ISBN 978 0 7494 6394 6.
45. Georgeta PÂNISOARA. Managementul resurselor umane. Ghid practic, Polirom, Iași, 2016, ISBN: 9789734621125.