

Н. Г. Чумаченко  
Р. И. Заботина

# Теория управленческих решений

**Н. Г. Чумаче  
Р. И. Заботи**

# **Теория управленческих решений**

*Допущено Министерством  
высшего и среднего  
специального  
образования УССР  
в качестве учебного  
пособия для студентов  
экономических специальностей  
вузов*

**Киев  
Головное издательство  
издательского объединения «Вища школа»  
1981**

ББК 65.9(2)21

33С

Ч — 90

УДК 65(07)

Чумаченко Н. Г., Заботина Р. И. Теория управленческих решений. Учебн. пособие для вузов — Киев: Вища школа. Головное изд-во, 1981.— 248 с.

Комплексно изложены вопросы теории управленческих решений. Особое место отведено научным основам и содержанию технологического процесса их выработки, проблемам информационного обеспечения.

Специальный раздел посвящен вопросам экономического обоснования управленческих решений, которые раскрываются на примерах практики управления научно-техническим прогрессом и организации оперативного управления производством; рассмотрены проблемы оптимизации решений, автоматизации управления производством, особенности системного подхода и анализа при подготовке управленческих решений. Основные элементы процесса их выработки иллюстрируются примерами из практики управления машиностроительными предприятиями.

Для студентов экономических факультетов, аспирантов, преподавателей экономических вузов, а также работников аппарата управления предприятий и объединений.

Табл. 10. Ил. 7.

Рецензенты: кандидаты экон. наук О. М. Бобров и В. Г. Панченко.

Редакция литературы по экономике и организации производства

Зав. редакцией С. К. Деревец

Ч  $\frac{10804 - 111}{M211(04) - 81}$  51 — 81. 0604020101

© Издательское объединение «Вища школа», 1981

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Современное производство отличается сложностью, динамичностью процессов, многообразием хозяйственных связей и требует более совершенных методов управления. Научное управление производством развитого социалистического общества становится мощным организующим фактором ведения хозяйства.

Одним из основных элементов процесса управления производством является решение. Его применяют на всех уровнях управления в соответствии с обязанностями и правами руководителей. Подготовка и принятие решения — самый ответственный этап процесса управления. От правильности и глубины содержания решения зависят четкость работы и результаты трудовых усилий коллектива, атмосфера творчества и дисциплинированности.

Значение управленческих решений как средства эффективного управления процессом социалистического общественного производства и дальнейшего его развития трудно переоценить. «...Ничто так не расколаживает людей, как факты непродуманных решений, головотяпства или бюрократизма отдельных работников, ведущие к тому, что впустую растрачивается труд, общественные богатства, созданные ценности»<sup>1</sup>.

Повышение качества и эффективности, выдвинутое в число ведущих задач десятой и последующих пятилеток, требует особого внимания к изучению теоретических и прикладных проблем выработки управленческих решений.

Теория принятия управленческих решений — функциональный раздел науки управления. Она призвана на основе обобщения практики и достижений других научных дисциплин вырабатывать правила научного подхода к подготовке и принятию решений в процессе управления для получения максимального результата их исполнения.

---

<sup>1</sup> Материалы XXIV съезда КПСС. М., 1974, с. 66.

Основные задачи теории управленческих решений таковы:

определение роли решений в управлении социалистическим производством и предъявляемых к ним требований;

четкая классификация управленческих решений;

определение содержания и схемы процесса подготовки и принятия управленческих решений;

рассмотрение сущности системного подхода к управленческим решениям, проблемы оптимизации и информационного обеспечения процессов выработки решений;

определение показателей эффективности управленческих решений;

разработка методов анализа и экономического обоснования решений.

Последнее имеет особо важное значение, ибо постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. в качестве важнейшего направления всей плановой работы в народном хозяйстве определено обоснование выбора наиболее эффективных путей достижения высоких конечных народнохозяйственных результатов, обеспечение сбалансированного роста экономики.

Октябрьский (1980 г.) Пленум ЦК КПСС вновь подчеркнул важность постановления «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы». Дело теперь за тем, чтобы последовательно и решительно претворять его в жизнь. «Приняв решение,— говорил Л. И. Брежнев,— надо добиться неукоснительного его выполнения в установленный срок»<sup>1</sup>.

Следуя курсу, выработанному XXIV и XXV съездами партии, XXVI съезд КПСС указал на необходимость последовательного улучшения управления народным хозяйством с учетом возрастающих масштабов производства, усложняющихся экономических связей, требований научно-технической революции в целях максимального использования преимуществ развитого социализма.

Практическое применение положений теории управленческих решений будущими специалистами призвано углубить их знания об основах научной подготовки, принятия и выполнения управленческих решений, систематизировать эти знания и дать представление об их реализации.

<sup>1</sup> Материалы XXVI съезда КПСС. М., 1981, с. 73.

# ГЛАВА I. РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛИСТИЧЕСКИМ ПРОИЗВОДСТВОМ

## 1. Понятие и место решения в системе управления производством

**Сущность решений  
по управлению  
социалистическим  
производством**

Управление социалистическим производством предполагает целенаправленное воздействие управляющей системы на производ-

ственную деятельность коллективов подразделений народного хозяйства с целью обеспечения его оптимального функционирования и развития, создания для трудящихся нормальных условий труда, удовлетворения их растущих материальных и духовных потребностей.

Процесс производства динамичен. Условия функционирования его как объекта управления постоянно изменяются, что приводит к возникновению различных производственно-хозяйственных ситуаций. Последние могут быть либо заранее обусловленными (носить плановый характер), либо возникать случайно в связи с непредвиденными обстоятельствами. В любом случае возникновение производственно-хозяйственной ситуации сопровождается нарушением сложившихся связей и пропорций производства, изменением отдельных элементов управляемой системы. Это обуславливает необходимость принятия и реализации решения по поводу возникшей системы (подсистемы), характеризующейся новыми количественными и качественными связями. Так, в процессе функционирования предприятия происходят изменения его системных элементов: трудовых ресурсов, основных и оборотных производственных фондов, технологии изготовления продукции и т. п.

Изменения бывают планируемыми и непредвиденными. В каждом случае вырабатывается соответствующее решение по управлению производством, учитывающее изменившиеся условия его функционирования. Это может быть периодически вырабатываемое плановое решение сравнительно длительного срока действия (техпромфин-

план работы предприятия в текущем году); краткосрочно действующее решение (производственное задание цеху, участку на декаду, сутки, смену); разовое решение (о замене вышедшего из строя оборудования на одном из участков производства, о создании нового цеха, участка).

*Управленческое решение* — это совокупный результат творческого процесса субъекта и действий коллектива объекта управления по разрешению конкретной ситуации, возникшей в связи с функционированием данной системы.

Управленческое решение в любом обществе является социальным актом, выражающим определенную политическую цель и интересы классов, слоев общества. Но в условиях социализма оно отличается самым методом познания и оценки явлений, механизмом принятия и реализации, а также тем, что его выработка осуществляется под влиянием действия комплекса факторов, обусловленных господствующей формой собственности на средства производства.

В социалистическом обществе управленческому решению принадлежит роль фактора, организующего и направляющего в определенное русло деятельность трудовых коллективов, роль средства, способствующего достижению целей, стоящих перед общественным производством и его подразделениями.

Направленность управленческих решений в социалистическом обществе определяется экономическими законами, потребностями всех членов общества, конкретными задачами строительства коммунизма. В. И. Ленин писал: «...Мы можем управлять только тогда, когда правильно выражаем то, что народ сознает»<sup>1</sup>.

**Особенности решений  
по управлению  
социалистическим  
производством**

Управленческие решения как основное средство воздействия управляющей подсистемы на управляемую в условиях социалистического производства, характеризуются такими особенностями:

вырабатываются на основе научного познания объективных закономерностей развития производства;

подготавливаются с учетом определенных принципов и требований, предъявляемых к управленческому реше-

---

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 45, с. 112.

нию системой управления производством в условиях развитого социализма;

имеют специфическую технологию и организацию подготовки и принятия, построенную с учетом достижений в области экономико-математического моделирования и автоматизации обработки информации;

согласуют цели, на достижение которых они направлены, с общей целью социалистического производства при соблюдении принципа согласования интересов отдельных трудовых коллективов с интересами общества;

предусматривают достижение намеченных целей при наиболее эффективном использовании ресурсов, вовлеченных в производство того объекта, к деятельности которого решение относится;

определяют соответствие намеченных конкретных целей объективным потребностям общества развитого социализма;

определяют сроки, затраты сил, средств, времени, необходимых на осуществление данного решения;

предусматривают результаты, которые должны обеспечить реализация управленческого воздействия, заключенного в данном управленческом решении; распределение обязанностей, прав и ответственности; формы организации контроля реализации решения.

Главная особенность решений по управлению производством заключается в том, что они принимаются в связи и по поводу обеспечения бесперебойного функционирования и развития общественного производства или его отдельных подразделений, поддерживая его в динамическом равновесии со смежными звеньями народного хозяйства.

**Циклический характер процесса управления** Процесс управления любым производственным объектом по своему характеру цикличен: управленческие действия, совершаемые относительно каждого управляемого объекта, повторяются. Цикличность их обусловлена динамичностью производственного процесса, необходимостью сохранения его пропорциональности, соответствия выполняемым задачам по мере изменения условий функционирования объекта управления.

Как уже говорилось, каждое изменение условий функционирования производства, его составных элементов обуславливает потребность разрешения определенных производственно-хозяйственных ситуаций. В связи



с этим осуществляется целый комплекс управленческих действий:

- изучается возникшая ситуация;
- вырабатывается решение по ее устранению;
- организуется выполнение решений;
- контролируется ход выполнения решения;
- аналитически оцениваются результаты реализации решения.

Содержание этих вместе взятых элементарных действий, осуществляемых в связи с возникновением производственно-хозяйственной ситуации и необходимостью ее разрешения, в принципе постоянно, а *совокупность таких действий, выражающих содержание относительно самостоятельного целевого комплекса управленческих операций по разрешению производственно-хозяйственной ситуации, составляет цикл управления.*

Каждый единичный цикл начинается с оценки возникшей ситуации, формирования подлежащих решению в процессе управления проблем, заканчивается — организацией практического осуществления решения, контролем выполнения и оценкой конечных результатов реализации решения.

Длительность конкретных единичных циклов управления различна и определяется рядом условий: прежде всего, характером управляемого объекта, а также задачами, стоящими перед управляющей системой относительно данного объекта. Например, одно дело — управление финансовой деятельностью предприятия и совсем другое — управление изготовлением продукции конкретной сменой рабочих. В первом случае циклы управления соответствуют году, кварталам, месяцам. Во втором — длительности рабочей смены. Циклы управления подразделяются на определенные этапы.

**Условия и требования,  
определяющие  
дифференциацию  
цикла управления  
социалистическим  
производством**

Структура любого единичного цикла управления социалистическим производством определяется рядом условий и требований: в социалистическом обществе управление производством является непрерывным, планомерно организованным, целенаправленным процессом воздействия управляющей подсистемы на производственно-хозяйственную деятельность коллективов. Одна из основных особенностей этого процесса заключается в периодической повторяемости однородных

по значению и различных по конкретному содержанию управленческих действий, образующих в совокупности циклы управления;

каждый единичный цикл управления осуществляется посредством действий, выражающих содержание определенных, относительно самостоятельных целевых комплексов управленческих операций. Такие действия отличаются однородностью своего назначения, конкретностью результатов и могут быть выделены в качестве этапов, частей цикла управления. Выделение составных частей — объективная предпосылка эффективной организации работы и реализации управленческих решений;

число этапов в составе цикла управления в значительной мере зависит от организационной структуры технического обеспечения субъекта управления, а также от того, нуждается ли решение, принимаемое при осуществлении данного единичного цикла управления, в согласовании с решением других субъектов управления — вышестоящих, ведомственных, специализированных и т. п.;

каждый этап процесса управления должен заканчиваться конкретным результатом, например, перечнем приемлемых для условий задачи экономических показателей, алгоритмом вычислений, аналитической справкой об оценке вариантов решений, экономико-математической моделью решения, документированным решением;

каждый этап обладает лишь относительной обособленностью потому, что составляет лишь часть общей совокупности действий процесса управления, взаимосвязанных жесткой последовательностью их выполнения. В связи с этим его содержание должно согласовываться с содержанием как предыдущего, так и последующего этапов;

результаты, получаемые в ходе осуществления каждого этапа процесса управления, могут быть использованы не только при решении данной задачи, но и других, в какой-то мере аналогичных задач. Так, могут использоваться результаты отбора экономических показателей, которые приемлемы не для одной, а для целого класса задач; результаты разработки модели; результаты обособления состава учитываемых факторов и др.;

конкретное содержание отдельных управленческих действий определяется составом и содержанием задач,

которые необходимо решить при разработке той или иной проблемы обеспечения эффективного функционирования и развития управляемого объекта.

#### **Этапы единичного цикла управления**

В соответствии с рассмотренными условиями дифференциации процесса управления в составе каждого единичного цикла последнего целесообразно выделить следующие взаимосвязанные этапы:

выработка управленческих решений;

организация практического осуществления принятого решения и проведение текущего контроля за ходом и результатами его реализации с целью выявления причин, вызывающих отклонение фактического хода реализации от предусмотренного;

аналитическая оценка текущих или конечных результатов реализации решения: выявление причин, вызвавших отклонение фактических результатов от предусмотренных решением; внесение поправок в действующее решение или переход к формированию новой проблемы и новых задач.

В свою очередь процесс выработки управленческих решений *включает их подготовку и принятие*. Его можно представить как совокупность последовательных этапов от уяснения сущности проблемы (ситуации), требующей управленческого решения, до подробного ознакомления ответственных лиц и исполнителей решения с содержанием, целями и предусматриваемыми его результатами.

*Подготовка решений предполагает:*

1) выяснение обстоятельств, требующих осуществления воздействия субъекта управления на деятельность управляемого объекта. К числу таких могут быть отнесены, например, необходимость разработки проектов планов технического развития и повышения эффективности производства, составления встречных планов работы объекта; обоснование развития объекта в перспективе, разработка мероприятий по повышению эффективности отдельных участков производства; задания вышестоящих руководящих органов по улучшению производственно-хозяйственной деятельности управляемого объекта;

2) формулирование проблем в деятельности управляемого объекта, обусловленных возникшими обстоятельствами и подлежащих решению в процессе управления;

3) обоснование общей цели предстоящих управленческих воздействий.

Эти проблемы и цели их решения могут быть связаны с совершенствованием всех или только отдельных сторон деятельности объекта, улучшением работы объекта в целом или некоторых его подразделений за различные периоды времени, касаться внутренних, внешних и общих связей объекта;

4) разработку ряда вариантов решения данной проблемы, в определенной степени удовлетворяющих требованиям поставленных ограничений.

*Принятие управленческого решения* осуществляется посредством комплекса действий, связанных с организацией самого процесса принятия. Они включают: обсуждение приемлемых вариантов, выбор из их числа лучшего, согласование выбранного варианта с различными внешними организациями, утверждение соответствующими лицами.

**Место этапа выработки решений в составе процесса управления** Рассмотрение содержания этапов цикла управления подтверждает, что все они необходимы и что при исключении любого из них управленческий цикл практически неосуществим. В то же время по своему назначению отдельные этапы играют неодинаковую роль в определении содержания, характера и ожидаемых результатов управляющих воздействий. Основным этапом цикла управления, при реализации которого в наибольшей мере проявляется творческая деятельность субъекта управления, является этап подготовки и принятия решения. Остальные этапы, хотя и выступают неотъемлемыми частями цикла управления, направлены на обеспечение реализации принятого решения.

Таким образом, решение играет ведущую роль в процессе управления производством. Его выработка является продукцией деятельности людей, занятых управлением. С выработки решения начинается работа по созданию новых машин, технологических процессов, материалов; по замене устаревшего оборудования новым; по реконструкции предприятия и его подразделений; по установлению контактов с новыми поставщиками-потребителями; по изменению номенклатуры и сроков изготовления продукции предприятием и многие другие меры, направленные на изменение состояния управляемого объекта. Принятие решения является важнейшим моментом в процессе управления.

## 2. Требования к управленческим решениям

**Основные требования, предъявляемые к решениям**      Правильное решение создает благоприятные условия для развития производства и повышения его

эффективности. Недостаточно обоснованное решение может привести к большим потерям, создать нежелательную обстановку в коллективе, затруднить ход производства. Поэтому принимаемые управленческие решения должны отвечать ряду требований. К основным из них относятся: научная обоснованность, целенаправленность, количественная и качественная определенность, правомерность, активное использование правовых средств управления, оптимальность, своевременность, комплексность, усиление стимулирующей и воспитательной функции решения, гибкость, полнота оформления решения.

*Научная обоснованность.* Это требование предполагает выработку решений с учетом объективных закономерностей, обусловленных действием присущих социализму объективных законов, которые нашли свое выражение в технических, экономических, организационных и других аспектах объекта управления.

Управление социалистическим производством всегда имело научный характер, поскольку базировалось на марксистско-ленинской теории. Однако степень научной обоснованности решений на разных этапах развития экономики и науки управления в нашей стране была различной. В период индустриализации велика была роль методов обоснования решений, применение которых обеспечивало соответствие требованиям экономических законов только конечных результатов. Отдельные же формы управленческого воздействия в ряде случаев не имели конкретного экономического обоснования. По мере приобретения опыта и достижения успехов в строительстве социализма научная основа управления становилась все богаче и разностороннее.

Носителем научного начала, научных основ управления является Коммунистическая партия Советского Союза. Итоги огромной теоретической работы, проведенной ею в последнее время, получили концентрированное выражение в документах XXIV, XXV, XXVI съездов КПСС, пленумах, решениях ЦК КПСС, в практических успехах советской экономики, в дальнейшем развитии марксистско-ленинской науки управления. В условиях

развитого социализма, когда стоит задача повышения эффективности всего общественного производства, требование углубления научной обоснованности управленческих решений еще более возрастает.

Требование научного подхода к выработке управленческих решений не исключает возможности в ряде случаев интуитивного подхода, основанного на знаниях и практическом опыте руководителя. Использование такого подхода особенно ценно при регулировании текущего хода производства.

*Целенаправленность.* Данное требование обусловливается самым содержанием управления и неразрывно связано с планомерностью всего социалистического производства. Каждое управленческое решение должно иметь цель, строго соответствующую стратегическим планам коллектива управляемого объекта, а также задачам развития всего народного хозяйства.

В материалах XXV съезда КПСС отмечается: «Управленческая и прежде всего плановая деятельность должна быть нацелена на **конечные народнохозяйственные результаты...** в погоне за промежуточными результатами, которые сами по себе еще не решают дела, легко упустить главное — **результаты конечные**»<sup>1</sup>.

*Количественная и качественная определенность.* Управленческое решение призвано воздействовать на объект управления и непременно предусматривает достижение определенных результатов, выраженных в количественных и качественных показателях.

Требование количественной определенности управленческого решения удовлетворяется установлением конкретных, выраженных в количественных показателях, результатов вырабатываемого решения.

Результаты, не имеющие количественного выражения, должны быть охарактеризованы качественно.

Например, решение, направленное на повышение производительности труда работников литейного цеха машиностроительного завода, предусматривает замену ручной формовки деталей механизированной, улучшение освещенности рабочих мест, снабжение формовщиков витаминизированными напитками для утоления жажды. Результат осуществления первого мероприятия может быть охарактеризован и качественно, и количественно. Ка-

---

<sup>1</sup> Материалы XXV съезда КПСС. М., 1976, с. 59.

чествонно — облегчение труда рабочих, количественно — прирост показателя производительности труда работающих за счет увеличения количества деталей, формуемых в единицу времени. Качественная характеристика результатов второго и третьего мероприятий — улучшение освещенности рабочих мест, обеспечение витаминизированными напитками во время работы — отражает уровень создания более здоровых и благоприятных условий труда литейщиков. Определить же возможный за счет этого прирост производительности труда весьма сложно.

*Правомерность.* Деятельность всех служб системы управления связана с соблюдением различных правовых норм. Оно обязательно и в процессе принятия управленческих решений. Каждое управленческое действие должно опосредоваться определенными нормативными актами при соблюдении условия правомерности принятия решения конкретным субъектом.

Правомерность управленческих решений обуславливается нормами, устанавливающими компетентность органов управления и отдельных руководителей. Компетентность устанавливается в соответствии с целями деятельности субъекта управления, т. е. позволяет ему выполнять только ту (специальную) деятельность, которая входит в круг его задач. Такой специальный характер компетенции вытекает из социалистической природы нашего хозяйства, в котором каждый орган управления выполняет определенные функции, обладает правами и обязанностями. Права и обязанности органов управления возлагаются на должностных лиц. Так, в соответствии с пунктом 41 Положения о предприятии права и обязанности, предоставленные предприятию как таковому, осуществляют директор, другие должностные лица, а в случаях, предусмотренных законодательством, — совместно, по согласованию или с участием профсоюза. Аналогично, в соответствии с пунктами 5 и 37 общего Положения о всесоюзном и республиканском промышленных объединениях, права по руководству и осуществлению производственно-хозяйственной деятельности объединения реализуют директор, его заместитель и другие должностные лица, а в случаях, предусмотренных законодательством, — совместно, по согласованию или с участием соответствующего профсоюзного органа.

Внутренние звенья органов управления также в

определенной мере компетентны в решении вопросов управления производственно-хозяйственной деятельностью. Это закреплено в положениях о подразделениях, что устанавливает их признание как субъектов права.

Итак, чтобы решение было реальным, оно, при соблюдении других требований, должно быть правомерным, т. е. принято правомочным субъектом управления. В условиях социализма, где все трудящиеся прямо или косвенно принимают участие в управлении производством, большое значение для действенности решения имеет авторитет субъектов управления как отдельного лица, так и тем более органа управления. Авторитетность высших руководящих органов способствует успешному выполнению принимаемых ими решений. Свидетельством этого является осуществление многих комплексных программ и планов развития народного хозяйства в целом, разрабатываемых и выполняемых под непосредственным руководством КПСС.

*Активное использование правовых средств управления.* В свете решений XXV и XXVI съездов КПСС на проблемах усиления роли хозяйственного законодательства в повышении эффективности общественного производства сосредоточено особое внимание. Совершенствование хозяйственного законодательства, приведение всех его нормативных актов в соответствие с новыми условиями развития экономики будет способствовать укреплению законности в хозяйственных отношениях, создаст предпосылки для более полного использования правовых средств в руководстве социалистической экономикой. В то же время не меньшее значение имеет активное использование правовых средств управления производством, обеспечение реализации изданных норм.

В. И. Ленин подчеркивал, что принятие закона есть лишь начало всего дела. Главная же задача состоит в сосредоточении всех усилий на деловом, практическом осуществлении тех преобразований, которые возведены в закон, но не стали еще реальностью<sup>1</sup>.

С применением, соблюдением норм права органически связана деятельность всех структурных подразделений аппарата управления. Поэтому подготавливаемое решение не только не должно противоречить действующим государственным и ведомственным законоположе-

---

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 278—279.



ниям, нормативам, инструкциям, стандартам и т. д., но и должно быть направлено на реализацию норм права.

**Оптимальность.** Требование оптимальности обуславливает необходимость в каждом конкретном случае выбора такого варианта решения, который соответствовал бы единому экономическому критерию эффективности социалистического производства — получению максимальных результатов с каждой единицы трудовых затрат — и при этом удовлетворял бы требования других сторон деятельности управляемого объекта и жизни его коллектива: политической, социальной, экономической, правовой, технической и др.

Одним из важных средств оптимизации управленческих решений, повышения обоснованности выбираемых вариантов их является моделирование. Оно позволяет заранее предвидеть ход событий, тенденции изменения и состояния управляемого объекта под влиянием тех или иных управленческих воздействий.

Экономико-математические модели, используемые для оптимизации управленческих решений, должны обеспечивать оценки последних с учетом гармонического сочетания интересов народного хозяйства и данного объекта управления. Для использования возможностей экономико-математического моделирования при выработке управленческих решений необходимо все требования к ним, вытекающие из политических, экономических, социальных, технических и других задач, формализовать, т. е. представить в виде целевой функции и ограничивающих условий. Поскольку не все требования формализуемы, т. е. не все можно выразить количественно, возможности использования экономико-математического моделирования в практике ограничены. Поэтому для выработки решений по управлению производством широко применяют различные эвристические методы, ориентирующиеся на правила, приемы и упрощения, обобщающие прошлый опыт и интуицию субъекта управления.

**Своевременность решений.** Соблюдение требования своевременности решений основано на использовании марксистско-ленинского подхода к анализу и оценке процессов, явлений, на умении познавать общие закономерности, вскрывать причинно-следственные связи, правильно определять наступление момента для подготовки и принятия решения.

В. И. Ленин писал: «Весь дух марксизма, вся его