**НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОБОРОНЫ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**
**Факультет всестороннего обеспечения**
**Кафедра тылового обеспечения**

Для служебного пользования
Экз. №___

# КУРС ЛЕКЦИЙ
## по дисциплине
## «Управление тыловым обеспечением войск»



**Астана, 2025**

Рекомендовано к печати УМК Факультета ВСО протокол № 12 от «30»апреля 2025г.

Предметно-методической комиссией кафедры тылового обеспечения для учебных групп специальности «7М12102 - Логистика в военном деле» (Управление тыловым (техническим) обеспечением) при Национальном университете обороны Республики Казахстан, протокол № 38 от «17»апреля 2025г.

Разработано и подготовлено к изданию п-к Жакашев А.К., п-к Лесов Г.С., п-к Жумагулов А.Е. кафедра тылового обеспечения факультета всестороннего обеспечения Национального университета обороны Республики Казахстан.

**Национальный университет обороны Республики Казахстан, 2025**

**СОДЕРЖАНИЕ**


| № п/п | Наименование | Страница |
|---|---|---|
| **1** | **ВВЕДЕНИЕ** | **4** |
| 2 | Тема 1. Теоретические основы управления тыловым обеспечением | 6 |
| 3 | Тема 2. Сущность и содержание управление тылом | 17 |
| 4 | Тема 3. Принципы управления тыловым обеспечением | 28 |
| 5 | Тема 4. Основы организации управления тылом бригады | 36 |
| 6 | Тема 5. Боевые документы тыла бригады и порядок их разработки | 48 |
| 7 | Тема 6. Методы работы ЗКТ бригады и начальников служб с получением задачи. | 52 |
| 8 | Тема 7. Планирование тылового обеспечения бригады, доведение задач | 64 |
| 9 | Тема 8. ТПУ бригады, силы и средства связи, автоматизированные системы управления тылом | 71 |
| **10** | **ЗАКЛЮЧЕНИЕ** | 77 |
| **11** | **ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА** | 78 |
| **12** | **ГЛОССАРИЙ** | 79 |

# ВВЕДЕНИЕ

Управление в человеческом обществе существовало испокон веков. Со временем процессы управления стали все более организованными и обособленными, в них включались большие группы людей, осуществляющих специальные функции управления государством, армией.

В современном энцеклопедическом словаре управление определяется - как элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Управление в специальной управленческой литературе расссматривается как «древнейшее искусство и новейшая наука».

Искусство управления накапливалась в течение увсей истории развития человечества, насчитывающей, как известно, несколько тысячилетий.

Искусство управления, как совокупность определенных подходов и приемов, руководитель, во все времена, обучается всю жизнь, используя различные советы. Постепенно те или иные правила, нормы управления выкристолизовываются и превращаются в своды правил, закрепляются в законах и нормах, обычаях.

Сократ, анализируя деятельность управленцев в различных сферах, говорил о том общем, что составляет основу их труда: «главная задача – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний».

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель Макиавелли (1469-1527 гг.). Он, в частности, говорил: «Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать их способности и удержать их преданность».

Макиавелли принадлежит и эта блестящая управленческая мысль: «Многие полагают, что кое-кто из государей, слывущих мудрыми, славой своей обязаны не себе самим, а добрым советам своих приближенных, но мнение это ошибочно. Ибо правило, не знающее исключения, гласит: государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы».

В современной науке управление выделяют два уровня знания, первый из которых представлен общими теориями социального управления, а второй – прикладными теориями организации и управления, обеспечивающими базу для практической рекомендаций по рационализации труда и совершенствованию управления.

Управление как наука имеет свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

Изучение научных основ управления необходимы каждому специалисту в области управления вне зависимости от того, на каком уровне управления и в какой сфере ему предстоит работать.

Опора на достижение науки для эффективного управления ныне необходима, как никогда, ибо доказано, что эмперические знания не могут гарантировать в сложных современных условиях принятие обоснованных управленческих решений.

Известна мысль о том, что искусство познания - это умение оперировать понятиями и категориями. Овладение понятийным аппаратом, искусство оперировать им образует основу познания теории управления.

**ТЕМА № 1 «Теоретические основы управления тыловым обеспечением»**

**Учебный вопрос 1: Основы теории военного управления**

Управление выделилось в самостоятельную область человеческих знаний – в науку, только в конце 19-века. Хотя достаточно четкое разграничение науки и искусства произошло в 18 – м веке, когда представление об искусстве стало соединяться с понятиями «прекрасное», «чувственное», «эстетическое», а научная деятельность начала все больше связываться с «разумом», «логикой», «рассудком».

Более интенсивно наука об управлении начала развиваться лишь с начала ХХвека. Размышляя о назначении науки, великий русский ученый Менделеев Д.И. пришел к выводу, что у каждой научной теории две основные и конечные цели – предвидение и польза.

Не исключение из общего правила и наука управления. На всем протяжении более чем вековой истории, наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Теория должна вооружать специалистов в области управления профессиональными знаниями о создании систем управления и осуществлении управленческой деятельности, умениями прогнозировать, планировать и осуществлять процесс управления в различных условиях, оценивать его эффективность. Новейшие технологии управления, эффективные методы управления также рождаются в научных учреждениях.

В широком смысле управление является неотъемлемым атрибутом любой системы – технической, биологической, социальной, обеспечивает сохранение ее целостности, развитие, упорядочение структуры и достижение целей.

Крупные ученые и практики (Нем. воен. историк Г. Кунц (1847-1905), и др.) утверждают, что управление в первую очередь является искусством:

*«Процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации».*

Оно является элементом и одновременно функцией организованных систем, обеспечивающей достижение определенных целей сохранения структуры, упорядочения и поддержания режима деятельности, с учетом тенденций развития и изменения среды.

Наука управления, выделившаяся в самостоятельную область знания, является пограничной наукой и сочетает в себе элементы философии, социологии, психологии, кибернетики, информатики. Она создает, систематизирует и распространяет совокупность знаний о законах и закономерностях управления, объясняющих процессы управления с тем, чтобы предвидеть их развитие и эффективно использовать в управленческой деятельности рекомендации, предлагаемые наукой.

Познавательная деятельность людей многогранна, а структура любой науки — общественной, естественной, технической — обусловлена задачей изучения и исследования различных сторон одного и того же объекта. Поэтому каждая наука имеет различные, относительно самостоятельные теории,

изучающие и исследующие отдельные стороны ее объекта, которые находятся в конкретных взаимосвязях, отношениях и зависимостях. Иначе говоря, каждая научная теория имеет свой предмет.

*Теория управления – 1. Комплекс теоретических положений, позволяющих дать описание, объяснение и предвидение объективных явлений управления. 2. Совокупность понятий и категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления.*

Теория управления вооружает специалистов в области управления профессиональными знаниями о создании систем управления и осуществлении управленческой деятельности, умениями прогнозировать, планировать и осуществлять процесс управления в различных условиях, оценивать его эффективность.

Она не может дать готовые рекомендации для конкретных жизненных ситуаций, каждый руководитель принимает решения, основываясь на интуиции и собственном опыте, опираясь на знание законов, научно обоснованных принципов и освоенных методов.

*Известна мысль о том, что искусство познания - это умение оперировать понятиями и категориями. Овладение понятийным аппаратом, искусство оперировать им образует основу познания теории управления.*

Структура общей теории управления и место в ней теории военного управления представлена на слайде№7

Основы теории управления:

- теория социального управления (в рамках всего общества);
- теория политического управления (в сфере политики и власти);
- теория военного управления (в военной сфере);
- теория экономического управления (в сфере экономических отношений).

Основы теории военного управления включают:

- совокупность категорий и понятий, позволяющих дать описание и объяснение сущности, содержания и специфики военного управления;
- законы, закономерности, принципы и требования к военному управлению;
- методы управления и содержание работы органов военного управления при подготовке операций (боевых действий) и руководстве войсками в ходе выполнения ими поставленных задач;
- организацию управления войсками в мирное и военное время;
- оценку эффективности управления войсками.

Теория военного управления представляет собой систему знаний о закономерностях, принципах, формах и способах управления военной организацией государства, построении и функционировании системы управления ею в мирное и военное время.

*Объектом теории военного управления* является военная организация государства, ее деятельность по решению задач в области обеспечения военной безопасности в мирное и военное время.

*Предметом теории военного управления* является управленческая деятельность органов государственной власти в рамках решения задач военной

организацией государства в области военной безопасности страны, построение и функционирование системы управления.

Военная наука как система знаний о характере и законах войны, о подготовке Вооруженных Сил и страны к военным действиям и способах ее ведения изучает военный конфликт как сложное социально-политическое явление совместно с другими науками. Основу разработки и исследований военной науки составляют Вооруженные Силы и вооруженная борьба, которые изучаются с различных сторон. Этим обусловлена сложность структуры военной науки. Важнейшими составными ее частями являются теория военного искусства, теория строительства Вооруженных Сил, теория оперативной и боевой подготовки войск (воинского обучения и воспитания) теория военной экономики и тыла и другие теории, включая теорию управления войсками.

Общие основы управления

- Системы управления элементами военной организацией государства;
- Организация управления элементами военной организацией государства;
- Методы работы органов государственной власти и военного управления;
- Научно-методический аппарат исследования и оценки эффективности управления элементами военной организации.

Основные этапы развития теории военного управления:

- Зарождение и развитие отдельных положений теории военного управления как составной части военной науки (до конца 50-х г. 20 в.).
- Формирование основ управления войсками как отдельной дисциплины (начало 60-х - конец 70-х годов) - образование кафедры УВ
- Создание теории управления войсками как составной части теории военного управления (начало 80-х – конец 80-х годов).
- Развитие теории управления войсками и формирование основ управления вооруженными силами (конец 80-х – середина 90-х годов).
- Создание теории управления вооруженными силами как составной части теории военного управления (середина 90-х.г. 20 в. – начало 21 в.).
- Формирование основ теории военного управления как составной части общей теории управления (с начала 21 в. – по н/в.).

Задачи теории военного управления:

- развитие научно обоснованных теоретических положений военного управления с учетом возможного характера войн и вооруженных конфликтов;
- познание содержания законов и закономерностей, разработка принципов и требований к военному управлению, с учетом развития теории и практики;
- разработка теоретических положений организации и методов руководства строительством, подготовкой и применением военной организации государства, внедрение в практику деятельности высших военно-политических органов инновационных технологий управления;
- исследование системы военного управления и выработка научно обоснованных принципов ее создания и функционирования;

- изучение задач и функций органов государственного и военного управления в процессе функционирования военной организации государства;
- определение способов оценки эффективности военного управления.

Управление – процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления с целью достижения его эффективного функционирования и развития. Исходя из этого, управление начинается с определения цели управления, т.е. целеполагания.

*Цель военного управления* заключается в создании оптимальных условий для достижения определенного уровня состояния военной организации государства в соответствии с предназначением и намеченными перспективами ее развития.

*Уровни военного управления:*

общего руководства военной организацией (органы общей компетенции);

функционального управления военной организацией (МО РК);

непосредственного управления ВС, другими войсками, воинскими формированиями и органами.

*Военная организация* представляет собой сознательное координируемое государственное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общегосударственной цели – гарантированного обеспечения военной безопасности и обороны страны.

Решение задач достигается в процессе управления, в ходе которого осуществляются ряд управленческих действий, получивших название функций управления – специализированных видов деятельности, выделившихся в процессе обособления управленческого труда.

Функции теории военного управления

Познавательная функция заключается в выявлении:

- общих категорий, понятий и терминов военного управления;
- основных закономерностей, принципов, форм и способов управления военной организацией государства;
- организационной структуры системы военного управления и входящих в нее подсистем;
- существующих противоречий в военном управлении и выработке рекомендаций по их разрешению.

Прогнозирующая функция заключается в определении:

тенденций и перспектив развития теории военного управления;

организационных форм и методов управленческой деятельности;

новых процессов и явлений в управлении военной организацией государства;

проблем и своевременной выработке возможных пути их разрешения.

*Управление как процесс есть совокупность, выполняемых в определенной последовательности действий субъекта управления по выработке и осуществлению управляющего воздействия на объект управления для достижения определенной цели.*

Ключевое слово в понятии управления – воздействие. Однако воздействие может быть разным по объему, содержанию, направленности и

силе власти. В зависимости от этого меняется содержание самого понятия управления.

Термин «*воздействовать*» означает, оказав влияние, добиться необходимого результата.

*Управляющее воздействие* – есть *воздействие субъекта* (в нашем случае органа военного управления) *на объект управления* (в нашем случае – войска), изменяющее (сохраняющее) его состояние, положение и характер действий для достижения определенной цели.

Чтобы добиться какого-либо результата, необходимо определить цель, сформировать воздействие (т.е. определить, что сделать и кому сделать, для достижения цели). Передать это воздействие кому-либо для исполнения (т.е. поставить задачу). Проверить, так ли выполнена задача, как она была определена, соответствуют ли результаты параметрам цели.

Управление можно рассматривать с *двух точек зрения:* с одной стороны, как процесс формирования воздействия и его корректировки в ходе выполнения; с другой стороны, кто и посредством чего этот процесс осуществляет и корректирует.

Совокупность элементов, которые осуществляют и обеспечивают процесс управления, образуют – систему управления. Она включает субъект и объект управления, прямые и обратные информационные связи.

Субъект управления – *управляющая подсистема (*орган военного управления и его структурные подразделения) *главнокомандующие, командующие, командиры, штабы и другие органы управления*, наделенные властными полномочиями по принятию решений и осуществлению управленческих функций.

Объект управления – *управляемая подсистема (*объединения, соединения, воинские части и процессы их жизнедеятельности), воспринимающая управляющее воздействие органа военного управления.

Процесс взаимного обмена информацией между субъектом и объектом управления образуют прямые и обратные связи.

Прямая связь – канал связи, позволяющий субъекту управления передавать информацию об управляющем воздействии объекту управления.

Обратная связь – канал связи, позволяющий субъекту управления получать информацию о ходе решения поставленных задач, результатах достижения заданной цели, состоянии управляемой системы и необходимости ее корректировки.

**Учебный вопрос 2: Система управления**.

Система управления осуществляет и обеспечивает проведение согласованных и взаимосвязанных действий, направленных на достижение цели на основе использования и переработки поступающей информации о состоянии, положении, характере действий объекта управления и воздействия на него внешней среды.

Система управления войсками, представляет собой *совокупность функционально взаимосвязанных органов военного управления, пунктов управления и средств управления*.

Роль и место теории военного управления системе военно- научных знаний представлена на слайде.

В теории и практике управления осуществление системой управления процесса управления называют управленческой деятельностью.

Подводя итоги первого учебного вопроса необходимо отметить, что вся деятельность специалиста в области управления связана с процессом последовательной конкретизации управления в узких понятиях и категориях. Их примерная последовательность такова: - законы природы, общества и мышления – законы управления – принципы управления – задачи управления – функции управления – методы управления – системы и процессы управления.

Переходим к рассмотрению второго учебного вопроса.

Законы, принципы и функции управления.

Законы понимаются в двух смыслах:

- как нормативные акты, принятые и утвержденные в установленном порядке высшими органами государственной власти. В этом случае они имеют субъективный характер, так как отражают степень интеллекта разработчиков и членов законодательного собрания, руководителей государства, расстановку политических сил, заинтересованных в принятии закона, а также многочисленные поправки, уступки и другие факторы;

- как необходимые, существенные, устойчивые, повторяющиеся связи и отношения между явлениями в природе и обществе. Эти законы имеют объективный характер, то есть они существуют независимо от сознания человека. Именно это понимание законов и будем рассматривать в дальнейшем.

Помимо законов различают закономерности и тенденции.

*Закономерность* в обществе проявляется как повторяющаяся связь явлений общественной жизни, этапов общественного прогресса.

*Тенденции* определяют основную линию, направление развития, но не предопределяют множества случайностей и отклонений, через которые необходимо пробивать себе дорогу.

Законы являются высшей ступенью познания и имеют форму всеобщности, то есть выражают общие отношения, связи присущие всем явлениям данного рода, класса.

Законы характеризуют:

*единство процессов объективного мира;*

*связь мировых процессов;*

*взаимозависимость мировых процессов;*

*целостность мирового процесса.*

Основные законы управления:

1. единства и целостности системы управления;
2. обеспечения необходимого числа степеней свободы системы управления;
3. необходимого разнообразия систем управления;
4. соответствия управляющей и управляемой систем.
5. решающего (слабого) звена;
6. цели.

Из законов управления вытекают принципы управления.

Принципы управления – исходные, фундаментальные, базовые идеи управленческой деятельности.

Из принципов управления вытекают цели – идеальный конечный результат, который намечает достичь субъект управления. Поставив цели, субъект управления должен решить некоторое множество задач.

Задача – это совокупность вопросов и условий, необходимых для их решения.

*Принципы управления (от лат. «principut») - это исходные, фундаментальные положения, ориентиры, проверенные теорией и практикой.*

Для обеспечения эффективной деятельности органов военного управления, на основании вскрытых законов и выявленных закономерностей управления устанавливаются единые для конкретной сферы деятельности принципы управления.

Принципы управления служат связующим звеном между теорией и практикой, переводят содержание теоретических положений науки управления на язык практики управления.

Связь теории и практики управления осуществляется посредством разработки принципов управленческой деятельности. В принципах управления раскрываются подходы к построению, выбору способов, форм и методов осуществления воздействия, характера взаимодействия субъекта и объекта управления.

Совокупность принципов управления войсками их содержание и организация применения в управленческой деятельности рассматриваются теорией управления.

Принципы управления обязывают учитывать накопленный веками опыт управления, выявленные наукой управления закономерности и тенденции в практике управления.

*Принципы управления – основные правила, которые должны соблюдаться субъектом управления при организации управления и осуществлении управленческой деятельности.*

*Принципы управления* являются одной из форм целенаправленного использования в практике управления, вскрытых наукой объективных законов и закономерностей управления.

В управлении различают:

*общие (основные);*

*организационно-технологические;*

*частные (функциональные)*.

Общие принципы раскрывают содержательную и общецелевую направленность управления в любой сфере управления.

Организационно-технологические принципы - организационную и технологическую сторону управления.

Частные (функциональные) принципы управления направлены на обеспечение эффективного функционирования системы управления в определенной сфере.

На основе организационно-технологических принципов управления реализуется организационно-распорядительная и административно – исполнительная деятельность органов управления.

Среди этой группы принципов особое значение имеют принципы:

*разделения труда;*

*иерархичности;*

*оптимального сочетания централизации и децентрализации;*

*сочетания единоначалия с коллегиальностью;*

*сочетание уровней управления;*

*конкретности;*

*одного начальника;*

*делегирования полномочий;*

*диапазона управления.*

Исходя из того, что управленческая деятельность – совокупность действий субъекта управления (руководителя, органа управления) по реализации функций управления – рассмотрим функции управления.

Понятие «функция управления» употребляется в нескольких значениях. Чаще всего, это относительно самостоятельная часть процесса управления. Во-вторых, это целевое назначение органа управления. Для разграничения значений этого понятия в первом случае употребляется общая функция процесса управления, во втором – конкретная функция органа управления.

*Например, принятие решения является важнейшей функцией процесса управления. В тоже время, принятие решения является основной обязанностью, видом деятельности, т.е. конкретной функцией руководителя.*

Функции управления по своему содержанию и назначению могут подразделяться на основную функцию, общие и специфические функции.

Основной функцией управления является целеполагание.

На первой стадии управленческой деятельности ставится цель: определить параметры оптимального функционирования и развития объекта управления или модель его будущего состояния. Следовательно, те задачи *(работы)*, которые должны выполнить субъекты управления в этой связи, и составляют содержание основной функции целеполагание.

Эта функция определяет содержание всех остальных, является их объединяющим стержнем и реализуется во всех сферах управления.

В отличие от основной функции управления, определяющей параметры оптимального функционирования объекта, общие и специфические (конкретные) функции – результат разделения управленческого труда на отдельные элементы и их последующая специализация.

Общие функции являются составными частями процесса управления и определяют содержание управленческого труда.

Общими функциями процесса управления являются:

1. прогнозирование;
2. планирование;
3. организация;
4. руководство;
5. регулирование;
6. мотивация;
7. координация;
8. контроль.

Особенностью общих функций управления является их сквозной характер, т.е. они присущи процессу управления в любом субъекте управления.

Вместе с тем, каждая функция представляет собой также самостоятельный процесс, внутри которого реализуется совокупность тех же общих функций управления.

Прогнозирование – это определение вероятностных целей функционирования и развития систем и вероятностных путей их достижения.

Планирование – приоритетная функция управления, заключающаяся в разработке различных вариантов реализации решения, обоснования их оптимальности, обеспечении возможности согласованного выполнения и проверки их выполнения.

Конечным результатом этого вида управленческой деятельности, связанной с детальной разработкой принятого решения, является определение последовательности, способов решения задач, необходимых ресурсов, согласование всех видов обеспечения, назначение конкретных ответственных за выполнения определенных в решении целей и задач.

Организация – имеет отношение к системе управления, характеризуя присущие ей свойства, структуру, состав, взаимосвязь и процесс взаимодействия указанных элементов. Кроме того, эта функция имеет отношение к организации управления системой и организации работ по реализации каждой функции управления. Применительно к любой сфере деятельности функция организации в первую очередь отражает структуру управляемой и управляющей подсистем, обеспечивающих процесс подготовки и выполнения поставленных задач и целенаправленное воздействие на органы управления, реализующих это процесс.

Организация – обеспечивающая функция управления, направленная на создание необходимых условий для достижения целей.

Основные задачи функции организации:

*формирование организационной структуры системы управления;*

*обеспечение ресурсами.*

Руководство – ведущая, направляющая, организующая и регулирующая деятельность субъекта управления (органа управления, отдельного руководителя).

Общее руководство - определение основных направлений деятельности для достижения наиболее важных или общих целей. При этом, как правило,

детально не конкретизирует выбор способов и приемов достижения поставленных целей, последовательности решения задач и непосредственных исполнителей, а для решения задач наделяет подчиненных определенными необходимыми правами.

Непосредственное руководство - реализация постоянного управленческого воздействия непосредственно на исполнителя (силы и средства) при решении всего круга стоящих задач для достижения целей.

Мотивация – это вид деятельности, цель которой, активизировать людей в процессе управления и побудить их эффективно выполнять функциональные обязанности.

Функция мотивации оказывает влияние в форме побудительных мотивов к эффективным действиям, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер и т.д. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления войсками.

Регулирование – функция управления, сущность которой заключается в осуществлении процесса разработки и реализации решений по предупреждению отклонений и сбоев в действиях соответствующих сил и средств в ходе выполнения возложенных на них задач, а в случае их возникновения – в их незамедлительном устранении.

Регулирование – это процесс устранения отклонения текущих показателей от плановых заданий.

Координация – это функция управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

Координация представляет собой процесс распределения управленческой деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных структурных подразделений субъекта управления в интересах выполнения стоящих перед ним задач.

Чем выше степень разделения управленческого труда и теснее взаимозависимость структурных подразделений, тем больше необходимость в координации.

Координация, как необходимое согласование действий органов управления или отдельных специалистов. По существу, является подфункцией организации.

Контроль – это управленческая деятельность, задачами которой являются количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. В ней выделяют два главных направления:

контроль за выполнением работ, намеченных планами;

принятие мер по корректировке плана или по регулировке всех значительных отклонений от него.

Главные инструменты выполнения этой функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. По результатам контроля производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и стандартов. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи. Эффективно поставленный контроль обязательно должен быть

достаточно простым и своевременным, иметь стратегическую направленность и ориентироваться на результаты.

Функции управления тесно взаимосвязаны и имеют универсальный характер, то есть применимы к любому объекту управления.

Во-первых, они применимы к любым социальным процессам и системам.

Во-вторых, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности.

В-третьих, функции управления применимы и к самому процессу управления, и к системе управления, подчеркивая их определенную целевую направленность.

## Заключение

Подводя итоги лекции, отмечаем, история развития человеческого общества показывает, что организация и постоянное совершенствование управления являются объективной необходимостью, вытекающей из совместного труда членов общества, их общения и обмена продуктами своей материальной и духовной деятельности.

Управление - это особая область общественной деятельности людей, сущность которой заключается в целенаправленном труде определенной категории людей в интересах осуществления воздействия на производство и социальную жизнь общества.

Вооруженные силы являются неотъемлемой частью общества. Из этого вытекает, что управление вооруженными силами базируется на тех же научных основах, которые характерны для данного общества.

Поэтому при изучении и дальнеишем развитий теории военно управления необходимо учитывать принципиальные положения управления общественными процессами, имеющими методологическое значение как для основ теории управления войсками, так и решения практических задач по дальнейшему совершенствованиюсистем управления и методов управленчекой работы командования и штабов.

Основой всякой целесообразной деятельности, в том числе и управленческой, являются объективные законы природы, общества и мышления. Законы мышления являются составной частью законов общества. Общество, будучи составной частью природы, принадлежит ей и подчиняется в своем развитии (в прогрессивном и регрессивном) ее законам. Законы природы вскрывают наиболее глубинные, наиболее общие основы бытия и развития объективного мира. Их недооценка и, тем более, игнорирование, могут стать источником разрушительных противоречий в развитии общества и мышления.

Применение недостаточно глубоко вскрытых и слабо исследованных законов природы обычно приводит к экологическим катастрофам. Если игнорируются или недооцениваются законы общества, в нем наблюдается социальная напряженность, конфликты, процессы деградации, что часто чревато крупными социальными потрясениями. Если же игнорируются законы

мышления, то деформируется суть развития личности, общества, и от преобладания человеческих начал общество скатывается к преобладанию животных начал, то есть человеческая деятельность в основе своей приобретает нечеловеческий характер.

Из общих законов развития природы, общества и мышления вытекают более частные законы управления. Необходимо отметить, что человечество находится только в самой начальной стадии их познания. Законов управления, как и более общих законов природы бесконечно много, их сущность, истоки возникновения и движущие силы практически мало изучены. Принятые в настоящее время в теории и практике управления формулировки законов, как правило, не отвечают строгим требованиям.

**Вопросы для контроля:**

1. Термин «управление».
2. Составными элементами единой системы управления тыловым обеспечением.
3. Что включает в себя подготовка оперативного тыла ВС.
4. Цель организации обеспечения материальными средствами.
5. Цель организации управления тылом.
6. Организация защиты, охраны и обороны оперативного тыла.

## ТЕМА № 2 «Сущность и содержание управление тылом»

**Учебный вопрос 1: Сущность и содержание управления войсками и тылом**

Под системой (от греч. systema — целое, составленное из частей; соединение), понимается множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование.

Это определение является общим понятием для систем всех типов (механических, биологических и социальных). В нем подчеркивается, что не всякая совокупность элементов может называться системой, а только та, в которой имеются три основных признака: множество элементов (не менее двух), взаимосвязанность их между собой и наличие свойств, характеризующих систему как некоторое новое качество, которым не обладали элементы до их объединения в систему.

Эти признаки имеют как неуправляемые системы, в которых между элементами отмечается простейшая механическая взаимосвязь, так и управляемые системы, где связь между элементами носит сложный, соподчиненный характер, а вся система поддается целенаправленному воздействию.

Любая система имеет общие и специфические, присущие только ей свойства. Определяющими свойствами любой системы являются:

**целостность** – зависимость каждого элемента системы, его свойств и отношений в системе от его места, функций и т.д. внутри целого. Это означает, что воздействие на один или несколько элементов системы обязательно вызовет реакцию, изменение других элементов.

Не элементы составляют целое, а наоборот, целое порождает при своем членении элементы системы. Первичность целого – основной постулат теории систем;

**структура –** совокупность элементов и связей, определяющих внутреннее строение и организацию объекта как целостной системы;

**бесконечность** – невозможность полного познания системы и всестороннего представления ее конечным множеством описаний, то есть конечным числом качественных и количественных характеристик.

**иерархичность** – каждый элемент в декомпозиции системы может рассматриваться как целостная система, элементы которой в свою очередь могут быть также представлены, как системы, а с другой стороны, любая система лишь компонент более широкой системы. Под ***элементом*** понимается наименьшее звено в структуре системы, внутреннее строение которого не рассматривается на выбранном уровне анализа.

Сущность и содержание управления войсками. Общие управленческие принципы управления – как методологическая база процессов управления войсками.

**Суть управления** как элемента и функции такой сложной организационной системы, которой являются войска, сводится к **управляющему воздействию** органов военного управления на объединения, соединения и воинские части.

**Главная Цель управления войсками** заключается в сохранении или изменении их структуры, состава и численности в соответствии с предназначением и решаемыми задачами, упорядочении и поддержании режима деятельности, своевременном приведении войск в новое состояние, с учетом развития и изменения оперативной обстановки.

Достижение главной цели управления войсками обеспечивается приложением на долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной основе усилий оперативного состава органа военного управления в определенных направлениях, именуемых направлениями управленческой деятельности.

Такими **основными направлениями целенаправленной деятельности органов военного управления определены**:

1. поддержание постоянной боевой и мобилизационной готовности войск;
2. подготовка операций (боевых действий)
3. руководство войсками (силами) при выполнении поставленных им задач.

**Для каждого из этих направлений** управленческой деятельности органов военного управления **определяются свои *частные цели* управления**.

**При декомпозиции (расчленении) частных целей управления** по содержанию, во времени и пространстве **определяются задачи управления**, последовательное и параллельное решение которых должно приводить к достижению этих целей

**Определение задач управления, должно ответить на вопрос**, что необходимо сделать органу военного управления, в какой последовательности для достижения цели управления.

Задачи управления соотносятся с целью как частное с общим.

**Для каждой цели управления может быть одна или несколько задач**, решив которые предполагается достичь цели.

Например, для поддержания постоянной боевой и мобилизационной готовности войск будет характерна долгосрочная **цель управления** - обеспечить такой уровень боевой способности войск и их готовности к боевым действиям, который позволит гарантированно выполнить поставленные или возникающие в соответствии с военными угрозами боевые задачи (задачи по предназначению).

Для достижения этой цели (т.е. поддержания постоянной боевой и мобилизационной готовности войск), органу военного управления необходимо решить ряд задач управления, таких как:

удержание количественных и качественных показателей боевой способности войск на требуемом уровне;

содержание в исправном состоянии и готовым к боевому применению вооружения и военной техники;

заблаговременная разработка и своевременное уточнении планов и расчетов приведения в боевую готовность с учетом складывающейся обстановки;

эффективная организация и обеспечение бдительного дежурства и боевой службы;

обеспечение твердого знания командующими (командирами и штабами) содержания и порядка проведения мероприятий приведения войск (сил) в высшие степени боевой готовности;

своевременная организация управления войсками (силами) при приведении их в высшие степени боевой готовности с учетом возможных вариантов его осуществления;

качественная подготовка органов военного управления и войск к организованному и быстрому выполнению всех мероприятий перевода с мирного на военное время;

постоянное осуществление мер по обеспечению высокого морального духа войск (сил) и психологической устойчивости личного состава.

Конечным результатом деятельности органа военного управления по подготовке операции (боевых действий) будет своевременное и качественное выполнение мероприятий ее подготовки.

Достижение этого результата предполагает решение органом военного управления ряда задач управления, определяемых содержанием мероприятий подготовки операции (боевых действий) и последовательностью их выполнения.

Из указанных направлений деятельности органы военного управления могут решать задачи управления одновременно, последовательно или по мере их возникновения. Часть состава органа военного управления может решать задачу поддержания боевой и мобилизационной готовности, часть заниматься подготовкой операции (боевых действий), другая часть руководить действиями войск при выполнении ими других действий добиваясь выполнения ряда краткосрочных целей. Не исключается и такой вариант, когда органу военного управления необходимо решать задачи управления на всех направлениях деятельности, одновременно.

Каждая задача управления решается посредством выполнения функций управления, позволяющих вырабатывать и осуществлять управленческое воздействие, приводящее к требуемому результату

Если цели и задачи управления ориентированы на конечный результат в одном из направлений управленческой деятельности органа военного управления, то функция управления - на процесс решения задач и достижения цели управления.

Осуществление всей совокупности функций управления закрепленных за органом военного управления в руководящих документах и реализуемых в определенное время, в определенной последовательности и составляет СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ.

**Содержание управления войсками включает** деятельность органов военного управления по:

непрерывному добыванию, сбору, обработке, изучению, обобщению, анализу, оценке и отображению данных обстановки с учетом прогноза ее развития при подготовке операции (боевых действий), в ходе ее ведения и после выполнения боевой задачи;

принятию решений;

доведению задач до подчиненных;

планированию операций (боевых действий) и других видов боевой деятельности;

организации и поддержание взаимодействия;

организацию и проведение мероприятий по всем видам обеспечения;

организации и поддержанию устойчивой работы системы управления;

руководству подготовкой нижестоящих органов управления и войск к боевым действиям;

организацию и осуществлению контроля и оказания помощи нижестоящим штабам и войскам;

непосредственному руководству действиями войск (сил) при выполнении ими боевых задач;

поддержанию высокого морально-психологического состояния войск.

*Можно с достаточной долей уверенности утверждать, что* ***СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ВОЙСКАМИ*** *заключается в целенаправленной деятельности командующих, штабов и других органов управления по поддержанию постоянной боевой и мобилизационной готовности войск, по подготовке операций (боевых действий) и руководству войсками (силами) при выполнении ими поставленных задач.*

**Таким образом, УПРАВЛЕНИЕ ВОЙСКАМИ целенаправленная деятельности командующих, штабов и других органов управления по:**

поддержанию постоянной боевой и мобилизационной готовности войск;

по подготовке операций (боевых действий);

руководству войсками при выполнении поставленных им задач.

**Содержание управления войсками** (управленческой деятельности органов военного управления) включает определение целей и задач управления, последовательное продвижение к их решению посредством реализации органами военного управления, закрепленных за ними в руководящих документах конкретных функций управления.

Переходим к рассмотрению второго учебного вопроса

**Содержание основных функций управления войсками.**

Первой функцией органа военного управления осуществляемой при решении любой задачи является обеспечивающая функция процесса управления, это:

Непрерывное добывание, сбор, обработка, изучение, обобщение, анализ, оценка и отображение данных обстановки с учетом прогноза ее развития при подготовке операции (боевых действий), в ходе ее ведения и после выполнения боевой задачи – вид управленческой деятельности по переработке исходной информации.

Информация – это предмет и одновременно результат управленческой деятельности.

Информационная функция является одной из наиболее сложных и трудных функций процесса управления.

Действия органов управления по ее выполнению состоит в том, чтобы постоянно, своевременно и в необходимом объеме обеспечить командующих, штабы и другие органы управления достоверными сведениями и данными:

о состоянии, положении и характера действий войск противника и своих войск,

а также о районе боевых действий, условиях местности, метеорологической, радиационной, химической, биологической (бактериологической), инженерной и радиоэлектронной обстановки в районе расположения войск и на направлениях (в районах) предстоящих действий.

***Сбор*** обстановки обеспечивается за счет организации контроля, а ***добывание*** сведений за счет организации разведки.

***Обработка данных*** – процесс приведения данных к виду, пригодному для последующего использования при проведении анализа обстановки и принятия решения.

Обработанные и оформленные в определенный документ сведения являются данными.

**По своему содержанию сведения и данные могут быть:**

**По войскам противника** - о его боевом составе, состоянии боевой готовности и боевой способности, возможностях, сильных и слабых сторонах, положении и действиях, возможных намерениях и планах, организации управления, местоположении (координатах) объектов и целей для поражения своими боевыми средствами, оборудовании рубежей, позиций обороны, районов сосредоточения, степени защищенности его войск, характеристиках новых средств вооруженной борьбы и способах ведения боевых действий, морально-психологическом состоянии войск, населения и др.;

**По своим войскам –** о боевом и численном составе, боевой готовности, боевой способности, состоянии, укомплектованности личным составом, обеспечении вооружением, военной техникой и другими материальными средствами; боевых возможностях, положении и действиях, состоянии систем управления войсками и оружием, защищенности (живучести) войск и систем управления, готовности к предстоящим действиям и др.;

**По району боевых действий –** о характеристике стратегических и операционных направлений: оперативном и инженерном оборудовании; обеспеченности в топогеодезическом отношении; наличии естественных препятствий; проходимости дорог; преодолении водных преград; минной, радиационной, химической, биологической, санитарно-эпидемиологической, навигационно-гидрографической и метеорологической обстановке, прогнозе ее изменения при подготовке операции (боевых действий), в ходе ее ведения и после выполнения боевой задачи.

Пространственные, временные и точностные характеристики сведений и данных обстановки зависят от решаемых объединением задач и характера действий войск.

Обработка информации – совокупность действий по преобразованию информации, обеспечивающих получение оснований для принятия какого-либо решения.

***Оценка данных обстановки*** – процесс выявления качественных и количественных характеристик состояния, положения и характера действий объединений, соединений, воинских частей и функционирования системы управления, установления их соответствия заданным критериям или требованиям. Либо результат анализа качественных и количественных характеристик какого-либо явления или процесса.

***Анализ*** – управленческая деятельность познавательного характера. Это необходимая предпосылка принятия решения. Сущность анализа заключается в выявлении причинно-следственных связей в действиях противника и своих войск, в функционировании системы управления, для того, чтобы сделать обоснованные выводы:

- о возможных действиях противника и своих войск при подготовке операции (боевых действий), в ходе ее ведения и после выполнения боевой задачи, к которым надо быть готовым;
- об абсолютном и количественно-качественном соотношении сил и средств сторон;
- об условиях и возможности выполнения поставленных задач;
- о мерах, которые необходимо принять немедленно и в последующем для успешного выполнения поставленных задач;
- о задачах по добыванию (сбору) дополнительной информации.

**Исходя из проведенного анализа, сделанных на его основе выводов и прогноза развития обстановки, вырабатываются предложения по решению на предстоящие и последующие действия**.

**Прогноз** - это научно обоснованное суждение о возможном развитии оперативной обстановки. Прогнозирование обстановки основано на использовании методов моделирования, экстраполяции и экспертных оценок. Прогнозирование актуально для выявления ближайших и отдаленных последствий принимаемых решений. Большинство прогнозов, используемых в управлении войсками, сопровождается оценкой степени их вероятности *(вероятностное прогнозирование)*. По временному признаку прогнозы подразделяются на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Временной горизонт прогноза зависит от характера задач.

От выполнения информационной функции зависит правильность выводов из оценки обстановки, своевременность и обоснованность принимаемых решений, качество планирования и эффективность применения имеющихся сил и средств.

В задачу информационной функции входит также создание и пополнение базы данных, определение минимально необходимого объема сведений и предоставление их органам управления в удобной для использования форме.

**Учебный вопрос 2: Содержание основных функций управления войсками и тылом.**

**Принятие решения – важнейшая функция и основа управления.**

Принятие решения исходная и наиболее ответственная функция процесса управления. Решение представляет собой обдуманный вывод о необходимости осуществить какие-либо действия, связанные с достижением определенной цели и преодолением стоящих или возникающих перед войсками проблем.

Решения по времени действия могут быть длительного действия, среднесрочные, а также кратковременные и разовые. Различают непрерывно действующие решения и, наоборот, решения для строго определенных задач и на определенный отрезок времени.

**Решения классифицируются**:

- по субъектно-объектным отношениям;

- по содержанию;
- по форме;
- по времени действия.

**Принципиально модель принятия любого управленческого решения включает ряд этапов.**

Вначале на основе анализа обстановки **выявляется проблема**.

**Затем выявляются причины возникновения проблемы**, то есть обстоятельства порождающие ее. Причины служат основой наблюдаемых следствий, которые вызывают необходимость принятия решений, устраняющих проблему.

**Следующим этапом является анализ самой проблемы**. Анализ проблемы и прогноз ее развития завершается определением цели управления и основных задач, направленных на преодоление проблемы при достижении цели.

Схематически модель процесса принятия решения может включать следующие этапы:

- уяснение задачи (определение цели);
- оценка обстановки;
- выработка вариантов решения *(замысла, задач войскам, основ обеспечения и управления)*;
- оценка эффективности каждого варианта решения;
- принятие решения *(выбор оптимального варианта)*.

**Решение представляет собой волевой акт, подготовленный и выбранный на основе всестороннего анализа и оценки эффективности, имеющий директивное значение, содержащий постановку целей, задач и обоснование средств их осуществления, организующий практическую деятельность органов военного управления и войск (сил), направленную на достижение указанных целей.**

Решения должны отвечать определенным требованиям:

- обоснованности,
- реальной осуществимости,
- своевременности,
- четкости формулировок,
- экономичности,
- эффективности.
- согласованности с ранее принятыми решениями, как по вертикали так и по горизонтали управления.

**Следующая функция управления - доведение задач до подчиненных**. Задачи войскам доводятся директивами, приказами, боевыми распоряжениями, распоряжениями, распоряжениями по видам обеспечения.

Для постановки задач разрабатываются:

- оперативные директивы (боевые приказы), директивы (приказы) по морально-психологическому, техническому обеспечению и тылу;
- боевые распоряжения объединениям (соединениям, частям); боевые распоряжения (распоряжения) соединениям , и частям родов войск, специальных войск и служб;
- распоряжения по видам оперативного, морально-психологического, технического и тылового обеспечения, по связи, скрытому управлению войсками;
- таблицы приказов (сигналов) боевого управления.

Способы доведения задач определяются начальником штаба (по АСУ, средствам скрытой связи, в личном общении с обязательным документальным подтверждением, графическими боевыми документами, сигналами боевого управления, а также офицерами связи).

При подготовке операции кроме оперативных директив (боевых приказов) объединениям (соединениям) разрабатывается общая оперативная директива (общий боевой приказ). При ограниченных сроках подготовки операции и в ходе ее ведения задачи, как правило, ставятся боевыми распоряжениями.

**Планирование** – приоритетная функция управления, заключающаяся в разработке различных вариантов реализации решения и обеспечения согласованных действий при их выполнении.

**В широком смысле** – планирование есть вид управленческой деятельности, заключающийся в детализации принятого решения, распределении сил и средств, определении последовательности, способов и времени решения задач, обеспечении войск необходимыми ресурсами, согласовании мероприятий всех видов обеспечения и порядка их проведения, назначении конкретных исполнителей.

**В узком смысле** – планирование рассматривается как разработка комплекта документов, определяющих конкретные действия по реализации принятого решения.

В результате планирования органу военного управления необходимо ответить на вопросы: что необходимо сделать? К какому сроку? Какие ресурсы предстоит задействовать? Что необходимо получить в результате? Кто за что отвечает?

**Организация управления войсками –** следующая функция управления.

Под функцией организации управления войсками понимается обеспечивающий вид управленческой функции управления войскамидеятельности органов управления, который включает процессы:

- создания, развертывания и совершенствования системы управления, при необходимости внесения необходимых изменений в организационную структуру управления в соответствии с решаемыми задачами, с учетом воздействия на систему управления различных факторов;
- обеспечения устойчивого функционирования системы управления;
- поддержания постоянной готовности к управлению;
- упорядочения управленческой деятельности органов управления при решении ими задач управления.

**Непосредственное управление действиями войск (сил) при выполнении ими боевых задач** (регулирование) **–** функция управления, которая представляет собой совокупность многократных и последовательных практических действий органов управления, по внесению в ходе выполнения задач необходимых корректив в принятые решения, с учетом складывающейся оперативной обстановки, постановке войскам уточненных или вновь определенных задач, организации исполнения и оценке результатов исполнения.

Непосредственное управление осуществляется органами управления на основе непрерывного (постоянного) наблюдения (контроля) за действиями своих войск и добытых сведениях о состоянии положении и характере действий противника в реальном масштабе времени.

**Контроль** - функция управления, устанавливающая степень соответствия реального состояния, положения и характера действий войск принятым решениям и разработанным планам, выявляющая отклонения от заданных параметров. На основе контроля осуществляется обобщение и анализ результатов, вскрываются причины отклонений. По его итогам принимаются меры оперативного воздействия, корректируются и уточняются задачи войскам, принимаются меры способствующие достижению поставленных целей.

**Контроль в управлении войсками можно рассматривать в трех аспектах**.

***Во-первых***, как систематическую деятельность командующих (командиров), штабов и других органов управления, реализующих одну из основных функций управления.

***Во-вторых***, как завершающую стадию цикла управления, сердцевиной которой является механизм обратных связей.

***В-третьих***, как неотъемлемую часть процесса принятия и реализации решений.

На четкой системе контроля, охватывающего все стороны боевой и повседневной деятельности войск, основывается непосредственное (оперативное) управление.

Своевременный контроль должен быть направлен не на исправление ошибок, а на предотвращение ошибок, что значительно эффективнее.

**Главные инструменты контроля** – наблюдение, проверка деятельности, учет и анализ.

Контроль должен быть своевременным, что позволяет устранять нарушения и отклонения, прежде чем они примут опасные размеры, иначе он на практике окажется бесполезным.

Поскольку контроль - не самоцель, а условие достижения цели, он должен служить средством повышения эффективности управления, а следовательно, быть экономичным (польза не должна превышать затраты).

Контроль должен соответствовать характеру контролируемого процесса, а цель его быть понятной.

На практике существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и последующий.

Задача предварительного контроля в основном состоит в проверке готовности системы управления к работе.

Система управления проверяется на соответствие принятому командующим (командиром) решению и готовность к спланированным действиям. Предварительный контроль призван, прежде всего, ответить на вопрос, можно ли с его помощью решать предусмотренные планом задачи.

Объектом контроля являются процессы повседневной и боевой деятельности войск.

**Контролю подлежат**:

- готовность системы управления, дежурных сил и средств боевой службы;
- выполнение боевых приказов, распоряжений, сигналов и команд;
- состояние и действительное положение войск;
- соответствие решений, принимаемых подчиненными, замыслу операции и поставленным боевым задачам;
- организация взаимодействия и управления;
- проведение мероприятий по всестороннему обеспечению;
- выполнение мероприятий по предотвращению несанкционированного применения ядерного оружия и оружия повышенной потенциальной опасности, несанкционированной выдачи приказов на их разблокировку и применение, а также по обеспечению готовности этого оружия и АСУ к санкционированному применению;
- своевременность и качество выполнения войсками подготовительных мероприятий; готовность к началу действий;
- правильность и своевременность выполнения войсками поставленных задач.

Особое внимание должно быть уделено контролю за прохождением боевых документов, их правильным уяснением, точным и своевременным выполнением.

**Способы контроля** зависят от обстановки, характера и условий боевых действий.

Основным способом контроля является личное изучение командующим, другими должностными лицами состояния и деятельности подчиненных войск на месте.

Кроме того, контроль может осуществляться переговорами по техническим средствам связи и АСУ, изучением представленных документов, наблюдением и фотографированием с воздуха с применением оптических, радиолокационных, тепловых и других средств разведки; прослушиванием переговоров в сетях подчиненных командиров и штабов.

По результатам контроля издаются приказы, отдаются распоряжения и разрабатываются планы устранения недостатков.

**Принципы управления войсками**: обусловлены сущностью и содержанием закономерностей вскрытых наукой управления и являются одной из форм целенаправленного использования в практике управления;

- основываются на законах войны и вооруженной борьбы, отражают специфику принципов военного искусства и повседневной деятельности войск;
- являются составной частью принципов государственного и военного управления, управления вооруженными силами;

- отражают опыт, практику управленческой деятельности в органах управления и уровень ее теоретического осмысления;
- в необходимых случаях должны иметь правовое оформление, закрепленное в руководящих документах по управлению войсками.

Наряду с общими и организационно-технологическими принципами, принципы управления войсками являются по отношению к ним частными *(функциональными).*

**Принципами управления войсками являются:**

- принцип единоначалия,
- принцип централизации управления с предоставлением подчиненным инициативы в определении способов выполнения поставленных им задач,
- принцип твердости и настойчивости в проведении принятых решений (планов) в жизнь,
- принцип оперативного и гибкого реагирования на изменение обстановки,
- принцип личной ответственности командующих (командиров, начальников) за принимаемые решения, применение подчиненных войск и результаты выполнения ими поставленных задач.

**Принцип единоначалия.** Основной принцип управления войсками. Заключается в предоставлении командующему (командиру, начальнику) всей полноты единоличной распорядительной власти и возложении единоличной ответственности за принятие и реализацию решения, состояние и результаты действий подчиненных ему войск.

**Принцип централизации управления с предоставлением подчиненным инициативы в определении способов выполнения поставленных им задач**.

В управлении войсками требуется более жесткая, чем в невоенных сферах управления концентрация властных полномочий на верхнем уровне управления. Силы и средства, необходимые, для выполнения боевых задач небезграничны, поэтому их использование должно быть оптимальным. Это необходимо для того, чтобы обеспечить вышестоящей инстанции возможность в короткие сроки принять решение и сосредоточить основные усилия и имеющиеся ресурсы на достижение главной цели, решение наиболее важных задач, подчинение действий войск единому замыслу и плану.

Централизованное управление позволяет командующему (командиру) добиваться в короткие сроки успешного решения задач не только при превосходстве сил и средств, но и при равных, и даже меньших силах, а также наилучшим образом координировать действия соединений и частей видов Вооруженных Сил, родов войск и специальных войск, ДВиВФ. Оно позволяет наиболее эффективно применять оружие и боевую технику, быстро переносить усилия с одного направления на другое, контролировать действия всех войск входящих в состав объединения, при необходимости брать управление любым соединением, воинской частью на себя.

Однако централизация управления войсками имеет не только положительные, но и отрицательные стороны. Она ограничивает инициативу подчиненных командиров, снижает оперативность управления, не позволяет в полной мере использовать выгодные условия обстановки, которые могут возникать в короткие промежутки времени. Ожидание указаний сверху может быть губительным, здесь нужна инициатива подчиненного в рамках решения общей задачи.

Из всего сказанного вытекает необходимость децентрализации управления. Одновременно сочетание централизации и децентрализации управления войсками заключается в предоставлении подчиненным инициативы в определении способов выполнения поставленных задач. Оно выражается в заблаговременном и точном распределении функций, прав и ответственности между уровнями и звеньями управления, закрепленных в различных нормативных актах.

**Принцип твердости и настойчивости в реализации принятых решений** заключается в проявлении командующими (командирами) волевых качеств, направленных на обеспечение личной устойчивости от внешних и внутренних воздействий и умении неуклонно, вопреки трудностям и препятствиям, доводить до конца принятые решения и планы, готовности приложить все усилия, чтобы подчинить свои действия и действия войск

достижению поставленной цели, иногда вопреки побуждениям, непосредственно действующим в настоящее время.

**Принцип оперативного и гибкого реагирования на изменение обстановки** заключается в своевременном принятии решений командующими (командирами), штабами и другими органами управления и постановке задач подчиненным органам управления и войскам, обеспечивающие их подготовку к действиям по различным вариантам адекватно складывающейся обстановке.

Принцип гибкости обязывает предусматривать возможность маневра, использования тех средств, форм и методов управления, которые в наибольшей мере отвечают специфике изменившейся ситуации, чтобы обеспечить последовательное продвижение к намеченной цели даже при возникновении неблагоприятных условий, непредвиденных препятствий и осложнений.

**Принцип личной ответственности командующих (командиров, начальников) за принимаемые решения, применение подчиненных войск и результаты выполнения ими поставленных задач** заключается в сознательном соблюдении командующими (командирами, начальниками) морально-этических норм, которые не противоречат принятым человеческим ценностям и исключают достижение целей любыми способами и средствами, в осуществлении ими контроля в различных формах за выполнением принятых норм и правил, подчиненными органами управления и войсками.

Таким образом, принципы управления – это основные правила, которые должны соблюдаться в управленческой деятельности органов военного управления. Принципы управления являются одной из основных форм целенаправленного использования объективных законов и закономерностей науки управления в практике управления. По своей природе они объективны, поскольку отражают реальные условия функционирования управления той или иной сферой деятельности, и в то же время субъективны, так как преломляются сквозь призму конкретной личности при их применении. Они стабильны, поскольку выражают сложившиеся, наиболее устойчивые представления об эффективном управлении, и вместе с тем достаточно переменчивы, меняясь каждый раз с изменениями условий их применения и требований, предъявляемых к управлению войсками и управленческой деятельности того или иного органа военного управления.

**Требования к управлению войсками.** Постоянно возрастающие возможности вероятного противника по воздействию на систему управления применением различных видов оружия и средств радиоэлектронной борьбы, а также сил специальных операций, вызывает необходимость, с одной стороны, предусматривать целый комплекс мер и действий по дезорганизации управления войсками и оружием противника, а с другой – уделять особое внимание обеспечению живучести своих систем управления, их защищенности от разведки и РЭП противника, повышению способности противостоять его ударам.

В современных условиях резко возрос объем и число задач управления, решаемых органами управления. При этом постоянно сокращается время, отводимое на их решение. Усложняются условия функционирования систем управления.

Установленные требования к управлению войсками, позволяют определить, в какой степени обеспечивается функционирования систем управления в реальных условиях сложившейся обстановки. Показывают, что необходимо сделать для приведения систем управления в состояние, позволяющее им обеспечить эффективное выполнение войсками поставленных задач.

Требования к управлению войсками могут быть **общего и частного** характера. Требования общего характера предъявляются к управленческой деятельности в целом и относятся к формам и методам работы органов управления при подготовке и в ходе ведения операции (боевых действий). Частные вытекают из общих требований и предъявляются к системе управления войсками и ее элементам, видам обеспечения функционирования системы, отдельным сторонам процесса управления.

**Общие требования к управлению войсками** определяют то, что на всех уровнях и во всех звеньях управления оно должно быть:

устойчивым,
непрерывным,
оперативным,
скрытным.

Таким образом УПРАВЛЕНИЕ ВОЙСКАМИ целенаправленная деятельности командующих, штабов и других органов управления по:

*поддержанию постоянной*

*боевой и мобилизационной готовности войск;*
*по подготовке операций (боевых действий);*
*руководству войсками при выполнении поставленных им задач.*

СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ВОЙСКАМИ (управленческая деятельность органов военного управления)- определение органами военного управления целей и задач управления, последовательное или параллельное их решение посредством реализации функций управления, закрепленных за ними в руководящих документах.

**Заключение**

Подводя итоги лекции, отмечаем, история развития человеческого общества показывает, что организация и постоянное совершенствование управления являются объективной необходимостью, вытекающей из совместного труда членов общества, их общения и обмена продуктами своей материальной и духовной деятельности.

Управление - это особая область общественной деятельности людей, сущность которой заключается в целенаправленном труде определенной категории людей в интересах осуществления воздействия на производство и социальную жизнь общества.

Вооруженные силы являются неотъемлемой частью общества. Из этого вытекает, что управление вооруженными силами базируется на тех же научных основах, которые характерны для данного общества.

Поэтому при изучении и дальнеишем развитий теории военно управления необходимо учитывать принципиальные положения управления общественными процессами, имеющими методологическое значение как для основ теории управления войсками, так и решения практических задач по дальнейшему совершенствованиюсистем управления и методов управленчекой работы командования и штабов.

Основой всякой целесообразной деятельности, в том числе и управленческой, являются объективные законы природы, общества и мышления. Законы мышления являются составной частью законов общества. Общество, будучи составной частью природы, принадлежит ей и подчиняется в своем развитии (в прогрессивном и регрессивном) ее законам. Законы природы вскрывают наиболее глубинные, наиболее общие основы бытия и развития объективного мира. Их недооценка и, тем более, игнорирование, могут стать источником разрушительных противоречий в развитии общества и мышления.

Из общих законов развития природы, общества и мышления вытекают более частные законы управления. Необходимо отметить, что человечество находится только в самой начальной стадии их познания. Законов управления, как и более общих законов природы бесконечно много, их сущность, истоки возникновения и движущие силы практически мало изучены. Принятые в настоящее время в теории и практике управления формулировки законов, как правило, не отвечают строгим требованиям.

**Вопросы для контроля:**

1. Системы управления тылом.
2. Органы управления тылом.

3.Пункты управления тылом и организация работы.
4. Система связи тыла.

## ТЕМА № 3 «Принципы управления тыловым обеспечением»

### Учебный вопрос 1: Основы теории военного управления

**Система управления** осуществляет и обеспечивает проведение согласованных и взаимосвязанных действий, направленных на достижение цели на основе использования и переработки поступающей информации о состоянии, положении, характере действий объекта управления и воздействия на него внешней среды.

**Система управления войсками,** представляет собой *совокупность функционально взаимосвязанных органов военного управления, пунктов управления и средств управления*.

Роль и место теории военного управления системе военно- научных знаний представлена на слайде.

В теории и практике управления осуществление системой управления процесса управления называют управленческой деятельностью.

Подводя итоги первого учебного вопроса необходимо отметить, что вся деятельность специалиста в области управления связана с процессом последовательной конкретизации управления в узких понятиях и категориях. Их примерная последовательность такова: - законы природы, общества и мышления – законы управления – принципы управления – задачи управления – функции управления – методы управления – системы и процессы управления.

Любая система имеет общие и специфические, присущие только ей свойства. **Определяющими свойствами любой системы являются:**

**целостность** – зависимость каждого элемента системы, его свойств и отношений в системе от его места, функций и т.д. внутри целого. Это означает, что воздействие на один или несколько элементов системы обязательно вызовет реакцию, изменение других элементов.

Не элементы составляют целое, а наоборот, целое порождает при своем членении элементы системы. Первичность целого – основной постулат теории систем;

**структура –** совокупность элементов и связей, определяющих внутреннее строение и организацию объекта как целостной системы;

**бесконечность** – невозможность полного познания системы и всестороннего представления ее конечным множеством описаний, то есть конечным числом качественных и количественных характеристик.

**иерархичность** – каждый элемент в декомпозиции системы может рассматриваться как целостная система, элементы которой в свою очередь могут быть также представлены, как системы, а с другой стороны, любая система лишь компонент более широкой системы. Под ***элементом*** понимается наименьшее звено в структуре системы, внутреннее строение которого не рассматривается на выбранном уровне анализа.

***Целостность, структура, элемент, бесконечность и иерархичность*** составляют ядро системообразующих понятий общей теории систем и являются основой системного представления объектов и формирования концепций системных исследований. Эти понятия наиболее общие и присущи системам любой природы.

Всем сложным целенаправленным системам свойственна **иерархическая организационная структура.**

**Организационная структура** – *определенная упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности.* Она создает условия для осуществления сложным объектом своей деятельности и достижения установленных целей.

Целенаправленное функционирование и развитие системы осуществляется с помощью **иерархических организационных систем управления**.

**Иерархия** – естественная форма управления сложными объектами, позволяющая организовать совместное функционирование разнородных элементов, составляющих объект, для достижения общей цели.

**Иерархическая система управления** представляет собой многоуровневую структуру, состоящую из взаимосвязанных подсистем, элементы которых имеют право принимать решения.

В теории управления **под системой управления** принято понимать совокупность органов, звеньев, уровней (ступеней) управления, иерархически организованных и связанных общей управленческой деятельностью, направленной на повышение эффективности функционирования управляемого объекта.

Под **уровнем (ступенью) управления** понимается контур управления, объединяющий звенья управления в управленческую структуру и обладающий определенной самостоятельностью.

**Звено управления** – это элемент системы управления, в качестве которого может выступать структурное подразделение или отдельное должностное лицо (специалист).

Быстрота реакции на внезапные изменения ситуации (условий функционирования) является основной характеристикой системы управления. Если ситуация меняется быстрее времени ответной реакции, то объект или процесс становится неуправляемым. Быстрота реакции системы (то есть ее адаптивные свойства) обеспечиваются, помимо прочего, иерархической структурой системы управления. Уровни управления характеризуются различным временем реакции. Чем выше уровень управления, тем сложнее решаемые им проблемы и тем больше времени уходит на сбор информации, ее обработку и принятие решения. Распределение управляющих функций по уровням иерархии позволяет решать возникающие трудности

Таким образом, иерархическая организация предназначена для обеспечения наилучших условий реализации процессов информационного обмена и принятия решений.

Проблема построения рациональных структур занимает центральное место в ***теории организации***.

**Формирование структуры системы управления** – это *процесс формирования коллектива людей и упорядочения всех многообразных видов их взаимоотношений в процессе управления*.

Рассмотрим **основные типы структур управления.**

**1. Линейная структура** представляет собой иерархическую систему руководителей различных уровней, каждый из которых осуществляет единоличное руководство всеми подчиненными ему нижестоящими руководителями, а каждый

руководитель нижерасположенного уровня имеет только одного непосредственного начальника. Преимущества:

– четкое соблюдение принципа единоначалия;
– обеспечение согласованности действий исполнителей;
– обеспечение полноты ответственности руководителей

Основной недостаток – для принятия качественного решения от руководителя требуется всесторонняя компетенция по всем функциям и аспектам объекта управления.

Такая структура применяется только на низовых уровнях управления.

**2. Линейно–штабная структура** – представляет собой иерархическую систему, в которой линейным руководителям придаются отдельные группы управления. Работники, образующие эти группы, являются различного рода специалистами, в целом охватывающими комплекс вопросов, относящихся к данному объекту управления. Однако право отдавать распоряжения нижестоящим уровням, носящие директивный характер, сохраняется исключительно за линейными руководителями, благодаря чему сохраняется принцип единоначалия.

**3. Функциональная структура управления.**

***Функциональная структуризация*** – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Функциональная структура управления представляет собой группировку управленческого персонала по широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Координация функций подразделений осуществляется на уровне, выше которого находится лишь руководитель организации.

Логика этой формы – централизованно координируемая специализация.

Функциональная структура не подходит для организаций с широким кругом задач, действующих в быстро меняющейся окружающей среде. В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в сочетании с ***линейной структурой.***

**3. Линейно–функциональная структура.**

При таком построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по планированию и выполнению поставленных задач. Децентрализация управления в рамках линейно–функциональной структуры приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами управления.

Вместе с тем, с ростом размеров организаций, расширением спектра возлагаемых задач и пространственных характеристик функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения.

В связи с этим применяется линейно–функциональная структура с группировкой по видам управления. К этому типу относятся структуры, которые сформированы либо по видовому, либо по территориальному признаку.

**4. Матричная структура управления** характеризуется управлением по двум направлениям: по вертикали и по горизонтали. По вертикали осуществляется управление специализированными подразделениями по выполнению частей общей работы, соответствующим их специализации, а по горизонтали осуществляется координация их деятельности для достижения общей конечной цели. Координация по

горизонтали может быть проектно–целевой, объектно–целевой и программно–целевой.

Такая организация управления характерна для:

выполнения задач по разработке сложных планов и программ, выполнение которых не может быть осуществлено в существующей линейно–функциональной структуре (например создание групп общего оперативного планирования, планирования огневого поражения, комплексных межведомственных комиссий и т.д.)

строительства, ремонта и обслуживания вооружения и военной техники, ведущихся поточным методом, когда специализированное подразделение должно обеспечить выполнение свойственных ему работ на всех объектах, а начальник объекта должен скоординировать работу сменяющих друг друга на каждом сооружении подразделений и обеспечить ввод объекта в целом.

В настоящее время характерным является использование различных сочетаний структур. На низовых уровнях управления, как правило, применяется линейная структура, на средних – смешанная линейно–штабная и функциональная, а на верхних – матричная.

Как вам известно из предыдущей лекции **управление войсками** заключается в целенаправленной деятельности командиров, штабов и других органов управления по поддержанию постоянной боевой готовности войск, по подготовке операций (боевых действий) и руководству войсками (силами) при выполнении поставленных задач.

Под словом **войска (силы)** понимается обобщающее наименование объединений различного уровня.

Для управления войсками создается система управления, представляющая собой совокупность функционально взаимосвязанных органов управления, пунктов управления и средств управления.

Рассмотрим другие категории, упомянутые в определении системы управления.

**Орган военного управления** – предусмотренный штатом или временно создаваемый коллектив должностных лиц, организационно объединенных для выполнения определенных функций по управлению войсками. К ним относятся управления общевойсковых оперативно-тактических объединений.

**Органы управления** – предусмотренные штатом или временно создаваемые коллективы должностных лиц, организационно объединенных для выполнения определенных функций по управлению войсками. К ним можно отнести отдельные структурные подразделения, входящие в состав упомянутых выше управлений.

**Пункты управления** - комплексы сооружений или транспортных средств, оборудованных техническими средствами (связи, АСУ и жизнеобеспечения) и предназначенных для размещения и работы органов управления. К **средствам управления** относятся система связи, автоматизированные системы управления, а также другие специальные системы.

Система управления войсками общевойскового оперативно-тактического объединения имеет **линейно–функциональную структуру и** несколько уровней управления: оперативно-тактический и тактический (соединения, воинские части и подразделения).

## Учебный вопрос 2: Система управления.

**Принципы управления войсками**: обусловлены сущностью и содержанием закономерностей вскрытых наукой управления и являются одной из форм целенаправленного использования в практике управления;

*Например, взаимосвязь законов войны и принципов военного искусства удачно выразил видный военачальник времен Гражданской войны С.И. Гусев. Он писал: «То, что в «рассмотрении» является законом, то в действии становится правилом. Что в науке закон, то в искусстве – правило».*

- основываются на законах войны и вооруженной борьбы, отражают специфику принципов военного искусства и повседневной деятельности войск;
- являются составной частью принципов государственного и военного управления, управления вооруженными силами;
- отражают опыт, практику управленческой деятельности в органах управления и уровень ее теоретического осмысления;
- в необходимых случаях должны иметь правовое оформление, закрепленное в руководящих документах по управлению войсками.

Наряду с общими и организационно-технологическими принципами, принципы управления войсками являются по отношению к ним частными *(функциональными).*

**Принципами управления войсками являются:**

- принцип единоначалия,
- принцип централизации управления с предоставлением подчиненным инициативы в определении способов выполнения поставленных им задач,
- принцип твердости и настойчивости в проведении принятых решений (планов) в жизнь,
- принцип оперативного и гибкого реагирования на изменение обстановки,
- принцип личной ответственности командующих (командиров, начальников) за принимаемые решения, применение подчиненных войск и результаты выполнения ими поставленных задач.

**Принцип единоначалия.** Основной принцип управления войсками. Заключается в предоставлении командующему (командиру, начальнику) всей полноты единоличной распорядительной власти и возложении единоличной ответственности за принятие и реализацию решения, состояние и результаты действий подчиненных ему войск.

**Принцип централизации управления с предоставлением подчиненным инициативы в определении способов выполнения поставленных им задач**.

В управлении войсками требуется более жесткая, чем в невоенных сферах управления концентрация властных полномочий на верхнем уровне управления. Силы и средства, необходимые, для выполнения боевых задач небезграничны, поэтому их использование должно быть оптимальным. Это необходимо для того, чтобы обеспечить вышестоящей инстанции возможность в короткие сроки принять решение и сосредоточить основные усилия и имеющиеся ресурсы на достижение главной цели, решение наиболее важных задач, подчинение действий войск единому замыслу и плану.

Централизованное управление позволяет командующему (командиру) добиваться в короткие сроки успешного решения задач не только при

превосходстве сил и средств, но и при равных, и даже меньших силах, а также наилучшим образом координировать действия соединений и частей видов Вооруженных Сил, родов войск и специальных войск, ДВиВФ. Оно позволяет наиболее эффективно применять оружие и боевую технику, быстро переносить усилия с одного направления на другое, контролировать действия всех войск входящих в состав объединения, при необходимости брать управление любым соединением, воинской частью на себя.

Однако централизация управления войсками имеет не только положительные, но и отрицательные стороны. Она ограничивает инициативу подчиненных командиров, снижает оперативность управления, не позволяет в полной мере использовать выгодные условия обстановки, которые могут возникать в короткие промежутки времени. Ожидание указаний сверху может быть губительным, здесь нужна инициатива подчиненного в рамках решения общей задачи.

Из всего сказанного вытекает необходимость децентрализации управления. Одновременно сочетание централизации и децентрализации управления войсками заключается в предоставлении подчиненным инициативы в определении способов выполнения поставленных задач. Оно выражается в заблаговременном и точном распределении функций, прав и ответственности между уровнями и звеньями управления, закрепленных в различных нормативных актах.

**Принцип твердости и настойчивости в реализации принятых решений** заключается в проявлении командующими (командирами) волевых качеств, направленных на обеспечение личной устойчивости от внешних и внутренних воздействий и умении неуклонно, вопреки трудностям и препятствиям, доводить до конца принятые решения и планы, готовности приложить все усилия, чтобы подчинить свои действия и действия войск достижению поставленной цели, иногда вопреки побуждениям, непосредственно действующим в настоящее время.

**Принцип оперативного и гибкого реагирования на изменение обстановки** заключается в своевременном принятии решений командующими (командирами), штабами и другими органами управления и постановке задач подчиненным органам управления и войскам, обеспечивающие их подготовку к действиям по различным вариантам адекватно складывающейся обстановке.

Принцип гибкости обязывает предусматривать возможность маневра, использования тех средств, форм и методов управления, которые в наибольшей мере отвечают специфике изменившейся ситуации, чтобы обеспечить последовательное продвижение к намеченной цели даже при возникновении неблагоприятных условий, непредвиденных препятствий и осложнений.

**Принцип личной ответственности командующих (командиров, начальников) за принимаемые решения, применение подчиненных войск и результаты выполнения ими поставленных задач** заключается в сознательном соблюдении командующими (командирами, начальниками) морально-этических норм, которые не противоречат принятым человеческим ценностям и исключают достижение целей любыми способами и средствами, в осуществлении ими контроля в различных формах за выполнением принятых норм и правил, подчиненными органами управления и войсками.

Таким образом, принципы управления – это основные правила, которые должны соблюдаться в управленческой деятельности органов военного управления. Принципы управления являются одной из основных форм

целенаправленного использования объективных законов и закономерностей науки управления в практике управления. По своей природе они объективны, поскольку отражают реальные условия функционирования управления той или иной сферой деятельности, и в то же время субъективны, так как преломляются сквозь призму конкретной личности при их применении. Они стабильны, поскольку выражают сложившиеся, наиболее устойчивые представления об эффективном управлении, и вместе с тем достаточно переменчивы, меняясь каждый раз с изменениями условий их применения и требований, предъявляемых к управлению войсками и управленческой деятельности того или иного органа военного управления.

**Принципы управления** – исходные, фундаментальные, базовые идеи управленческой деятельности.

**Из принципов управления вытекают цели** – идеальный конечный результат, который намечает достичь субъект управления. Поставив цели, субъект управления должен решить некоторое множество задач.

**Задача** – это совокупность вопросов и условий, необходимых для их решения.

***Принципы управления*** *(от лат. «principum») - это исходные, фундаментальные положения, ориентиры, проверенные теорией и практикой.*

Для обеспечения эффективной деятельности органов военного управления, на основании вскрытых законов и выявленных закономерностей управления устанавливаются единые для конкретной сферы деятельности **принципы** управления.

Принципы управления служат связующим звеном между теорией и практикой, переводят содержание теоретических положений науки управления на язык практики управления.

Связь теории и практики управления осуществляется посредством разработки принципов управленческой деятельности. В принципах управления раскрываются подходы к построению, выбору способов, форм и методов осуществления воздействия, характера взаимодействия субъекта и объекта управления.

Совокупность принципов управления войсками их содержание и организация применения в управленческой деятельности рассматриваются теорией управления.

Принципы управления обязывают учитывать накопленный веками опыт управления, выявленные наукой управления закономерности и тенденции в практике управления.

***Принципы управления*** *– основные правила, которые должны соблюдаться субъектом управления при организации управления и осуществлении управленческой деятельности.*

*Принципы управления* являются одной из форм целенаправленного использования в практике управления, вскрытых наукой объективных законов и закономерностей управления.

В управлении различают:

***общие*** *(основные);*

***организационно-технологические****;*

***частные*** *(функциональные****)***.

Общие принципы раскрывают содержательную и общецелевую направленность управления в любой сфере управления.

Организационно-технологические принципы - организационную и технологическую сторону управления.

Частные (функциональные) принципы управления направлены на обеспечение эффективного функционирования системы управления в определенной сфере.

На основе **организационно-технологических принципов управления** реализуется организационно-распорядительная и административно – исполнительная деятельность органов управления.

Среди этой группы принципов особое значение имеют принципы:
разделения труда; иерархичности; оптимального сочетания централизации и децентрализации;
сочетания единоначалия с коллегиальностью;
сочетание уровней управления;
конкретности;
одного начальника;
делегирования полномочий;
диапазона управления.

**Заключение**

Подводя итоги лекции необходимо отметить, что от качества управления войсками всегда зависел успех боя. Умелое руководство подразделениями и частями способствовало разгрому противника с наименьшими потерями и достижению победы в короткие сроки. Хорошо организованное и непрерывное управление войсками в бою обеспечивает захват и удержание инициативы, скрытность подготовки и внезапность нанесения ударов по противнику, эффективное применение имеющихся средств борьбы и полное использование боевых возможностей соединений и частей. Оно позволяет в любых, даже самых сложных условиях обстановки добиваться успешного выполнения поставленных задач в установленные сроки.

Так как качество управления войсками напрямую зависит от состояния системы управления и уровня подготовки органов управления, поэтому необходимо постоянное совершенствование этих вопросов и поддержание их на уровне соответствующем требованиям современных военных конфликтов.

**Вопросы для контроля:**

1. Система управления
2. Система управления войсками
3. Свойства системы управления
4. Функциональная структура управления
5. Принципами управления войсками

## ТЕМА № 4 «Основы организации управления тылом бригады»

### Учебный вопрос 1: Система управления тылом бригады

Механизированная бригада (бригада) является общевойсковой тактической частью (звеной) и в бою обычно действует в полном составе в боевом порядке оперативного объединения.

Руководство тылом бригады основано на общих принципах управления войсками и осуществляется с учетом особенностей данного звена. В тактическом звене, в отличие от вышестоящих, принимаемые решения, планирование и расчеты менее сложны, задачи ставятся, как правило, устно.

Для осуществления целенаправленной деятельности должностных лиц по поддержанию боевой готовности тыла, его подготовке к обеспечению подразделений в ходе боя и руководству им при выполнении поставленных задач в бригаде создается система управления тылом. Она является составной частью системы управления подразделениями и представляет собой совокупность элементов, к которым относятся должностные лица тыла тактического звена (заместитель командира полка по тылу, подчиненные ему начальники служб, начальник медицинской службы), пункты управления тылом полка (ТПУ п, пункты управления роты материального обеспечения и медицинского пункта), система связи тыла.

Система управления тылом как часть целого сохраняет общие черты системы, в состав которой она входит, но имеет и свои особенности.

Процессы управления тылом бригады более динамичны и в значительно большей мере, чем в вышестоящих звеньях, основаны на личном общении должностных лиц.

Организация управления тыловым обеспечением является составной частью организации управления войсками и заключается в создании соответствующей системы управления, поддержании ее в высокой готовности, развитии и наращивании при ведении боя (операции), а также в подготовке и осуществлении мер по обеспечению ее бесперебойной работы.

Решающая роль в управлении тыловым обеспечением принадлежит командиру. Командир, выполняя оперативные функции, руководит тылом лично, через штаб соединения, части, своих заместителей, в том числе заместителя по тылу, начальников родов войск и подчинённых непосредственно ему начальников специальных войск и служб.

Командир определяет задачи тыла, контролирует обеспеченность подразделений, состояние и возможности тыла, выделяет необходимые силы и средства для организации бесперебойной работы тыла, его защиты, обороны, охраны и маскировки. Его решение на бой является основой организации тылового обеспечения бригады.

Создание системы управления тыловым обеспечением осуществляется в результате ее подготовки (заблаговременной и непосредственной) и развертывания по мере приведения в высшие степени боевой готовности при переводе с мирного на военное время.

Заместитель командира части по политической части непосредственно

организует и проводит политическую работу, отвечает за ее состояние и действенность при решении боевых задач, за работу по политическому и воинскому воспитанию военнослужащих, укреплению политико-морального состояния и воинской дисциплины личного состава части, в том числе и тыла.

Штаб части, являясь основным органом управления, согласовывает работу заместителей командира по тылу и по вооружению, а также начальников родов войск и служб, подчиненных непосредственно командиру, по тыловому и техническому обеспечению подразделений части. Организуя всестороннее обеспечение боя, штаб своевременно доводит до них распоряжения и указания командира по вопросам тыла и другие данные, необходимые для организации тылового и технического обеспечения и информирует об изменениях в обстановке.

Штаб части ведет учет личного состава, вооружения, боевой и другой техники, боеприпасов, горючего и других- материальных средств, осуществляет укомплектование подразделений личным составом, вооружением, пополнение материальными средствами, а также ведет учет доз облучения личного состава части.

Начальник штаба части по распоряжению командира выделяет дополнительные силы и средства для защиты, охраны, обороны, организации связи тыла части и решения других задач по обеспечению его действий.

На основе указаний начальника штаба по связи и по СУВ организуется связь тыла и скрытое управление тылом части.

Заместитель командира части по тылу является основным организатором тылового обеспечения подразделений.

Он организует и несет ответственность за всестороннюю подготовку тыла; согласованное размещение и перемещение подразделений тыла и подразделений технического обеспечения; подвоз материальных средств; использование автомобильных подразделений, подготовку, поддержание в проезжем состоянии и использование путей подвоза и эвакуации; материальное, другие виды тылового обеспечения и техническое обеспечение по подчиненным службам; защиту, охрану и оборону тыловых объектов; связь тыла и управление им.

Указания заместителя командира части по тылу по этим вопросам являются обязательными для начальников родов войск и служб, а также для командиров подразделений части.

Заместитель командира части по тылу должен постоянно знать боевую, тыловую обстановку и задачи подразделений в объеме, необходимом для выполнения своих обязанностей. Он должен быть готов в любое время доложить командиру предложения по вопросам тылового и технического обеспечения в пределах своей деятельности, в соответствии с указаниями командира принимать решения, лично ставить задачи подчиненным начальникам служб, подразделениям тыла и умело направлять их действия по обеспечению подразделений, активно участвовать в проведении политической работы в подразделениях части.

Заместитель командира части по тылу управляет тылом лично и через начальников подчиненных служб.

Начальники служб тыла части (начальник службы горючего и смазочных материалов, начальник продовольственной службы, начальник вещевой службы, начальник медицинской службы) отвечают за соответствующие виды тылового обеспечения подразделений и техническое обеспечение по своим службам.

Они на основании указаний заместителя командира по тылу (начальник медицинской службы — на основании указаний командира части) организуют действия подчиненных им подразделений тыла и несут ответственность за их боевую, мобилизационную готовность и выполнение поставленных задач.

Начальники служб тыла, подчиненные заместителю командира части по тылу, докладывают ему данные в объеме, необходимом для принятия решения и планирования тылового обеспечения подразделений части. Все начальники служб тыла представляют заявки на подвоз материальных средств и эвакуацию, участвуют в разработке проектов приказа (распоряжений) по тылу и плана организации тылового обеспечения, планируют и организуют обеспечение подразделений полка по подчиненным службам, принимают меры к пополнению запасов материальных средств в подразделениях и в роте материального обеспечения части, организуют правильную техническую эксплуатацию, техническое обслуживание, ремонт и эвакуацию соответствующей техники.

Заместитель командира части по вооружению, начальники родов войск и служб, подчиненные непосредственно командиру и начальнику штаба части, информируют заместителя командира части по тылу об обеспеченности подразделений соответствующими видами материальных средств в объеме, необходимом для планирования и организации подвоза; представляют заявки на подвоз и эвакуацию; организуют подготовку подлежащих подвозу и эвакуации вооружения, техники, боеприпасов и других материальных средств.

При подготовке и в ходе боя должностные лица части свои функции в управлении тылом выполняют на пунктах управления.

## Учебный вопрос 2: Порядок работы ЗКТ бригады, НС тыла.

Содержание и последовательность работы должностных лиц тыла бригады зависят от различных факторов, к основным из которых относятся реально сложившиеся условия обстановки, характер поставленных задач и установленные сроки их выполнения, принятый метод работы.

Работа заместителя командира бригады по тылу по принятию решения, доведению и постановке задач и планированию тылового обеспечения подразделений в бою осуществляется в тесном контакте со штабом бригады, заместителем командира по вооружению, начальниками родов войск и служб и, как правило, проводится: при переходе к обороне - до или после занятия бригадой участка обороны; при наступлении бригады с выдвижением из глубины – в его исходном районе (в начале войны, кроме того, в местах постоянной дислокации и в районе сосредоточения); при наступлении из

непосредственного соприкосновения с противником – до занятия бригадой исходного положения или выжидательной позиции.

При этом заместитель командира бригады по тылу, руководствуясь данными ориентирования, указаниями командира бригады и распоряжением по тылу ОК, уясняет задачу, определяет мероприятия, которые необходимо провести в первую очередь, производит расчет времени, ориентирует подчиненных начальников служб и командира роты материального обеспечения о полученной задаче, отдает им указания по подготовке и представлению данных для принятия решения, оценивает обстановку, принимает решение на тыловое обеспечение бригады в бою, согласовывает его с начальником штаба бригады и докладывает командиру на утверждение.

После принятия решения командиром бригады и ознакомления с ним заместитель командира по тылу, руководствуясь принятым решением, завершает разработку распоряжения по тылу, доводит задачи по тыловому обеспечению до командиров подразделений бригады, ставит задачу командиру роты материального обеспечения, завершает планирование тылового обеспечения подразделений бригады и организацию взаимодействия органов тыла, проводит организаторскую работу в подразделениях по подготовке боевых действий в тыловом отношении и в установленное время докладывает командиру бригады и заместителю командующего ОК по тылу о готовности органов тыла.

В том случае, когда подготовка боя в бригаде начинается с получением предварительного боевого распоряжения и предварительного распоряжения по тылу ОК, заместитель командира бригады по тылу работает в этой же последовательности, но с тем отличием, что, оценив обстановку, он определяет замысел тылового обеспечения подразделений бригады, согласовывает его с начальником штаба бригады и отдает устные предварительные распоряжения по тылу бригады. С получением распоряжения по тылу ОК заместитель командира бригады по тылу завершает принятие решения, согласовывает его с начальником штаба и докладывает командиру на утверждение, завершает разработку распоряжения по тылу, доводит задачи по тыловому обеспечению до командиров подразделений бригады, ставит задачу командиру роты материального обеспечения, завершает планирование тылового обеспечения, организует взаимодействие, тыловую разведку и завершает организаторскую работу по подготовке подчиненных органов тыла к обеспечению боя.

С задачей, полученной бригадой, заместитель командира бригады по тылу вместе с заместителем командира бригады по вооружению и начальниками родов войск и служб ознакамливается в части, его касающейся, на ориентировании, которое обычно проводит начальник штаба. При ориентировании определяются также порядок и сроки проведения основных мероприятий по подготовке боевых подразделений и подразделений тыла бригады, даются указания о порядке и сроках планирования, устанавливается, какие данные и к какому времени подготовить командиру для принятия решения на бой.

При уяснении задачи заместитель командира бригады по тылу должен правильно понять задачу бригады, цель и размах предстоящего боя, задачи по

тыловому обеспечению, установленный дивизией порядок тылового обеспечения бригады, условия взаимодействия с тылом других частей и сроки подготовки подразделений тыла.

Уясняя задачу бригады, цель и размах предстоящего боя, заместитель командира по тылу должен понять цель боя, боевые задачи, с выполнением которых достигается цель боя, глубину боевых задач, ширину полосы наступления, место бригады в боевом порядке ОК, роль бригады в бою ОК, направление главного удара, предполагаемое построение боевого порядка бригады, задачи соседей.

Уясняя установленный вышестоящим командованием порядок тылового обеспечения бригады, заместитель командира по тылу должен понять, где и когда размещаются части тыла ОК, выполняющие задачи по тыловому обеспечению бригады, какие силы и средства ОК выделяются для усиления подразделений тыла бригады, время и районы их прибытия, направления ОК путей подвоза и эвакуации в полосе бригады, сроки и размеры создания запасов, нормы расхода материальных средств, порядок подвоза материальных средств в бригада, организацию ремонта техники тыла и порядок ее эвакуации из бригады.

Уясняя задачи по тыловому обеспечению, направление сосредоточения основных усилий и сроки подготовки подразделений тыла, заместитель командира по тылу должен понять основные задачи тыла, на что необходимо направить основные усилия подразделений тыла бригады, время их готовности, к какому сроку и какие данные подготовить командиру бригады для принятия решения на бой, время согласования решения на тыловое обеспечение (замысла тылового обеспечения) подразделений бригады и представления плана тылового обеспечения бригады на утверждение.

Уясняя условия взаимодействия с подразделениями тыла других частей (приданных, поддерживающих и соседей), заместитель командира по тылу должен понять, с кем, когда и по каким вопросам необходимо установить и поддерживать взаимодействие.

В результате уяснения задачи заместитель командира бригады по тылу намечает мероприятия по подготовке подразделений тыла, которые необходимо провести немедленно, и определяет, кому и какие отдать указания и предварительные распоряжения.

На основе уяснения задачи заместитель командира по тылу производит расчет времени, определяет порядок подготовки подразделений тыла, ориентирует подчиненных начальников служб и командира роты материального обеспечения о полученной задаче и отдает им необходимые указания.

Расчет времени заместитель командира бригады по тылу производит с целью определения наличия времени на подготовку подразделений тыла, в том числе времени на принятие и оформление решения на тыловое обеспечение подразделений, а также сроков проведения основных мероприятий по подготовке подразделений тыла бригады. Исходными данными для расчета времени являются сроки получения задачи, готовности подразделений тыла, согласования решения на тыловое обеспечение подразделений бригады (при

ограниченных сроках подготовки боя – замысла тылового обеспечения подразделений бригады) и представления плана тылового обеспечения бригады на утверждение.

Расчет времени на подготовку тыла оформляется в рабочей тетради заместителя командира бригады по тылу.

Ориентирование подчиненных начальников служб заместитель командира бригады по тылу проводит с целью своевременной организации их работы по подготовке тыла. При этом он ознакамливает их в пределах необходимого с полученной бригадой задачей и установленным дивизией порядком тылового обеспечения бригады. Затем он отдает начальникам служб необходимые указания по подготовке тыла, представлению данных для принятия решения на тыловое обеспечение подразделений, а также о порядке дальнейшей работы.

Задачи подразделениям бригады на проведение неотложных мероприятий по их подготовке в тыловом отношении заместитель командира по тылу доводит устными предварительными распоряжениями.

Оценивая обстановку, заместитель командира бригады по тылу детально анализирует условия, в которых предстоит действовать органам тыла, объем работы и их возможности по выполнению поставленных задач. При оценке обстановки он использует данные ориентирования о полученной задаче; предварительное распоряжение (распоряжение) по тылу ОК; указания штаба бригады по связи и по скрытому управлению войсками (СУВ); данные о положении и состоянии подразделений тыла бригады; данные, отражающие характер местности, радиационную, химическую и бактериологическую (биологическую) обстановку, состояние погоды, время года и суток; справки, расчеты и предложения подчиненных начальников служб, их заявки на подвоз и эвакуацию; информацию заместителя командира бригады по вооружению, начальников родов войск и служб, их заявки на подвоз и эвакуацию; расчеты, выполненные лично.

Обстановку заместитель командира бригады по тылу оценивает, как правило, по ее элементам.

Оценивая наличие, состояние и возможности подразделений тыла, заместитель командира по тылу анализирует укомплектованность роты материального обеспечения бригады, взводов обеспечения подразделений и приданных дивизией сил и средств личным составом, вооружением и техникой, а также наличие в них запасов материальных средств. В результате анализа он уточняет мероприятия, которые необходимо провести в целях повышения возможностей подразделений тыла, и намечает распределение сил и средств роты материального обеспечения.

Анализируя соответствие размещения подразделений тыла характеру предстоящих боевых действий и задачам тыла, заместитель командира бригады по тылу учитывает боевую задачу и боевой порядок бригады, задачи тыла и сложившуюся обстановку. При необходимости он принимает меры к изменению размещения подразделений тыла.

Оценка состояния дорог в полосе бригады производится в целях определения возможностей их использования в качестве путей подвоза и эвакуации. Заместитель командира по тылу, оценивая сеть дорог, определяет

наличие и состояние дорог фронтального и рокадного направлений. Исходя из направления главного удара, состава первого эшелона боевого порядка бригады, состояния и направления дорог, он намечает пути подвоза и эвакуации при подготовке боя (в наступлении – и направления их наращивания), определяет мероприятия, силы и средства, необходимые для подготовки и организации регулирования движения на них.

Оценивая характер местности, он выявляет важнейшие особенности ее рельефа, местных предметов, оказывающих существенное влияние на выполнение тылом задач, степень ее пересеченности и закрытости, маскирующие и защитные свойства, проходимость, а также условия водоснабжения. В результате анализа он, исходя из боевых задач, направления главного удара, предполагаемого боевого порядка и начертания бригадных путей подвоза и эвакуации, намечает наиболее целесообразные районы (места) размещения подразделений тыла при подготовке и в ходе боя.

Потребность бригады в материальных средствах и его обеспеченность оценивается по подчиненным службам.

Заместитель командира по тылу изучает обеспеченность и определяет потребность бригады в материальных средствах на подготовку и на день боя с учетом установленных норм расхода и размеров запасов материальных средств к началу и к концу дня боя. Сопоставляя обеспеченность бригады материальными средствами с потребностью в них, заместитель командира по тылу выясняет, в какой мере имеющиеся в бригаде и отпускаемые дивизией материальные средства обеспечивают создание установленных запасов к началу боя, к концу дня боя и восполнение их расхода и потерь при подготовке и в ходе боя. В результате анализа он определяет, в каких размерах иметь запасы к началу и к концу дня боя в роте материального обеспечения и в подразделениях с учетом решаемых ими задач, а также нормы расхода материальных средств для подразделений при подготовке и на день боя.

При оценке экономического состояния района действий и возможностей использования местной военно-экономической базы заместитель командира по тылу изучает, в каких районах, какие материальные средства и в каком количестве могут быть заготовлены и использованы для обеспечения подразделений, определяет, кому и какие дать указания по заготовке и использованию местных ресурсов.

Предполагаемый объем подвоза материальных средств и возможности автомобильных подразделений заместитель командира по тылу оценивает на основе изучения заявок начальников родов войск и служб на подвоз и эвакуацию, возможностей автомобильных подразделений роты материального обеспечения и других подразделений бригады, установленного дивизией порядка подвоза бригаде и эвакуации из него. В результате сопоставления необходимого объема подвоза и возможностей транспортных средств с учетом расстояний, сроков подвоза, пропускной способности путей подвоза и эвакуации, указаний штаба ОК и других факторов заместитель командира по тылу намечает рациональную организацию подвоза материальных средств подразделениям бригады при подготовке и в ходе боя.

Оценку степени вероятного воздействия противника на объекты тыла

заместитель командира по тылу производит на основе прогноза воздействия противника на объекты тыла, последствий применения оружия массового поражения, высокоточного оружия в условиях предстоящего боя и изучения возможностей подразделений тыла по защите, обороне, охране и маскировке. Сопоставление степени вероятного воздействия противника с возможностями подразделений позволяет ему определить потребность в дополнительных силах и средствах и наметить организацию защиты, обороны, охраны и маскировки подразделений тыла и ТПУ бригады.

Условия управления тыловым обеспечением, наличие и возможности сил и средств управления, условия и содержание взаимодействия с тылом других частей заместитель командира по тылу оценивает с учетом всех других элементов обстановки. Он детально изучает места, сроки развертывания и порядок перемещения КП бригады, ТПУ ОК, пунктов управления подразделений бригады, приданных, поддерживающих и взаимодействующих с бригадой частей и подразделений, профессиональную подготовку, морально-психологическое состояние должностных лиц тыла бригады, их обеспеченность топографическими картами, формами боевых документов и документов кодированной связи, наличие и возможности штатных и выделенных тылу сил и средств управления. При этом он руководствуется указаниями штаба бригады по связи, по СУВ, по развертыванию, перемещению ТПУ бригады и по организации взаимодействия.

В результате заместитель командира по тылу определяет мероприятия по созданию и наращиванию единой системы управления тыловым и техническим обеспечением бригады, обеспечению ее бесперебойной работы при подготовке и в ходе боя, а также по организации, осуществлению и поддержанию взаимодействия.

Методы и последовательность оценки обстановки зависят, главным образом, от наличия времени, которым располагает заместитель командира бригады по тылу, а также от того, какие элементы обстановки в данных условиях являются решающими.

При оценке обстановки заместителем командира бригады по тылу начальники служб тыла должны быть готовы по его требованию доложить данные, необходимые для принятия решения на тыловое обеспечение подразделений. В свою очередь, на этапе оценки обстановки командиром бригады, заместитель по тылу должен быть готов, предварительно согласовав с начальником штаба, доложить командиру данные, являющиеся, по своему содержанию, концентрированным выражением основных элементов решения на тыловое обеспечение:

положение и состояние тыла бригады;

установленные старшим начальником нормы расхода материальных средств на бой по подчиненным службам;

возможности роты материального обеспечения и предложения по организации подвоза материальных средств при подготовке и в ходе боя;

предложения по организации эвакуации раненых и больных;

предложения по организации управления тыловым обеспечением.

Уяснение задачи, оценка обстановки и принятие решения на тыловое

обеспечение подразделений осуществляются как единый неразрывный процесс. Оценивая обстановку, заместитель командира бригады по тылу делает выводы по каждому ее элементу и, сопоставляя их, определяет содержание своего решения.

В решении на тыловое обеспечение бригады заместителем командира по тылу определяются (элементы решения):

замысел тылового обеспечения бригады в бою;

организация материального обеспечения;

сроки подготовки путей подвоза и эвакуации, выделяемые для этого силы и средства;

организация технического по службам тыла и медицинского обеспечения;

организация захоронения павших в бою и умерших воинов;

основные вопросы взаимодействия;

мероприятия по защите, обороне, охране и маскировке тыла и экологическому обеспечению;

организация управления тыловым обеспечением.

Кроме того, в зависимости от характера предстоящего боя, в решении могут определяться и другие задачи.

Основу решения составляет замысел тылового обеспечения бригады в бою, в котором определяются:

последовательность и направления сосредоточения основных усилий тыла по обеспечению подразделений по их боевым задачам;

состав тыла, районы его размещения, время развертывания и порядок перемещения;

порядок и очередность подвоза материальных средств;

пути подвоза и эвакуации;

резерв сил и средств тыла.

При принятии решения на тыловое обеспечение подразделений бригады в обороне заместитель командира по тылу, кроме общих вопросов, уясняет направление сосредоточения основных усилий бригады, районы, от удержания которых зависит устойчивость обороны.

Планирование тылового обеспечения подразделений в обороне осуществляется по их задачам и возможным вариантам боевых действий на весь период ведения обороны с последующим уточнением на каждый день боя. При этом на карте, кроме других данных, отражаются рубежи контратак, а также запасные районы размещения ТПУ бригады и подразделений тыла, которые им назначаются на случай их вынужденного перемещения.

Свое решение заместитель командира бригады по тылу, как правило, оформляет на рабочей карте, с приложением необходимых расчетов в рабочей тетради.

После принятия, согласования и утверждения решения на тыловое обеспечение заместитель командира бригады по тылу разрабатывает распоряжение по тылу, представляет его на подпись начальнику штаба, доводит задачи по тыловому обеспечению до командиров подразделений бригады и ставит задачи командиру роты материального обеспечения.

Порядок доведения задач до командиров подразделений бригады

определяет командир бригады.

Задачи по тыловому обеспечению заместителям командира бригады, начальникам родов войск и командирам подразделений бригады обычно доводятся лично командиром бригады после отдачи боевого приказа в виде распоряжения по тылу и его устных указаний.

В своих указаниях по тыловому обеспечению командир бригады, как правило, определяет:

основные задачи тыла и направления сосредоточения его основных усилий;

район размещения бригадного тыла, а в обороне, кроме того, запасный район;

нормы и сроки создания в подразделениях запасов материальных средств;

нормы расхода материальных средств;

порядок и сроки заправки техники горючим;

пути подвоза и эвакуации;

сроки готовности тыла;

место тылового пункта управления

При этом распоряжение по тылу бригады доводится:

до заместителей командира бригады, начальников родов войск и служб – под роспись, на КП бригады;

до командиров подразделений – как правило, устно на КП бригады или выписками из распоряжения по тылу, которые доставляются офицерами связи или передаются по закрытым каналам связи.

За постановку задач командирам подразделений тыла бригады на их действия отвечают должностные лица, которым они непосредственно подчинены. Командиру роты материального обеспечения задачи ставит непосредственно заместитель командира бригады по тылу, начальнику медицинского пункта бригады – начальник медицинской службы.

В первую очередь задачи доводятся до подразделений, которые действуют на направлении сосредоточения основных усилий (в наступлении – на направлении главного удара; на марше – в передовом отряде); решают главные задачи; начинают действовать раньше других или которым требуется больше времени на подготовку.

После постановки (доведения) задач по тыловому обеспечению важной задачей заместителя командира бригады по тылу является завершение разработки плана тылового обеспечения бригады.

Планирование тылового обеспечения подразделений бригады осуществляется заместителем командира бригады по тылу на период выполнения бригадой полученной боевой задачи.

Процесс планирования тылового обеспечения подразделений начинается с момента получения и уяснения задачи заместителем командира бригады по тылу и завершается разработкой и утверждением плана тылового обеспечения бригады и расчетов по службам тыла.

Важнейшей составляющей процесса управления тылом бригады является организация и поддержание взаимодействия тыла.

Взаимодействие организуют: между заместителями командира по тылу и

по вооружению – штаб бригады; между начальниками служб, подчиненными заместителю командира по тылу - заместитель командира по тылу; между тылом бригады и тылом взаимодействующих с бригадой частей – вышестоящие начальники.

Взаимодействующие должностные лица должны едино понимать общие задачи, иметь между собой связь, систематически информировать друг друга об обстановке и по вопросам взаимодействия.

Организаторская работа в подразделениях и органах тыла по подготовке боевых действий в тыловом отношении осуществляется с целью проведения принятого решения в жизнь. Это достигается непосредственной работой должностных лиц тыла бригады в подразделениях, осуществлением действенного контроля за ходом выполнения поставленных задач и оказанием непосредственной помощи исполнителям на местах.

По указанию заместителя командира бригады по тылу начальники подчиненных ему служб выезжают в подразделения, на месте уточняют состояние, организацию работы тыла и оказывают необходимую помощь. Целесообразно одного из начальников служб тыла направлять для контроля за ходом подготовки роты материального обеспечения, выполняющей ответственные задачи по подвозу материальных средств. В подразделения, предназначенные для действий в первом эшелоне боевого порядка бригады на направлении главного удара, целесообразно выезжать лично заместителю командира бригады по тылу.

Как правило, контроль должен носить предупредительный характер. В первую очередь контролируются: готовность системы управления тыловым обеспечением бригады; своевременность получения, знание и правильность понимания должностными лицами поставленных им задач; соответствие принятых решений поставленным задачам; своевременность и качество выполнения мероприятий по подготовке подчиненных подразделений тыла и их готовность приступить к выполнению задач в установленное время; организация взаимодействия и управления; проведение мероприятий по защите, обороне, охране и маскировке тыла.

При приведении бригады в высшие степени боевой готовности и его развертывании заместитель командира бригады по тылу, начальник медицинской службы бригады и другие начальники служб тыла обязаны в предельно короткие сроки передать необходимые распоряжения (команды, сигналы), уточнить задачи, организовать и обеспечить своевременное проведение всех предусмотренных планами мероприятий, принять меры по обеспечению готовности тыла к выполнению поставленных задач.

В условиях внезапного развязывания противником войны бригада может приводиться в боевую готовность ПОЛНУЮ из состояния боевой готовности ПОСТОЯННОЙ, минуя промежуточные степени боевой готовности. При этом наиболее сложные условия для управления тыловым обеспечением возникнут при получении бригадой задачи на незамедлительный переход в наступление из пункта постоянной дислокации. В таком случае перевод тыла бригады из состояния мирного на военное время, уточнение планов и задач, а также проведение других мероприятий по подготовке тыла к обеспечению

подразделений бригады в наступлении будут осуществляться уже в ходе боевых действий.

В этих условиях потребуется прежде всего в сжатые сроки уточнить или принять заново в соответствии со сложившейся обстановкой и указаниями командира решение на тыловое обеспечение подразделений бригады и довести до исполнителей вытекающие из него задачи

**Заключение**

Подводя итоги лекции необходимо отметить, что от качества управления войсками всегда зависел успех боя. Умелое руководство подразделениями и частями способствовало разгрому противника с наименьшими потерями и достижению победы в короткие сроки. Хорошо организованное и непрерывное управление войсками в бою обеспечивает захват и удержание инициативы, скрытность подготовки и внезапность нанесения ударов по противнику, эффективное применение имеющихся средств борьбы и полное использование боевых возможностей соединений и частей. Оно позволяет в любых, даже самых сложных условиях обстановки добиваться успешного выполнения поставленных задач в установленные сроки.

Так как качество управления войсками напрямую зависит от состояния системы управления и уровня подготовки органов управления, поэтому необходимо постоянное совершенствование этих вопросов и поддержание их на уровне соответствующем требованиям современных военных конфликтов.

**Вопросы для контроля:**

1. Система управления тылом
2. Работа заместителя командира бригады по тылу по принятию решения.
3. Уяснение задачи заместителем командира бригады по тылу.
4. Расчет времени.
5. Ориентирование подчиненных начальников служб.

## ТЕМА № 5 «Боевые документы тыла бригады и порядок их разработки»

## Учебный вопрос 1: Виды боевых и графических документов тыла бригады.

К основным боевым документам по управлению тыловым обеспечением бригады относятся: рабочая карта заместителя командира бригады по тылу, распоряжение по тылу бригады, предварительные распоряжения по тылу бригады, план тылового обеспечения бригады, расчеты обеспечения по службам тыла бригады, сводка и донесения по тылу бригады.

Рабочая карта заместителя командира бригады по тылу является одним из основных документов, с помощью которого он выполняет свои обязанности по управлению тыловым обеспечением.

При подготовке и в ходе боя заместитель командира бригады по тылу последовательно наносит на карту данные, отражающие исходную обстановку до получения задачи: места пунктов управления (КП и ТПУ бригады, ТПУ ОК, пункты управления подразделений, в том числе роты материального обеспечения), районы (места) размещения роты материального обеспечения, медицинского пункта бригады и подразделений тыла батальонов, дивизиона бригады; с получением задачи – данные ориентирования, принятое решение на тыловое обеспечение, необходимые данные о противнике, задачи бригады и соседей, разграничительные линии подразделений, районы и время размещения подразделений тыла бригады (на 2 ступени ниже), подразделений технического обеспечения, приданных бригаде и взаимодействующих с ним подразделений; районы и время размещения частей тыла ОК, выполняющих задачи в интересах бригады, дивизионные пути подвоза и эвакуации, бригадные пути подвоза и эвакуации, кто их подготавливает и содержит, места и время развертывания ТПУ бригады, пунктов управления подразделений тыла бригады, ТПУ ОК и тыловые пункты управления соседних бригад; в ходе боя заместитель командира бригады по тылу наносит изменения в обстановке, а также вновь принимаемые решения. На рабочей карте отражаются также данные тыловой разведки, радиационной, химической и бактериологической (биологической) обстановки.

Распоряжение по тылу бригады предназначено для доведения до подразделений бригады задач по тыловому обеспечению на бои. В распоряжении по тылу бригады обычно указываются:

направления сосредоточения основных усилий;

основные и запасные (в обороне) районы размещения подразделений тыла, порядок и время их занятия при подготовке и в ходе боя;

пути подвоза и эвакуации, направления их наращивания (в наступлении), силы и средства, выделяемые для их подготовки и содержания, а также для регулирования движения на них;

нормы и сроки создания запасов материальных средств в роте материального обеспечения;

задачи подразделениям – нормы и сроки создания запасов материальных средств, их планируемый расход на период выполнения боевой задачи;

задачи по подвозу материальных средств, эвакуации техники тыла, эвакуации раненых и больных при подготовке и в ходе боя;

организация захоронения павших в бою воинов;

силы и средства, выделяемые для защиты, обороны, охраны и маскировки тыла;

задачи по экологическому обеспечению;

время готовности тыла;

организация управления тыловым обеспечением (время, место развертывания ТПУ бригады, направление его перемещения, порядок передачи управления тыловым обеспечением при выходе ТПУ из строя).

Распоряжение по тылу разрабатывает заместитель командира бригады по тылу совместно с начальником медицинской службы и с привлечением подчиненных начальников служб. Подписывается распоряжение по тылу начальником штаба и заместителем командира бригады по тылу. Распоряжение по тылу обычно издается в трех экземплярах: первый остается в деле штаба (на КП бригады), второй направляется на ТПУ бригады, третий – заместителю командующего ОК по тылу.

Роте материального обеспечения отдаются распоряжения на ее действия (на подвоз материальных средств, эвакуацию и др.).

Предварительные распоряжения по тылу бригады по своему назначению и содержанию различны.

В предварительных распоряжениях, которые отдаются подразделениям на основе уяснения задачи, заместитель командира бригады по тылу определяет задачи на проведение неотложных мероприятий по подготовке тыла.

При ограниченных сроках подготовки боя заместитель командира бригады по тылу, кроме того, отдает предварительные распоряжения по тылу на основе замысла тылового обеспечения подразделений бригады, которые являются основой для начала работы командиров батальонов и других подразделений по тыловому обеспечению боя параллельно с работой в бригадном звене. В них обычно определяются: направление сосредоточения основных усилий тыла; район, время размещения роты материального обеспечения до начала боя и направление ее перемещения в ходе боя; пути подвоза и эвакуации до начала боя и направления их наращивания в ходе боя; нормы и сроки создания запасов материальных средств в роте материального обеспечения; задачи подразделениям первого эшелона и остальным подразделениям (нормы и сроки создания запасов материальных средств, организация подвоза и нормы расхода, организация технического обеспечения по службам тыла при подготовке боя), а также намечаемый порядок тылового обеспечения в ходе боя.

План тылового обеспечения бригады является основным документом, координирующим действия всех родов войск и служб бригады по решению общих задач тылового обеспечения подразделений при подготовке и в ходе боя. Он разрабатывается заместителем командира бригады по тылу совместно с начальниками подчиненных ему служб, а также с участием начальников родов войск и служб, непосредственно подчиненных командиру, начальнику штаба бригады и заместителю командира по вооружению.

План тылового обеспечения бригады представляет собой детально разработанное и оформленное на карте решение на тыловое обеспечение с приложением необходимых расчетов в рабочей тетради заместителя командира бригады по тылу.

Графическая часть плана подписывается начальником штаба бригады, заместителем командира по тылу и утверждается командиром бригады.

На карте обычно отражаются: необходимые данные о противнике; положение и задачи своего бригады и соседей; разграничительные линии бригады и подразделений бригады; районы (места) расположения подчиненных подразделений тыла и их пунктов управления (на две ступени ниже), а также подразделений технического обеспечения, маршруты, порядок и сроки их перемещения при подготовке и в ходе боя; состав, районы и время развертывания органов тыла ОК, выполняющих задачи в интересах бригады; подразделения тыла приданных подразделений, а также подразделений тыла взаимодействующих частей; пути подвоза и эвакуации бригады до начала боя, направления наращивания в ходе боя, выделяемые для их подготовки и содержания силы и средства; объекты местной промышленно-экономической базы, используемые в интересах тылового обеспечения; районы и время развертывания командного и тылового пунктов управления бригады, направления их перемещения; тыловые пункты управления ОК, взаимодействующих частей, организация связи тыла (схемы организации связи радио, проводными и подвижными средствами).

В расчетах определяются и указываются: основные задачи тыла, их объем и сроки выполнения при подготовке и в ходе боя; состав и укомплектованность подразделений тыла и сроки их готовности; порядок материального обеспечения (в том числе потребность и обеспеченность материальными средствами и подвоз материальных средств); подготовка и содержание путей подвоза и эвакуации; техническое обеспечение по службам тыла; медицинские и другие виды тылового обеспечения; организация захоронения павших в бою и умерших воинов; мероприятия по защите, обороне, охране и маскировке тыла, выделяемые для этого силы и средства; мероприятия по экологическому обеспечению тыла; организация управления тыловым обеспечением. При необходимости отражаются и другие мероприятия.

Планирующие документы по службам тыла. При планировании обеспечения по службам тыла каждый начальник службы наносит необходимые данные на свою рабочую карту и готовит соответствующие расчеты в рабочей тетради.

При этом на карте обычно отражаются необходимые данные о противнике, разграничительные линии бригады, районы размещения и порядок перемещения подразделений службы (непосредственно подчиненных и на две ступени ниже), пути подвоза и эвакуации, части тыла ОК, выполняющие задачи в интересах службы бригады, пункты управления и другие данные, необходимые для решения задач службы по обеспечению подразделений при подготовке и в ходе боя.

Сводка по тылу бригады в соответствии с Табелем срочных донесений на военное время представляется в штаб тыла оперативного командования

ежедневно к 21.00 по состоянию на 20.00 текущих суток. В ней указывается размещение подразделений тыла и их пунктов управления, обеспеченность материальными средствами, автомобильный транспорт (пути подвоза и эвакуации, транспортные средства), наличие раненых и больных и возможности по их эвакуации, потери тыла, трофеи. Сводку по тылу разрабатывает заместитель командира бригады по тылу при участии начальника медицинской службы и с привлечением подчиненных начальников служб тыла. Подписывает ее заместитель командира по тылу.

Формы разделов (подразделов) сводки унифицированы для всех звеньев тыла, что позволяет обрабатывать их на средствах вычислительной техники комплекса средств автоматизации управления тыловым обеспечением. Сводка по тылу бригады разрабатывается на основе донесений подразделений и данных, представляемых начальниками служб тыла.

Сводка по тылу обычно разрабатывается в трех экземплярах, из которых первый направляется заместителю командующего ОК по тылу, второй – командиру (начальнику штаба) бригады, третий остается у заместителя командира бригады по тылу.

Донесения по тылу бригады представляются командиру бригады и заместителю командующего ОК по тылу при необходимости или по их особому требованию. Заместитель командира по тылу обычно немедленно докладывает о приведении тыла в высшие степени боевой готовности, о выходе подразделений тыла в новые районы, о начале перемещения и о прибытии ТПУ бригады в новый район, о применении противником оружия массового поражения и систем высокоточного оружия, о нападении диверсионных групп противника на подразделения тыла и ТПУ, о случаях нарушения связи и сроков подвоза материальных средств бригаде, о принятых решениях.

Таким образом, основные боевые документы по управлению тыловым обеспечением бригады должны быть типовыми по форме, но при необходимости решением старшего начальника допускается применять как другие формы, так и другие сроки их представления, которые наиболее полно отвечали бы условиям обстановки, характеру действий войск и требованиям к управлению тыловым обеспечением войск. Например, в ходе контртеррористической операции в Чеченской республике было принято решение план тылового обеспечения в бригаде не разрабатывать. Для планирования тылового обеспечения использовалась рабочая карта заместителя командира бригады по тылу, а вместо положенных тринадцати расчетов для обоснования решения на тыловое обеспечение разрабатывались только минимальные три - пять расчетов. Сводка по тылу бригады в полном объеме представлялась только один раз в неделю, в остальные дни представлялась в сокращенном варианте и содержала минимально необходимые сведения о положении, состоянии тыла и обеспеченности войск.

## Заключение

Подводя итоги лекции необходимо отметить, что от качества управления войсками всегда зависел успех боя. Умелое руководство подразделениями и частями способствовало разгрому противника с наименьшими потерями и достижению победы в короткие сроки. Хорошо организованное и непрерывное управление войсками в бою обеспечивает захват и удержание инициативы, скрытность подготовки и внезапность нанесения ударов по противнику, эффективное применение имеющихся средств борьбы и полное использование боевых возможностей соединений и частей. Оно позволяет в любых, даже самых сложных условиях обстановки добиваться успешного выполнения поставленных задач в установленные сроки.

Так как качество управления войсками напрямую зависит от состояния системы управления и уровня подготовки органов управления, поэтому необходимо постоянное совершенствование этих вопросов и поддержание их на уровне соответствующем требованиям современных военных конфликтов.

**Вопросы для контроля:**

1. Что относится к основным боевым документам по управлению тыловым обеспечением.
2. Распоряжение по тылу бригады.
3. Предварительные распоряжения по тылу.
4. План тылового обеспечения бригады.
5. Сводка по тылу бригады.

## ТЕМА № 6 «Методы работы ЗКТ бригады и начальников служб с получением задачи»

### Учебный вопрос 1: Метод последовательной работы.

В общепринятом толковании под методом понимается совокупность приемов, правил и способов, используемых в практической деятельности для достижения поставленной цели.

Исходя из объема и содержания функций, выполняемых должностными лицами и органами управления тылом, специфики отношений руководителей и подчиненных в процессах управления, можно выделить два основных направления формирования методов, существенно отличающихся друг от друга способами и приемами работы.

Первое направление связано с методами выполнения конкретных функций должностными лицами и органами управления тылом: сбора,

обработки и анализа данных об обстановке; принятия решения и планирования тылового обеспечения; доведения задач до подчиненных войск и учреждений тыла и организации их взаимодействия; руководства тыловым обеспечением в ходе боевых действий и других функций, составляющих содержание управления.

Для этого направления характерны четкое определение и своевременное доведение задач до исполнителей; распределение времени на выполнение различных работ; возможность привлечения определенного состава должностных лиц, органов и средств управления тылом; применение отработанных приемов (правил) действий с использованием средств автоматизации управления тыловым обеспечением.

В руководящих документах (наставлениях, руководствах и т.п.) совокупность проверенных на практике приемов, правил и способов представляется как методические рекомендации для должностных лиц и органов управления тылом.

Второе направление включает методы воздействия на людей в процессах управления тыловым обеспечением, так как нельзя успешно решить ни одну боевую задачу без правильного построения отношений между людьми в воинских коллективах, между вышестоящей и подчиненной командной инстанциями, между начальниками и подчиненными, без соответствующей морально-психологической подготовки.

В группе методов этого направления обычно выделяют директивные и стимулирующие. Директивные методы предполагают прямое волевое воздействие старших начальников на подчиненных в рамках прав, предоставленных им действующими в Вооруженных Силах уставами, наставлениями и другими документами и выражаемых путем отдачи приказов, распоряжений и указаний.

Стимулирующие методы имеют целью обеспечить наилучшее выполнение подчиненными своих задач и обычно реализуются путем проведения индивидуальных бесед, проявления заботы об удовлетворении материальных и духовных потребностей личного состава, проведения занятий, сборов, учений и тренировок в период подготовки боевых действий, поддержания боевых традиций и др.

Работа органов управления тылом в зависимости от обстановки и установленного времени готовности войск и органов тыла к действиям может быть организована последовательно или параллельно. Возможно и сочетание этих методов организации работы одновременно во всех командных инстанциях или в некоторых из них.

**Метод последовательной работы** применяется при длительных сроках подготовки операции (наличии достаточного времени на подготовку боя). Сущность его заключается в том, что каждая нижестоящая инстанция начинает свою работу после принятия решения вышестоящим командующим (командиром) на основе отданных им письменных оперативных директив (приказов, распоряжений), а также директив (приказов, распоряжений) по тылу. Планирование тылового обеспечения при этом методе осуществляется последовательно — по мере завершения планирования в вышестоящем звене.

Учитывая продолжительность подготовки операции (боя), круг должностных лиц, привлекаемых для планирования тылового обеспечения, строго ограничивается.

Однако жесткий лимит времени при принятии решений, постановке задач и планировании тылового обеспечения, особенно последующих операций, может затруднять или делать невозможным его использование. Поэтому основным является метод параллельной работы, который применяется при ограниченных сроках подготовки операции и боя (4—5 суток для ОСК, до суток для ОК, менее суток для полка) с привлечением необходимого круга должностных лиц.

Организация деятельности органов управления тылом при методе параллельной работы в оперативном звене имеет отличие от тактического звена.

В оперативном звене нижестоящая инстанция при ограниченных сроках включается в работу сразу после принятия решения старшими начальниками и постановки задач, в том числе задач по тыловому обеспечению войск, а при недостатке времени—после выработки старшими начальниками только первого элемента решения — замысла операции, на основе отданных предварительных боевых распоряжений и предварительных распоряжений по тылу.

В тактическом звене метод параллельной работы применяется в условиях только одного временного показателя — при ограниченных сроках подготовки боя. При этом работа осуществляется аналогично организации, принятой для оперативного звена при недостатке времени. В нижестоящих звеньях она также начинается сразу после определения старшим командиром (начальником) замысла боя, на основе отданных предварительных боевых распоряжений и предварительных распоряжений по тылу.

Таким образом, вся работа ведется в строгой последовательности, параллельно, но с некоторым уступом как внутри органов управления, так и в войсках.

## Учебный вопрос 2: Метод параллельной работы.

Последовательность и содержание работы органов управления тылом при параллельном методе могут быть следующими.

С целью своевременной подготовки тыла к обеспечению в тыловом отношении операции (боя) командующий (командир), уяснив задачу, ориентирует, своего заместителя по тылу на предстоящие действия войск и дает указания, в которых обычно определяет: основные задачи тыла; направления сосредоточения его основных усилий; время готовности; какие данные и к какому времени подготовить для принятия решения на операцию (бой).

Заместитель командующего (командира) по тылу, руководствуясь данными ориентирования, указаниями командующего (командира) и директивой (приказом, распоряжением) по тылу вышестоящего командования уясняет задачу, производит или утверждает расчет времени, ориентирует начальника штаба тыла (организационно-планового отделения), подчиненных начальников специальных войск и служб о

характере предстоящих боевых действий; оценивает обстановку и определяет замысел организации тылового обеспечения; отдает предварительные распоряжения по тылу; распоряжения по тылу; завершает принятие решения на организацию тылового обеспечения, согласовывает его с начальником штаба и докладывает командующему (командиру) на утверждение; организует доведение и постановку соответствующих задач войскам и органам тыла, планирование тылового обеспечения еойск, взаимодействие тыла; организует работу в войсках и органах тыла по подготовке к боевым действиям; осуществляет контроль за выполнением поставленных задач.

Для организации взаимосогласованной работы заместителя командующего по тылу, штаба и начальников специальных войск и служб тыла в оперативных объединениях на период подготовки боевых действий с учетом проведенного расчета времени разрабатывается график работы управления тыла ОСК (ОК). В нем определяются: этапы работы; расчетное и астрономическое время выполнения основных управленческих задач; сроки, порядок выработки и оформления решения на организацию тылового обеспечения, отдачи предварительных распоряжений по тылу, доведения задач до войск и постановки задач соединениям, частям и учреждениям тыла; последовательность работы заместителя командующего по тылу, начальников штаба, политического отдела и служб тыла, а также всех органов управления тылом состава ТПУ при принятии решения и планировании тылового обеспечения; порядок разработки основных документов, их доклада и утверждения; задачи, выполняемые оперативными группами, а также другие данные, необходимые для организации работы управления тыла объединения. График работы разрабатывается штабом тыла, подписывается начальником штаба тыла и утверждается заместителем командующего объединением по тылу. В соединении (части) подобный график не составляется, а последовательность работы определяется в расчете времени.

На основе графика работы управления тыла объединения разрабатываются графики работы отделов (рабочих групп) штаба и служб тыла, а иногда и сетевые графики подготовки расчетов и разработки основных боевых документов тыла.

Работа органов управления тылом при подготовке боевых действий обычно осуществляется в несколько последовательных этапов. Основными этапами обычно являются: первый — уяснение задачи, оценка обстановки и определение замысла организации тылового обеспечения; втирой завершение— принятия решения; третий — доведение задач до войск и постановка задач органам тыла; четвертый — планирование тылового обеспечения войск; пятый-организация взаимодействия и Проведение организаторской работы в войсках и органах тыла шестой-организация развертывания группировок тыла и осуществление
контроля.

Уяснение задачи представляет собой процесс осмысливания полученной задачи с целью правильного ее понимания для последующих действий по принятию решения, постановке задач и планированию.

Уясняя задачу, заместитель командующего (командира) по тылу должен правильно понять задачу объединения (соединения, части), цель и

размах предстоящих боевых действий, задачи тыла, установленный вышестоящим командованием порядок тылового обеспечения, условия взаимодействия с органами управления тылом соседних объединений (соединений, частей) и объединений (соединений, частей) видов Вооруженных Сил, сроки подготовки тыла к операции (бою) и другие указания командующего (командира).

Уясняя задачу объединения (соединения, части), цель и размах предстоящей операции (боя) заместитель командующего (командира) по тылу определяет, что и в каких условиях предстоит сделать тылу для обеспечения войск, что является определяющим в организации тылового обеспечения, какие основные показатели по срокам выполнения задач должны быть приняты для планирования тылового обеспечения, намечает направление сосредоточения основных усилий тыла, а также на каких направлениях, для обеспечения каких группировок войск какие создать группировки тыла (или выделить соответствующие силы и средства).

Изучая установленный вышестоящим командованием порядок тылового обеспечения и условия взаимодействия, он уясняет, какие силы и средства и в какие сроки выделяются старшей инстанцией в интересах обеспечения в тыловом отношении операции (боя), в какой мере это будет способствовать успешному тыловому обеспечению своего объединения (соединения, части).

При уяснении задачи по запросу заместителя командующего по тылу отделами (офицерами) штаба и служб тыла с использованием средств автоматизации представляется соответствующая информация с отображением ее на дисплеях или в печатном виде.

На основе анализа всех этих данных он уточняет, а при необходимости, определяет задачи тыла. Установленный срок готовности тыла является основой для последующего расчета времени.

В результате уяснения задачи заместитель командующего (командира) по тылу намечает мероприятия по подготовке тыла, которые необходимо провести немедленно, определяет, кому и какие отдать предварительные распоряжения.

На основе уяснения задачи проводится расчет времени и определяется порядок подготовки операции (боя) в тыловом отношении.

Расчет времени производится с целью определения конкретных сроков выполнения мероприятий по подготовке операции (боя) в тыловом отношении, готовности органов тыла, решения управленческих задач. Рассчитывая время, заместитель командующего (командира) или начальник штаба тыла (ОПО) прежде всего определяет время, необходимое для непосредственной подготовки тыла и выполнения задач по обеспечению войск в тыловом отношении. Оставшееся время распределяется в соответствии с указаниями заместителя командующего (командира) по тылу на принятие решения, постановку задач и планирование тылового обеспечения во всех инстанциях.

Ориентирование подчиненных производится с целью доведения в необходимом объеме полученной задачи и своевременного подключения их к работе.

При ориентировании должностным лицам сообщаются данные обстановки и задачи войск в минимально необходимом объеме, полностью или частично содержание директивы (приказа, распоряжения) по тылу вышестоящего звеиа и указания командующего (командира). Одновременно даются указания в соот-

ветствии с проведенным расчетом времени о порядке дальнейшей работы, а также о проведении неотложных мероприятий и отдаче предварительных распоряжений. Кроме того, могут даваться указания по подготовке данных, расчетов и предложений, необходимых командующему (командиру), штабу, заместителю по тылу и штабу тыла для принятия решения и планирования. Устанавливается круг лиц, допускаемых к планированию, режим работы, а также решаются, при необходимости, другие вопросы. После уяснения задачи могут отдаваться предварительные распоряжения с целью ориентирования войск и подчиненных соединений, частей, учреждений и подразделений тыла о предстоящих действиях. Этими распоряжениями обычно ставятся задачи, которые можно и необходимо решать заблаговременно: по перегруппировке тыла; созданию и рассредоточению запасов материальных средств; техническому обслуживанию и ремонту техники тыла; эвакуации раненых и больных; проведению тыловой разведки; защите, охране и обороне тыла, организации управления, а также другие задачи. При этом необходимо иметь в виду, что в предварительных распоряжениях не должны раскрываться замысел и сроки начала боевых действий.

Оценка обстановки заключается в сравнительном количественно-качественном анализе задач и возможностей тыла в условиях подготовки и проведения операции (боя) с целью принятия решения на организацию тылового обеспечения войск. Заместитель командующего (командира) по тылу оценивает обстановку лично. При необходимости он может запрашивать дополнительные данные и предложения начальников штаба (организационно-планового отделения), специальных войск и служб тыла. '/ При оценке обстановки анализируются: наличие, состояние и возможности органов тыла; соответствие построения (размещения) тыла характеру предстоящих боевых действий и его задачам, а также оперативному построению (боевому порядку) войск; состояние путей сообщения (состояние и возможности использования дорог в качестве путей подвоза и эвакуации) и транспортных средств, мероприятия по их подготовке; характер местности и наиболее целесообразные районы для размещения тыла; потребность и обеспеченность материальными средствами с учетом их поступления; экономическое состояние района боевых действий и возможности использования местной военно-экономической базы; предполагаемый объем подвоза материальных средств и возможностей всех видов транспорта; вероятные санитарные потери, возможности по эвакуации раненых и больных и оказанию им медицинской помощи; степень вероятного воздействия противника на объекты тыла, возможности по защите, охране и обороне тыла; политико-моральное состояние личного состава соединений, частей, учреждений и подразделений тыла; условия управления тылом и наличие для этого сил и средств, условия и содержание взаимодействия.

При оценке обстановки на средствах автоматизации в основном отрабатывается расчетная информация, высвечиваемая на дисплеях или выводимая на печать.

Во всех случаях анализируются радиационная, химическая, бактериологическая (биологическая) обстановка, учитывается влияние местности, времени года, погоды, социально-политический состав населения.

Изучение и анализ всех элементов обстановки проводится в их взаимосвязи, при этом оценка каждого элемента обстановки завершается соответствующими выводами.

При оценке *наличия, состояния и возможностей органов тыла* анализируются комплект (состав) тыла объединения (соединения, части) к моменту оценки, прибытие органов тыла при подготовке и в ходе боевых действий по районам и срокам. Оцениваются состояние (степень укомплектованности, наличие производственного фонда, имущества, запасов), возможности основных соединений, частей, учреждений и подразделений тыла, их использование в составе группировок тыла. Определяется порядок наращивания сил и средств тыла по группировкам войск, направлениям, задачам (времени).

Сначала всесторонне оцениваются состояние, положение PI варианты применения соединений (частей, учреждений и подразделений) материального обеспечения, затем состояние и возможности автомобильных, железнодорожных, дорожных, трубопроводных войск, частей технического обеспечения, медицинских частей и учреждений и др.

В штабах (службах) тыла целесообразно постоянно вести специальные рабочие журналы или таблицы, в которых отражать данные о наличии и поступлении соединений, частей, учреждений и подразделений тыла, их положении и состоянии.

По данному элементу оценки могут быть сделаны следующие выводы: какие группировки тыла, где и в каком составе иметь, время их развертывания, порядок наращивания и маневр ими в ходе операции; мероприятия по своевременному вводу в действие прибывающих органов тыла.

В соединениях и частях делаются выводы о распределении сил и средств, развертывании и перемещении частей и подразделений тыла.

Анализ *соответствия построения (размещения) тыла характеру предстоящих боевых действий и его задачам, а также оперативному построению (боевому порядку) войск* проводится на основе уяснения задачи и оценки данных оперативной (тактической) обстановки.

Приступая к этой работе заместитель командующего (командира) по тылу должен, в первую очередь, изучить особенности оперативного построения (боевого порядка) войск, состав ударной и других группировок, основные направления боевых действий, маневр войсками в ходе операции (боя), боевые задачи объединений (соединений, частей, подразделений). С учетом этих данных анализируется сложившееся к моменту оценки построение тыла (размещение частей и подразделений тыла) и как оно соответствует обстановке. Выбираются варианты наиболее эффективного его развертывания.

В выводах по этому элементу оценки целесообразно отразить: направления сосредоточения основных усилий тыла; его построение, состав, районы, время развертывания и перемещения группировок тыла объединения (частей, подразделений) тыла ОК (полка); меры по обеспечению живучести системы тылового обеспечения. Одновременно намечаются задачи по обеспечению в тыловом отношении боевых действий подчиненных объединений (соединений, частей, подразделений). Выводы по построению (размещению) тыла подлежат окончательному уточнению в последующем при оценке путей сообщения, местности, условий подвоза, организации управления, защиты, охрана и обороны тыла. Оценка *состояния путей сообщения (дорог) и транспортных средств, мероприятия по их подготовке* проводится с целью определения организации их использования при подготовке и в ходе операции (боя).

В ходе оценки анализируются данные о начертании, протяженности, пропускной (провозной) способности, состоянии, возможности использования железных, автомобильных дорог, трубопроводов, воздушных трасс, а при наличии — и водных путей. Прогнозируется характер возможного воздействия противника по путям сообщения и намечаются меры по их подготовке, эксплуатации, техническому прикрытию и восстановлению. Особое внимание уделяется всесторонней оценке наиболее уязвимых мест (мостовых переходов, тоннелей, крупных транспортных узлов, перевальных участков, совмещенных с дорогами гидротехнических сооружений, перегрузочных районов).

По всем этим вопросам заместитель командующего войсками ОСК по тылу может заслушать расчеты и предложения начальника штаба тыла, начальников военных сообщений, железнодорожных войск, дорожной службы.

Заместитель командующего ОК по тылу оценивает автомобильные дороги (колонные пути, маршруты), которые могут быть использованы в качестве путей подвоза и эвакуации.

В выводах из оценки данного элемента обстановки определяются: основные фронтальные коммуникационные направления; используемая для перевозок железнодорожная сеть и восстанавливаемые железные дороги; военно-автомобильные дороги; мероприятия по подготовке водных путей, развертыванию временных перегрузочных районов, аэродромов материального обеспечения, передовых баз обеспечения воздушных десантов; направления прокладки полевых магистральных трубопроводов; построение тыла ОСК с учетом оценки путей сообщения; задачи по обеспечению живучести транспортной сети.

Применительно к войсковому звену определяются: пути подвоза и эвакуации до начала боя и наращивание их в ходе боевых действий, мероприятия по их подготовке, а также запасные маршруты, объезды, переправы; районы размещения частей (подразделений) тыла до начала боя и порядок их перемещения в ходе боя.

Оценке *характера местности и наиболее целесообразных районов для размещения органов тыла* изучается ее влияние на размещение, перемещение и работу соединений, частей, учреждений и подразделений тыла. Определяются районы, наиболее удобные для их размещения, пути подхода, выхода из районов и проходимость местности в них. Детально анализируются условия водоснабжения, мероприятия по инженерному оборудованию и маскировке районов размещения. Выявляются естественные барьерные рубежи, районы возможных пожаров, затоплений, завалов, разрушений.

В выводах определяются условия, благоприятствующие и затрудняющие работу тыла, намечаются районы развертывания основных соединений, частей, учреждений и подразделений тыла при подготовке и в ходе боевых действий; меры по обеспечению их занятия, размещению, защиты, охраны и обороны.

Оценка *потребности и обеспеченности войск материальными средствами* производится путем сопоставления расчетных данных о наличии материальных средств, потребности на операцию (бой) с учетом выделенных ресурсов и сроков поступления.

Обеспеченность следует оценивать дифференцированно, выделяя запасы подчиненных войск и запасы в бригадах (батальонах, ротах)

материального обеспечения. При оценке потребности объединения (соединения, части) в материальных средствах учитываются установленные нормы расхода, размеры создаваемых запасов к концу операции (боя), а в оперативном звене и на восполнение потерь.

Выделенные старшей инстанцией ресурсы материальных средств и их поступление анализируются с точки зрения полноты удовлетворения потребностей при подготовке операции (боя), выполнении ближайшей, дальнейшей задач, в целом за объединение (соединение, часть) и за подчиненные войска.

Потребность и обеспеченность объединения (соединения, части) в материальных средствах заместитель командующего (командира) анализирует по подчиненным службам. По другим видам материальных средств оценка производится соответствующими начальниками служб, и необходимые данные представляются ему в готовом виде.

Заместитель командующего (командира) по тылу использует расчеты и справки, подготовленные штабом и службами тыла, вычислительным центром (пунктом). В расчетах и справках даются данные об обеспеченности и потребности первого эшелона, второго эшелона, оперативной маневренной группы, общевойскового резерва, группировок ракетных- войск, ВВС (армейской авиации) и войск ПВО, воздушных (а на приморском направлении— и морских) десантов, группировок специальных войск, тыла и других элементов оперативного построения войск (боевого порядка). Одновременно штабом и службами тыла готовятся и докладываются предложения по распределению выделенных ресурсов материальных средств по группировкам войск и их задачам. В.се расчеты ведутся в расчетно-снабженческих единицах. Наиболее сложные расчеты проводятся, как правило, с использованием средств автоматизации. Все подготовленные исходные данные, расчеты и предложения служб обобщаются и анализируются штабом тыла (организационно-плановым отделением) и, при необходимости, в полном объеме или по отдельным вопросам деятельности тыла — заместителем командующего (командира) по тылу.

Далее оценивается: *экономическое состояние района боевых действий и возможности использования местной военно-экономической базы.* Определяются предприятия, которые можно использовать в интересах материального обеспечения войск. Намечаются районы заготовок из местных ресурсов. Учитываются средства водоснабжения, топливные ресурсы. Изучаются наличие и размещение запасов горючего, продовольствия и других материальных средств на территории противника, возможность их захвата и использования.

В результате оценки этих элементов делаются выводы о потребности в материальных средствах на операцию (бой); по эшелонированию запасов материальных средств; по распределению ресурсов по направлениям действий войск и их задачам; определяются источники материального обеспечения.

*Предполагаемый объем подвоза материальных средств и возможности всех видов транспорта* оцениваются на основе анализа состава тыла, его построения, состояния путей сообщения, потребности и обеспеченности материальными средствами. При оценке условий подвоза определяются вероятный объем подвоза в целом и по подчиненным объединениям (соединениям, частям, подразделениям). Рассматриваются возможности различных видов транспорта по направлениям и участкам подвоза.

На основе сравнения объема подвоза с возможностями транспорта намечается организация подвоза материальных средств в войска и соединения (части, подразделения) материального обеспечения при

подготовке и в ходе боевых действий. Предусматриваются мероприятия» по организации погрузочно-разгрузочных работ.

Производя оценку по данному элементу обстановки, заместитель командующего (командира) по тылу использует расчеты, подготовленные штабом тыла (организационно-плановым отделением), на основе заявок штаба вооружения, начальников специальных войск и служб.

В выводах определяется организация подвоза; объем подвоза с распределением по группировкам войск и их задачам, материальным потребностям войск, базам, бригадам (батальонам, ротам) материального обеспечения; по видам транспорта; очередность и сроки выполнения При оценке *вероятных санитарных потерь и возможностей эвакуации раненых и больных и оказанию им медицинской помощи* уточняется наличие раненых и больных в войсках и медицинских учреждениях, определяются возможные санитарные потери при подготовке и в ходе боевых действий. Намечаются мероприятия по оказанию раненым медицинской помощи на различных этапах медицинской эвакуации. Предусматривается наращивание сил и средств медицинской службы в ходе операции (боя).

Оцениваются коечная емкость, возможности медицинских учреждений, частей (подразделений) и существующая организация эвакуации раненых и больных.

Детально анализируются возможные последствия применения противником ядерного оружия, условия выполнения задач медицинской службой в очагах наибольших санитарных потерь. Изучается санитарно-эпидемиологическая обстановка в полосе предстоящих действий.

В выводах, исходя из возможных санитарных потерь, намечаются организация оказания медицинской помощи раненым и больным; распределение сил и средств медицинской службы по задачам, направлениям действий войск и их усиление; организация эвакуации раненых и больных; санитарно-гигиенические и противоэпидемические мероприятия.

При оценке *степени вероятного воздействия противника на тыловые объекты* прогнозируются последствия применения противником оружия массового поражения и высокоэффективного обычного оружия. Анализируются возможные нарушения системы тылового обеспечения. Оцениваются состояние соединений, частей, учреждений и подразделений тыла, узлов дорог, мостовых переходов, образование зон наводнений, затоплений, пожаров, завалов и заражений; вероятный объем и структура повреждений техники тыла, ее размещение в полосе боевых действий, делается вывод о наиболее целесообразных способах использования сил и средств технического обеспечения служб тыла. Изучаются возможности и условия организации надежной защиты, охраны и обороны тыла.

В выводах по этому элементу оценки определяются задачи и возможности по организации защиты, охраны и обороны тыла; выделяемые силы и средства и порядок их использования; основные мероприятия по ликвидации последствий применения противником различных средств поражения и восстановлению системы тылового обеспечения.

Значительная часть мероприятий, обеспечивающих живучесть тыла, изучается при оценке других элементов обстановки. Так, намечая состав и построение группировок тыла (размещение частей и подразделений тыла), эшелонирование запасов материальных средств, мероприятия по

использованию путей сообщения, учитываются, в первую очередь, условия обеспечения высокоэффективной защиты, охраны и обороны.

Оценивая *политико-моральное состояние личного состава соединений, частей, учреждений и подразделений тыла* необходимо всесторонне проанализировать политические и морально-боевые качества личного состава, боевой опыт, состояние воинской дисциплины, его морально-политическую и психологическую устойчивость.

В выводах определяются мероприятия и организация идеологической, политической, воспитательной работы в органах тыла. Намечаются вопросы взаимодействия между органами управления тылом.

При оценке *условий управления тылом и взаимодействия* изучаются время, районы развертывания и порядок перемещения командного, запасного (передового) командного и тылового пунктов управления, пунктов управления подчиненных органов тыла, тыловых пунктов управления войск нижестоящих инстанций, вышестоящей инстанции и взаимодействующих объединений, соединений, частей. Анализируются возможности частей и подразделений связи, средств и комплексов автоматизации управления тылом, варианты организации связи тыла. Рассматриваются вопросы поддержания непрерывного управления тылом при решении различных оперативных (боевых) задач: вводе в сражение (бой) оперативных маневренных групп, вторых эшелонов, резервов, применении десантов, ведении боевых действии на изолированных направлениях, перегруппировках, отражении контрударов (контратак). Оцениваются основные вопросы взаимодействия с тылом объединений (соединений, частей) других видов Вооруженных Сил и соседей. По всем этим вопросам заместитель командующего (командира) по тылу обычно заслушивает предложения начальника штаба тыла (организационно-планового отделения) и начальника связи тыла.

В качестве выводов определяются: задачи по созданию, развитию и обеспечению бесперебойной работы системы управления тылом, развертыванию и организации работы тылового пункта управления; оперативных групп управления тыла; организации связи и боевого применения комплексов и средств автоматизации; порядок взаимодействия при подготовке и в ходе операции (боя).

Заместитель командующего (командира) по тылу, делая выводы из оценки обстановки, одновременно определяет замысел организации тылового обеспечения войск: на каких направлениях (в районах) и обеспечении действий каких объединений (соединений, частей, подразделений) сосредоточить основные усилия тыла; важнейшие задачи тылового (прежде всего, материального, транспортного, медицинского) обеспечения; группировки тыла и их основной состав, намечаемые рубежи (районы), время развертывания и перемещения; возможный маневр силами и средствами тыла.

После выработки замысла организации тылового обеспечения при методе параллельной работы и ограниченных сроках подготовки операции (боя) войскам и органам тыла отдаются предварительные распоряжения по тылу (видам тылового обеспечения), органам тыла — распоряжения по тылу, предварительные боевые распоряжения (предварительные распоряжения), распоряжения по специальным войскам (службам).

Этими распоряжениями ставятся задачи по построению тыла, организации материального, транспортного и медицинского обеспечения

при подготовке и в ходе операции (боя). Органам тыла могут указываться характер действий и ориентировочные задачи, к выполнению которых они должны приступить или быть готовыми, время готовности к действиям, а также другие задачи. Эти распоряжения должны давать возможность войскам приступить к планированию тылового обеспечения, а соединениям, частям, учреждениям и подразделениям тыла также и к выполнению задач тылового обеспечения.

С принятием командующим (командиром) решения на операцию (бой) и получением выписки из директивы (приказа), распоряжения по тылу старшей инстанции заместитель командующего (командира) по тылу завершает принятие решения на организацию тылового обеспечения. В решении определяются: задачи тыла; направления (районы) сосредоточения его основных усилий; границы тыловых полос; построение тыла, состав, районы, время развертывания и перемещения его группировок (частей и подразделений тыла); организация материального обеспечения (размеры и сроки создания запасов материальных средств, их эшелонирование, нормы расхода, очередность подвоза), транспортного обеспечения (пути подвоза и эвакуации, сроки их подготовки, выделяемые для этого силы и средства), организация технического по службам тыла и медицинского обеспечения; основные мероприятия по защите, охране и обороне тыла и соединений (частей, подразделений) технического обеспечения; время готовности тыла; организация управления тылом. Содержание решения отражается на карте с пояснительной запиской, в которой указываются основные задачи тыла, организация выполнения этих задач, организация управления тылом, а также взаимодействия.

**Заключение**

Подводя итоги лекции необходимо отметить, что от качества управления войсками всегда зависел успех боя. Умелое руководство подразделениями и частями способствовало разгрому противника с наименьшими потерями и достижению победы в короткие сроки. Хорошо организованное и непрерывное управление войсками в бою обеспечивает захват и удержание инициативы, скрытность подготовки и внезапность нанесения ударов по противнику, эффективное применение имеющихся средств борьбы и полное использование боевых возможностей соединений и частей. Оно позволяет в любых, даже самых сложных условиях обстановки добиваться успешного выполнения поставленных задач в установленные сроки.

Так как качество управления войсками напрямую зависит от состояния системы управления и уровня подготовки органов управления, поэтому необходимо постоянное совершенствование этих вопросов и поддержание их на уровне соответствующем требованиям современных военных конфликтов.

Вопросы для контроля:

1. Метод последовательной работы.
2. Метод параллельной работы
3. Оценка обстановки
4. Оценка потребности и обеспеченности войск материальными средствами.
5. Выводы из оценки обстановки.

## ТЕМА № 7 «Планирование тылового обеспечения бригады, доведение задач»

### Учебный вопрос 1: Разработка Плана тылового обеспечения бригады.

Планирование тылового обеспечения объединений (соединений, частей) является составной частью планирования операций (боевых действий) и осуществляется с целью определения последовательности, способов и сроков выполнения поставленных задач, установления порядка взаимодействия и управления тыловым обеспечением при подготовке и в ходе операции (боя) и достижения на этой основе наиболее эффективного использования сил и средств тыла для обеспечения операции (боя) в тыловом отношении.

Участие в современных боевых действиях объединений, соединений и частей различных видов и родов войск и специальных войск ВС, войск других «силовых» структур, оснащенных высокоэффективными оружием и боевой техникой, динамичность боевых действий и возможность резких изменений обстановки, значительная по количеству номенклатура и большой расход материальных средств, возможность массовых потерь личного состава, вооружения, техники и материальных средств, активное воздействие противника по объектам тыла и транспортным коммуникациям, необходимость создания и использования единой интегрированной системы тылового обеспечения объединений, соединений и частей ВС и войск других министерств и ведомств, значительные различия в видах тылового обеспечения и их реализации предъявляют высокие требования к планированию тылового обеспечения:

гибкость, предвидение возможных изменений в боевой обстановке и обстановке по тылу;

реальный учет возможностей соединений, частей, подразделений тыла;

точность расчетов и оптимизация принимаемых решений, координирующих действия органов тыла;

строгая последовательность в решении задач планирования и жесткая регламентация времени;

краткость, ясность и достаточная детализация и полнота содержания разрабатываемых документов;

единство документов планирования с учетом выполнения задач тылом в условиях применения противником как оружия массового поражения, так и только обычного оружия.

Планирование тылового обеспечения начинается практически с получением задачи и ее уяснением, продолжается в процессе выработки решения на тыловое обеспечение и завершается разработкой, оформлением и утверждением соответствующих планирующих документов.

Необходимо отметить, что большое значение для повышения оперативности планирования имеет проведение определенной подготовительной работы. Так, значительная часть данных может быть собрана и отражена еще до получения боевой задачи – исходная обстановка к моменту ее получения. В ходе планирования собираются, обрабатываются и отражаются еще две группы данных: во-первых, необходимые данные из ориентирования и указаний командующего (командира), данные из распорядительных документов вышестоящего органа управления тылом (выписок из директивы (приказа) по тылу, распоряжений по тылу, предварительных распоряжений по тылу), данные, полученные на основе уяснения задачи; во-вторых, данные, отражающие решение на тыловое обеспечение и его детализацию.

Для достижения оптимальности планирования тылового обеспечения необходимо: собрать данные об обстановке и обеспечить максимальную объективность в их оценке; проанализировать возможные варианты, характер и содержание действий группировок своих войск и противника с началом и в ходе операции (боя); на этой основе разработать наиболее выгодное построение тыла и определить способы действия органов тыла при решении каждой из задач операции (боя); установить порядок взаимодействия соединений, частей, подразделений и учреждений тыла и проведения мероприятий по обеспечению эффективного функционирования системы управления тыловым обеспечением.

В объединениях разрабатывается план тылового обеспечения войск в операции, представляющий собой согласованное ранее с начальником штаба и утвержденное командующим (командиром) решение на тыловое обеспечение, оформленное на карте, и текстуальную часть, содержащую количественное обоснование решения.

В войсковом звене основным планирующим документом является план тылового обеспечения, представляющий собой детально разработанное и оформленное на карте решение на тыловое обеспечение с пояснительной запиской (в бригаде – с необходимыми расчетами). Начальники служб тыла планирование обеспечения по своим службам отражают на своих рабочих картах с приложением расчетов обеспечения по службе.

Тыловое обеспечение войск при подготовке первых операций планируется по вариантам действий, опираясь на разработанные в мирное время оперативные планы.

Планирование тылового обеспечения осуществляется по задачам войск, группировкам, направлениям и возможным вариантам боевых действий на весь период операции (боя). В объединениях наиболее детально планируется обеспечение при подготовке операции, нанесении первого ядерного удара и на первые два дня боевых действий; в соединении (части) – на день боя или на период выполнения боевой задачи.

Результаты планирования доводятся до органов управления и непосредственных исполнителей в части, их касающейся, выписками из планов или распоряжениями. До начальников служб тыла и других должностных лиц состава ТПУ содержание планирующих документов доводится в рабочем порядке.

Планирование тылового обеспечения последующей операции

организуется в ходе завершения предыдущей операции, одновременно с управлением тыловым обеспечением войск, ведущих боевые действия.

В ходе операции (боя) в соответствии с изменениями обстановки и решениями командующего (командира) и его заместителя по тылу вносятся коррективы и уточнения в ранее разработанные планы, а при резких ее изменениях или получении новой задачи планирование производится заново.

Боевые документы по управлению тыловым обеспечением бригады. К основным боевым документам по управлению тыловым обеспечением бригады относятся: рабочая карта заместителя командира бригады по тылу, распоряжение по тылу бригады, предварительные распоряжения по тылу бригады, план тылового обеспечения бригады, расчеты обеспечения по службам тыла бригады, сводка и донесения по тылу бригады.

Рабочая карта заместителя командира бригады по тылу является одним из основных документов, с помощью которого он выполняет свои обязанности по управлению тыловым обеспечением.

При подготовке и в ходе боя заместитель командира бригады по тылу последовательно наносит на карту данные, отражающие исходную обстановку до получения задачи: места пунктов управления (КП и ТПУ бригады, ТПУ ОК, пункты управления подразделений, в том числе роты материального обеспечения), районы (места) размещения роты материального обеспечения, медицинского пункта бригады и подразделений тыла батальонов, дивизиона бригады; с получением задачи – данные ориентирования, принятое решение на тыловое обеспечение, необходимые данные о противнике, задачи бригады и соседей, разграничительные линии подразделений, районы и время размещения подразделений тыла бригады (на 2 ступени ниже), подразделений технического обеспечения, приданных бригаде и взаимодействующих с ним подразделений; районы и время размещения частей тыла ОК, выполняющих задачи в интересах бригады, дивизионные пути подвоза и эвакуации, бригадные пути подвоза и эвакуации, кто их подготавливает и содержит, места и время развертывания ТПУ бригады, пунктов управления подразделений тыла бригады, ТПУ ОК и тыловые пункты управления соседних бригад; в ходе боя заместитель командира бригады по тылу наносит изменения в обстановке, а также вновь принимаемые решения. На рабочей карте отражаются также данные тыловой разведки, радиационной, химической и бактериологической (биологической) обстановки.

Распоряжение по тылу бригады предназначено для доведения до подразделений бригады задач по тыловому обеспечению на бои. В распоряжении по тылу бригады обычно указываются:

направления сосредоточения основных усилий;

основные и запасные (в обороне) районы размещения подразделений тыла, порядок и время их занятия при подготовке и в ходе боя;

пути подвоза и эвакуации, направления их наращивания (в наступлении), силы и средства, выделяемые для их подготовки и содержания, а также для регулирования движения на них;

нормы и сроки создания запасов материальных средств в роте материального обеспечения;

задачи подразделениям – нормы и сроки создания запасов материальных средств, их планируемый расход на период выполнения боевой задачи;

задачи по подвозу материальных средств, эвакуации техники тыла, эвакуации раненых и больных при подготовке и в ходе боя;

организация захоронения павших в бою воинов;

силы и средства, выделяемые для защиты, обороны, охраны и маскировки тыла;

задачи по экологическому обеспечению;

время готовности тыла;

организация управления тыловым обеспечением (время, место развертывания ТПУ бригады, направление его перемещения, порядок передачи управления тыловым обеспечением при выходе ТПУ из строя).

Распоряжение по тылу разрабатывает заместитель командира бригады по тылу совместно с начальником медицинской службы и с привлечением подчиненных начальников служб. Подписывается распоряжение по тылу начальником штаба и заместителем командира бригады по тылу. Распоряжение по тылу обычно издается в трех экземплярах: первый остается в деле штаба (на КП бригады), второй направляется на ТПУ бригады, третий – заместителю командующего ОК по тылу.

Роте материального обеспечения отдаются распоряжения на ее действия (на подвоз материальных средств, эвакуацию и др.).

Предварительные распоряжения по тылу бригады по своему назначению и содержанию различны.

В предварительных распоряжениях, которые отдаются подразделениям на основе уяснения задачи, заместитель командира бригады по тылу определяет задачи на проведение неотложных мероприятий по подготовке тыла.

При ограниченных сроках подготовки боя заместитель командира бригады по тылу, кроме того, отдает предварительные распоряжения по тылу на основе замысла тылового обеспечения подразделений бригады, которые являются основой для начала работы командиров батальонов и других подразделений по тыловому обеспечению боя параллельно с работой в бригадном звене. В них обычно определяются: направление сосредоточения основных усилий тыла; район, время размещения роты материального обеспечения до начала боя и направление ее перемещения в ходе боя; пути подвоза и эвакуации до начала боя и направления их наращивания в ходе боя; нормы и сроки создания запасов материальных средств в роте материального обеспечения; задачи подразделениям первого эшелона и остальным подразделениям (нормы и сроки создания запасов материальных средств, организация подвоза и нормы расхода, организация технического обеспечения по службам тыла при подготовке боя), а также намечаемый порядок тылового обеспечения в ходе боя.

План тылового обеспечения бригады является основным документом, координирующим действия всех родов войск и служб бригады по решению общих задач тылового обеспечения подразделений при подготовке и в ходе боя. Он разрабатывается заместителем командира бригады по тылу совместно с начальниками подчиненных ему служб, а также с участием начальников родов

войск и служб, непосредственно подчиненных командиру, начальнику штаба бригады и заместителю командира по вооружению.

План тылового обеспечения бригады представляет собой детально разработанное и оформленное на карте решение на тыловое обеспечение с приложением необходимых расчетов в рабочей тетради заместителя командира бригады по тылу.

Графическая часть плана подписывается начальником штаба бригады, заместителем командира по тылу и утверждается командиром бригады.

На карте обычно отражаются: необходимые данные о противнике; положение и задачи своего бригады и соседей; разграничительные линии бригады и подразделений бригады; районы (места) расположения подчиненных подразделений тыла и их пунктов управления (на две ступени ниже), а также подразделений технического обеспечения, маршруты, порядок и сроки их перемещения при подготовке и в ходе боя; состав, районы и время развертывания органов тыла ОК, выполняющих задачи в интересах бригады; подразделения тыла приданных подразделений, а также подразделений тыла взаимодействующих частей; пути подвоза и эвакуации бригады до начала боя, направления наращивания в ходе боя, выделяемые для их подготовки и содержания силы и средства; объекты местной промышленно-экономической базы, используемые в интересах тылового обеспечения; районы и время развертывания командного и тылового пунктов управления бригады, направления их перемещения; тыловые пункты управления ОК, взаимодействующих частей, организация связи тыла (схемы организации связи радио, проводными и подвижными средствами).

В расчетах определяются и указываются: основные задачи тыла, их объем и сроки выполнения при подготовке и в ходе боя; состав и укомплектованность подразделений тыла и сроки их готовности; порядок материального обеспечения (в том числе потребность и обеспеченность материальными средствами и подвоз материальных средств); подготовка и содержание путей подвоза и эвакуации; техническое обеспечение по службам тыла; медицинские и другие виды тылового обеспечения; организация захоронения павших в бою и умерших воинов; мероприятия по защите, обороне, охране и маскировке тыла, выделяемые для этого силы и средства; мероприятия по экологическому обеспечению тыла; организация управления тыловым обеспечением. При необходимости отражаются и другие мероприятия.

Планирующие документы по службам тыла. При планировании обеспечения по службам тыла каждый начальник службы наносит необходимые данные на свою рабочую карту и готовит соответствующие расчеты в рабочей тетради.

При этом на карте обычно отражаются необходимые данные о противнике, разграничительные линии бригады, районы размещения и порядок перемещения подразделений службы (непосредственно подчиненных и на две ступени ниже), пути подвоза и эвакуации, части тыла ОК, выполняющие задачи в интересах службы бригады, пункты управления и другие данные, необходимые для решения задач службы по обеспечению подразделений при подготовке и в ходе боя.

Сводка по тылу бригады в соответствии с Табелем срочных донесений на военное время представляется в штаб тыла оперативного командования ежедневно к 21.00 по состоянию на 20.00 текущих суток. В ней указывается размещение подразделений тыла и их пунктов управления, обеспеченность материальными средствами, автомобильный транспорт (пути подвоза и эвакуации, транспортные средства), наличие раненых и больных и возможности по их эвакуации, потери тыла, трофеи. Сводку по тылу разрабатывает заместитель командира бригады по тылу при участии начальника медицинской службы и с привлечением подчиненных начальников служб тыла. Подписывает ее заместитель командира по тылу.

Формы разделов (подразделов) сводки унифицированы для всех звеньев тыла, что позволяет обрабатывать их на средствах вычислительной техники комплекса средств автоматизации управления тыловым обеспечением. Сводка по тылу бригады разрабатывается на основе донесений подразделений и данных, представляемых начальниками служб тыла.

Сводка по тылу обычно разрабатывается в трех экземплярах, из которых первый направляется заместителю командующего ОК по тылу, второй – командиру (начальнику штаба) бригады, третий остается у заместителя командира бригады по тылу.

Донесения по тылу бригады представляются командиру бригады и заместителю командующего ОК по тылу при необходимости или по их особому требованию. Заместитель командира по тылу обычно немедленно докладывает о приведении тыла в высшие степени боевой готовности, о выходе подразделений тыла в новые районы, о начале перемещения и о прибытии ТПУ бригады в новый район, о применении противником оружия массового поражения и систем высокоточного оружия, о нападении диверсионных групп противника на подразделения тыла и ТПУ, о случаях нарушения связи и сроков подвоза материальных средств бригаде, о принятых решениях.

Таким образом, основные боевые документы по управлению тыловым обеспечением бригады должны быть типовыми по форме, но при необходимости решением старшего начальника допускается применять как другие формы, так и другие сроки их представления, которые наиболее полно отвечали бы условиям обстановки, характеру действий войск и требованиям к управлению тыловым обеспечением войск. Например, в ходе контртеррористической операции в Чеченской республике было принято решение план тылового обеспечения в бригаде не разрабатывать. Для планирования тылового обеспечения использовалась рабочая карта заместителя командира бригады по тылу, а вместо положенных тринадцати расчетов для обоснования решения на тыловое обеспечение разрабатывались только минимальные три - пять расчетов. Сводка по тылу бригады в полном объеме представлялась только один раз в неделю, в остальные дни представлялась в сокращенном варианте и содержала минимально необходимые сведения о положении, состоянии тыла и обеспеченности войск.

**Заключение**

Подводя итоги лекции необходимо отметить, что от качества управления войсками всегда зависел успех боя. Умелое руководство подразделениями и частями способствовало разгрому противника с наименьшими потерями и достижению победы в короткие сроки. Хорошо организованное и непрерывное управление войсками в бою обеспечивает захват и удержание инициативы, скрытность подготовки и внезапность нанесения ударов по противнику, эффективное применение имеющихся средств борьбы и полное использование боевых возможностей соединений и частей. Оно позволяет в любых, даже самых сложных условиях обстановки добиваться успешного выполнения поставленных задач в установленные сроки.

Так как качество управления войсками напрямую зависит от состояния системы управления и уровня подготовки органов управления, поэтому необходимо постоянное совершенствование этих вопросов и поддержание их на уровне соответствующем требованиям современных военных конфликтов.

**Вопросы для контроля:**

1. Планирование тылового обеспечения.
2. Рабочая карта заместителя командира бригады по тылу
3. План тылового обеспечения
4. Графическая часть плана.
5. Планирующие документы по службам тыла.

## ТЕМА № 8 «ТПУ бригады, силы и средства связи, автоматизированные системы управления тылом»

### Учебный вопрос 1: Подготовка, развертывание и работа ТПУ бригады

**Система управления** осуществляет и обеспечивает проведение согласованных и взаимосвязанных действий, направленных на достижение цели на основе использования и переработки поступающей информации о состоянии, положении, характере действий объекта управления и воздействия на него внешней среды.

**Система управления войсками,** представляет собой *совокупность функционально взаимосвязанных органов военного управления, пунктов управления и средств управления*.

Роль и место теории военного управления системе военно- научных знаний представлена на слайде.

В теории и практике управления осуществление системой управления процесса управления называют управленческой деятельностью.

Подводя итоги первого учебного вопроса необходимо отметить, что вся деятельность специалиста в области управления связана с процессом последовательной конкретизации управления в узких понятиях и категориях. Их примерная последовательность такова: - законы природы, общества и мышления – законы управления – принципы управления – задачи управления – функции управления – методы управления – системы и процессы управления.

Любая система имеет общие и специфические, присущие только ей свойства. **Определяющими свойствами любой системы являются:**

**целостность** – зависимость каждого элемента системы, его свойств и отношений в системе от его места, функций и т.д. внутри целого. Это означает, что воздействие на один или несколько элементов системы обязательно вызовет реакцию, изменение других.

Не элементы составляют целое, а наоборот, целое порождает при своем членении элементы системы. Первичность целого – основной постулат теории систем;

**структура –** совокупность элементов и связей, определяющих внутреннее строение и организацию объекта как целостной системы;

**бесконечность** – невозможность полного познания системы и всестороннего представления ее конечным множеством описаний, то есть конечным числом качественных и количественных характеристик.

**иерархичность** – каждый элемент в декомпозиции системы может рассматриваться как целостная система, элементы которой в свою очередь могут быть также представлены, как системы, а с другой стороны, любая система лишь компонент более широкой системы. Под ***элементом*** понимается наименьшее звено в структуре системы, внутреннее строение которого не рассматривается на выбранном уровне анализа.

***Целостность, структура, элемент, бесконечность и иерархичность*** составляют ядро системообразующих понятий общей теории систем и являются

основой системного представления объектов и формирования концепций системных исследований. Эти понятия наиболее общие и присущи системам любой природы.

Всем сложным целенаправленным системам свойственна **иерархическая организационная структура.**

**Организационная структура** – *определенная упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности.* Она создает условия для осуществления сложным объектом своей деятельности и достижения установленных целей.

Целенаправленное функционирование и развитие системы осуществляется с помощью **иерархических организационных систем управления**.

**Иерархия** – естественная форма управления сложными объектами, позволяющая организовать совместное функционирование разнородных элементов, составляющих объект, для достижения общей цели.

**Иерархическая система управления** представляет собой многоуровневую структуру, состоящую из взаимосвязанных подсистем, элементы которых имеют право принимать решения.

В теории управления **под системой управления** принято понимать совокупность органов, звеньев, уровней (ступеней) управления, иерархически организованных и связанных общей управленческой деятельностью, направленной на повышение эффективности функционирования управляемого объекта.

Под **уровнем (ступенью) управления** понимается контур управления, объединяющий звенья управления в управленческую структуру и обладающий определенной самостоятельностью.

**Звено управления** – это элемент системы управления, в качестве которого может выступать структурное подразделение или отдельное должностное лицо (специалист).

Быстрота реакции на внезапные изменения ситуации (условий функционирования) является основной характеристикой системы управления. Если ситуация меняется быстрее времени ответной реакции, то объект или процесс становится неуправляемым. Быстрота реакции системы (то есть ее адаптивные свойства) обеспечиваются, помимо прочего, иерархической структурой системы управления. Уровни управления характеризуются различным временем реакции. Чем выше уровень управления, тем сложнее решаемые им проблемы и тем больше времени уходит на сбор информации, ее обработку и принятие решения. Распределение управляющих функций по уровням иерархии позволяет решать возникающие трудности

Таким образом, иерархическая организация предназначена для обеспечения наилучших условий реализации процессов информационного обмена и принятия решений.

Проблема построения рациональных структур занимает центральное место в ***теории организации***.

**Формирование структуры системы управления** – это ***процесс формирования коллектива людей и упорядочения всех многообразных видов их взаимоотношений в процессе управления***.

Рассмотрим **основные типы структур управления.**

**1. Линейная структура** представляет собой иерархическую систему руководителей различных уровней, каждый из которых осуществляет единоличное руководство всеми подчиненными ему нижестоящими руководителями, а каждый руководитель нижерасположенного уровня имеет только одного непосредственного начальника. Преимущества:

– четкое соблюдение принципа единоначалия;

– обеспечение согласованности действий исполнителей;
– обеспечение полноты ответственности руководителей

Основной недостаток – для принятия качественного решения от руководителя требуется всесторонняя компетенция по всем функциям и аспектам объекта управления.

Такая структура применяется только на низовых уровнях управления.

**2. Линейно–штабная структура** – представляет собой иерархическую систему, в которой линейным руководителям придаются отдельные группы управления. Работники, образующие эти группы, являются различного рода специалистами, в целом охватывающими комплекс вопросов, относящихся к данному объекту управления. Однако право отдавать распоряжения нижестоящим уровням, носящие директивный характер, сохраняется исключительно за линейными руководителями, благодаря чему сохраняется принцип единоначалия.

**3. Функциональная структура управления.**

***Функциональная структуризация*** – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Функциональная структура управления представляет собой группировку управленческого персонала по широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Координация функций подразделений осуществляется на уровне, выше которого находится лишь руководитель организации.

Логика этой формы – централизованно координируемая специализация.

Функциональная структура не подходит для организаций с широким кругом задач, действующих в быстро меняющейся окружающей среде. В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в сочетании с ***линейной структурой.***

**3. Линейно–функциональная структура.**

При таком построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по планированию и выполнению поставленных задач. Децентрализация управления в рамках линейно–функциональной структуры приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами управления.

Вместе с тем, с ростом размеров организаций, расширением спектра возлагаемых задач и пространственных характеристик функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения.

В связи с этим применяется линейно–функциональная структура с группировкой по видам управления. К этому типу относятся структуры, которые сформированы либо по видовому, либо по территориальному признаку.

**4. Матричная структура управления** характеризуется управлением по двум направлениям: по вертикали и по горизонтали. По вертикали осуществляется управление специализированными подразделениями по выполнению частей общей работы, соответствующим их специализации, а по горизонтали осуществляется координация их деятельности для достижения общей конечной цели. Координация по горизонтали может быть проектно–целевой, объектно–целевой и программно–целевой.

Такая организация управления характерна для:

выполнения задач по разработке сложных планов и программ, выполнение которых не может быть осуществлено в существующей линейно–функциональной структуре (например создание групп общего оперативного планирования, планирования огневого поражения, комплексных межведомственных комиссий и т.д.)

строительства, ремонта и обслуживания вооружения и военной техники, ведущихся поточным методом, когда специализированное подразделение должно обеспечить выполнение свойственных ему работ на всех объектах, а начальник объекта должен скоординировать работу сменяющих друг друга на каждом сооружении подразделений и обеспечить ввод объекта в целом.

В настоящее время характерным является использование различных сочетаний структур. На низовых уровнях управления, как правило, применяется линейная структура, на средних – смешанная линейно–штабная и функциональная, а на верхних – матричная.

Как вам известно из предыдущей лекции **управление войсками** заключается в целенаправленной деятельности командиров, штабов и других органов управления по поддержанию постоянной боевой готовности войск, по подготовке операций (боевых действий) и руководству войсками (силами) при выполнении поставленных задач.

Под словом **войска (силы)** понимается обобщающее наименование объединений различного уровня.

Для управления войсками создается система управления, представляющая собой совокупность функционально взаимосвязанных органов управления, пунктов управления и средств управления.

Рассмотрим другие категории, упомянутые в определении системы управления.

**Орган военного управления** – предусмотренный штатом или временно создаваемый коллектив должностных лиц, организационно объединенных для выполнения определенных функций по управлению войсками. К ним относятся управления общевойсковых оперативно-тактических объединений.

**Органы управления** – предусмотренные штатом или временно создаваемые коллективы должностных лиц, организационно объединенных для выполнения определенных функций по управлению войсками. К ним можно отнести отдельные структурные подразделения, входящие в состав упомянутых выше управлений.

**Пункты управления** - комплексы сооружений или транспортных средств, оборудованных техническими средствами (связи, АСУ и жизнеобеспечения) и предназначенных для размещения и работы органов управления. К **средствам управления** относятся система связи, автоматизированные системы управления, а также другие специальные системы.

Система управления войсками общевойскового оперативно-тактического объединения имеет **линейно–функциональную структуру и** несколько уровней управления: оперативно-тактический и тактический (соединения, воинские части и подразделения).

Для осуществления управления подразделениями при подготовке и в ходе боя в бригадесоздаются командный пункт и тыловой пункт управления. Тыловой пункт управления предназначается для управления тылом и подразделениями технического обеспечения. Он возглавляется заместителем командира по тылу.

Для выполнения своего назначения ТПУ должен иметь связь с командным пунктом воинской части, с ТПУ Оперативного командования, с пунктами управления подразделений, подразделений тыла и технического обеспечения, с тыловыми пунктами управления частей, взаимодействующих с воинской частью, с пунктами управления приданных и поддерживающих его подразделений.

Тыловой пункт управления бригады (полка) является первым пунктом управления в линии ТПУ части -—ТПУ ОК — ТПУ ОСК — ТПУ СК, а управление тылом батальона осуществляется непосредственно с его командно-наблюдательного пункта. Этим определяется особое место ТПУ части в общей системе управления тылом.

В случае выхода из строя ТПУ управление тылом временно осуществляется непосредственно с КП части.

Состав ТПУ части определяется расчетом распределения личного состава управления части, средств связи и транспортных средств по пунктам управления. Расчет разрабатывает начальник штаба, утверждает командир.

Обычно в состав ТПУ входят заместитель командира по тылу, начальник службы горючего и смазочных материалов, начальник продовольственной службы, начальник вещевой службы, делопроизводство (делопроизводитель и старший писарь), начальник медицинской службы, заместитель командира по вооружению, служба ракетно-артиллерийского вооружения, бронетанковая служба, автомобильная служба, строевая часть штаба, финансовая служба.

Для организации связи тыла, размещения и перемещения личного состава на ТПУ могут быть выделены из подразделений две командно-штабные машины, штабные машины и грузовые автомобили. Из взвода химической защиты полка может быть выделена химическая разведывательная машина (химический разведывательный дозор).

Всего на ТПУ части может быть 35—45 человек личного состава и до 12 автомобилей различного назначения.

Из технических средств управления, кроме средств связи, на ТПУ применяются клавишные вычислительные машины с ручным приводом или вычислительные устройства с автономным питанием (на аккумуляторах), приборы и приспособления для производства расчетов, средства звукозаписи, а также сбора данных радиационной и химической обстановки.

Время и место развертывания тылового пункта управления определяет командир или начальник штаба. ТПУ части обычно развертывается в районе размещения роты материального обеспечения части, откуда обеспечивается непрерывность управления тылом и подразделениями технического обеспечения части, связь с КП части и ТПУ ОК. Удаление ТПУ от линии фронта подразделений первого эшелона обычно составляет: в наступлении 8—12 км, в обороне — до 15 км.

При развертывании ТПУ, как правило, включает: *группу управления тылом* в составе заместителя командира части по тылу, начальника медицинской службы части, начальников служб, подчиненных заместителю командира по тылу, и делопроизводства; *группу управления подразделениями технического обеспечения* в составе заместителя командира полка по вооружению и подчиненных ему служб; *группу других органов,* располагающихся на ТПУ, но не. вошедших в состав указанных групп управления; *узел связи в* составе сил и средств, выделяемых из роты связи; *группу обеспечения* в составе сил и средств обеспечения ТПУ. Для питания личного состава ТПУ силами и средствами хозяйственного взвода роты материального обеспечения развертывается продовольственный пункт, который оборудуется переносной плитой ПП-40 в комплекте.

Узел связи ТПУ полка территориально не выделяется. Командно-штабные машины размещаются в группах управления тылом и управления подразделениями технического обеспечения.

Удаление элементов ТПУ друг от друга должно обеспечивать необходимую живучесть ТПУ, устойчивую связь между ними, надежную их охрану и оборону.

Группы управления тылом, управления подразделениями технического обеспечения и группа других органов обычно размещаются в непосредственной близости друг от друга, а группа обеспечения — на удалении 150—200 м от них. С учетом рассредоточения ТПУ части может занимать район 200Х300 м.

На ТПУ оборудуются блиндажи, убежища, перекрытые и открытые щели для личного состава и окопы для обороны, укрытия для командно-штабных машин, штабных машин и других транспортных средств.

Перемещение ТПУ части в наступлении осуществляется по мере продвижения войск по направлению, установленному командиром части, с учетом обеспечения устойчивости и непрерывности управления. ТПУ перемещается только с разрешения командира или начальника штаба части. Перемещение организуется заместителем командира части по тылу. Для уточнения места расположения ТПУ и организации работ по его оборудованию распоряжением заместителя командира части по тылу может высылаться рекогносцировочная группа в составе одного- двух офицеров ТПУ с необходимыми средствами связи, радиационной и химической разведки.

Перемещение ТПУ обычно осуществляется вместе с подразделениями тыла и технического обеспечения так, чтобы не нарушалось управление ими и связь с командным пунктом полка и тыловым пунктом управления ОК. При темпе наступления 40—50 км в сутки он может перемещаться два-три раза в течение дня боя.

О начале перемещения ТПУ и о прибытии в новый район заместитель командира части по тылу докладывает начальнику штаба части и заместителю командира ОК по тылу, а также информирует командиров подразделений части и заместителей командиров взаимодействующих частей по тылу.

Для организованного перемещения в новый район заместитель командира по тылу должен объявить всем офицерам (старшим машин) порядок и время начала движения и прибытия в новый район. Каждая машина ТПУ должна иметь свой порядковый номер и всегда занимать свое место в колонне и на остановках. Установленный порядок развертывания, свертывания, размещения ТПУ следует сохранять возможно дольше и не менять без особой необходимости.

Работу ТПУ организует заместитель командира по тылу. Его указания по организации боевого дежурства, распорядку дня, организации дежурства на ТПУ и секретного делопроизводства, по использованию технических средств управления коллективного пользования обязательны для всего состава ТПУ, независимо от подчиненности.

Боевое дежурство офицеров на ТПУ организуется для обес печения его круглосуточной работы. Заместитель командира части по тылу разрабатывает типовой суточный распорядок дня, который согласовывается со штабом полка и ежедневно уточняется в зависимости от обстановки, Характера действий подразделений и деятельности штаба части. Распорядок дня регламентирует время работы и отдыха должностных лиц ТПУ, сроки сбора, доклада данных обстановки, проведения информации, подведения итогов за сутки и выполнения других задач составом ТПУ. Дежурство на ТПУ организуется для поддержания строгого воинского порядка и организованности в работе. Дежурный по ТПУ назначается из числа офицеров ТПУ, без освобождения от выполнения своих прямых обязанностей. Он подчиняется заместителю командира части по тылу и обычно находится в его машине.

Защита, охрана и оборона ТПУ осуществляется в общем комплексе организации защиты, охраны и обороны тыла бригады.

Схема размещения ТПУ полка разрабатывается одним из начальников служб тыла по указанию заместителя командира полка по тылу.

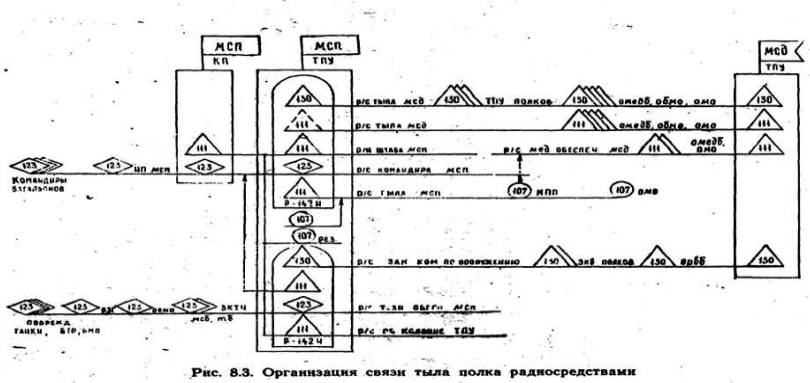


Рис. 8.3. Организация связи тыла полка радиосредствами

**Заключение**

Подводя итоги лекции необходимо отметить, что от качества управления войсками всегда зависел успех боя. Умелое руководство подразделениями и частями способствовало разгрому противника с наименьшими потерями и достижению победы в короткие сроки. Хорошо организованное и непрерывное управление войсками в бою обеспечивает захват и удержание инициативы, скрытность подготовки и внезапность нанесения ударов по противнику, эффективное применение имеющихся средств борьбы и полное использование боевых возможностей соединений и частей. Оно позволяет в любых, даже самых сложных условиях обстановки добиваться успешного выполнения поставленных задач в установленные сроки.

Так как качество управления войсками напрямую зависит от состояния системы управления и уровня подготовки органов управления, поэтому необходимо постоянное совершенствование этих вопросов и поддержание их на уровне соответствующем требованиям современных военных конфликтов.

**Вопросы для контроля:**

1.Тыловой пункт управления бригады.
2.Схема организации связи от ТПУ
3.Органы управления.
4.Орган военного управления.
5.Пункты управления.

## ЛИТЕРАТУРА

Основная:
1. Приказ МО РК от 05.06.2010 г., «Инструкция по службе общевойсковых штабов ВС РК в боевых условиях. Инв. № 3136.
2. Приказ Первого заместителя Министра – Начальника Генерального штаба ВС РК от 09 февраля 2018 года № *6 «Об утверждении Правил боевого применения Сухопутных войск Вооруженных Сил Республики Казахстан». Инв. 6822.(с)
3. Приказ Министра обороны Республики Казахстан *11 от 19.04.2018 года «Правила применения войск МТО Вооруженных Сил Республики Казахстан».
4. «Организация тылового обеспечения войск (сил) в операциях». Учебник. Астана 2022 год, инв. № 1504 дсп.
5. Основы теории управления войсками. Щучинск: НУО, 2011.Инв. №2637.
6. Управление тыловым обеспечением войск. Уч.пособие. Астана 2024 инв.16932
7. Альбом схем тылового обеспечения в бою и операции, г. Астана, НУО 2024 г. инв.№1315 дсп.
Дополнительная:
1. Управление войсками (силами) в операциях Вооруженных Сил. Учебник. ВА ГШ ВС РФ. 2012г. .(электронная база данных).
2. Управление войсками. Лотар Рендулич .(электронная база данных).
3. Система органов военного управления оперативно-стратегического звена: прошлое, настоящее, будущее. В.А. Жилин. Москва,2001 г. .(электронная база данных).
4. Война будущего: Концептуальные основы и практические выводы. Очерки стратегической мысли. Попов И.М., Хамзатов М.М. Кучко поле, 2018.

# ГЛОССАРИЙ

**Тыл** – система сил и средств, предназначенных для тылового обеспечения и по службам тыла технического обеспечения войск (сил).

**Тыл Вооруженных Сил** - структурный элемент Вооруженных сил, предназначенный для выполнения задач тылового обеспечения и технического обеспечения по службам тыла.

**Тыловая полоса -** полоса местности, назначаемая ст. начальником для развёртывания тыла, частей и подразделений технического обеспечения и выполнения ими поставленных задач, а также для установления ответственности за их размещение и перемещение, использование трансп. коммуникаций, местных ресурсов и за поддержание порядка в прифронтовом районе.

**Граница тыловых полос -** разграничительные линии тыловых районов войскового тыла (частей, соединений) и тыловых районов оперативного тыла (ОК, ОСК).

**Тыловое обеспечение -** является одной из составных частей обеспечения операций (боевых действий) Вооруженных Сил. Оно организуется и осуществляется во всех видах оперативной, боевой и повседневной деятельности войск (сил) в целях поддержания их в боеспособном состоянии и создания им благоприятных условий для выполнения поставленных задач.

**Система тылового обеспечения** – иерархически построенная совокупность органов управления, сил, средств, организаций, учреждений с запасами материальных средств, предназначенных для обеспечения войск всем необходимым для их повседневной и боевой деятельности.

**Оперативный тыл** - является связующим звеном между стратегическим и войсковым тылом, предназначен для тылового обеспечения объединений и соединений.

**Войсковой тыл** - низовое звено тыла Вооруженных Сил, предназначенный для непосредственного обеспечения соединений, воинских частей и подразделений горючим и смазочными материалами, продовольствием, вещевым имуществом и другими материальными средствами, горячей пищей и хлебом, заправки вооружения и военной техники, банно-прачечного обслуживания, подвоза материальных средств и воды.

**Вид тылового обеспечения –** классификация тылового обеспечения войск (сил) по характеру выполняемых задач.

**Материальное обеспечение -** вид тылового обеспечения, организуется и осуществляется в целях всестороннего, полного и своевременного удовлетворения потребностей войск (сил) в вооружении, военной технике, ракетах, боеприпасах, ракетном топливе, горючем, средствах защиты от оружия массового поражения, продовольствия, вещевом, медицинском, различном техническом имуществе и иных материальных средствах.

**Транспортное обеспечение** – вид тылового обеспечения, заключается в проведении мероприятий по подготовке, эксплуатации, техническому прикрытию, восстановлению, повышению живучести и пропускной способности железных и автомобильных дорог (их участков, объектов на них),

организации, обеспечении и осуществлении воинских перевозок железнодорожным, автомобильным и воздушным транспортом.

**Инженерно-аэродромное обеспечение –** вид тылового обеспечения организуется и осуществляется в целях своевременной подготовки и развития аэродромной сети, создаваемой с учетом обеспечения высокой живучести и боевой готовности авиационных соединений и частей, их рассредоточенного базирования и возможности широкого маневра в ходе боевых действий.

**Аэродромно-техническое обеспечение –** вид тылового обеспечения, организуется и осуществляется в целях непосредственного обеспечения на аэродромах (посадочных площадках) полетов авиационных частей, подразделений и отдельных самолетов (вертолетов).

**Медицинское обеспечение** – вид тылового обеспечения, организуется и осуществляется в целях сохранения боеспособности, укрепления здоровья личного состава, предупреждения и распространения заболеваний, своевременного оказания медицинской помощи раненым и больным, их эвакуации и лечения для быстрейшего возвращения в строй, а также поддержания должного уровня санитарно-эпидемического состояния войск.

**Ветеринарно-санитарное обеспечение** – вид тылового обеспечения, организуется и осуществляется в целях сохранения боеспособности личного состава, предупреждения и ликвидации болезней войсковых и продовольственных животных.

**Торгово-бытовое обеспечение** – вид тылового обеспечения, организуется и осуществляется в целях своевременного и полного удовлетворения потребностей войск (сил) в товарах, общественном питании и бытовом обслуживании.

**Квартирно-эксплуатационное обеспечение** – вид тылового обеспечения, организуется и осуществляется в целях создания необходимых жилищно-бытовых условий для войск (сил) при их расквартировании (временном размещении) и в ходе операций (боевых действий).

**Финансовое обеспечение** – вид тылового обеспечения, предназначенный для проведения комплекса мероприятий, организуемых и проводимых в целях полного удовлетворения потребностей войск (сил) в денежных средствах.

**Техническое обеспечение по службам тыла** - вид технического и одновременно тылового обеспечения, предназначенный для проведения комплекса организационно-технических мероприятий по своевременному укомплектованию войск техникой тыла (техникой служб тыла), обеспечению военно-техническим имуществом, поддержанию техники тыла в постоянной готовности к использованию, обеспечению высокой эффективности и надежности ее работы посредством правильной эксплуатации, восстановлению и возвращению в строй.

**Подвоз материальных средств** - комплекс мероприятий по подготовке и доставке в мирное и военное время материальных средств войскам в целях удовлетворения их потребностей, создания запасов, восполнения расходов и потерь.

**Перевозки воинские** - перемещение войск, команд, отдельных военнослужащих, воинских грузов из одного района (пункта) в другой с

использованием различных видов транспорта. По назначению П. могут быть людские, мобилизационные, операционные, снабженческие и эвакуационные* по видам транспорта - железнодорожные, водные (морские и речные), воздушные, автомобильные и комбинированные.

**Дорожная сеть** - система взаимосвязанных железных, автомобильных дорог и колонных путей, имеющихся или оборудуемых в определённом районе (полосе) местности.

**Дороги военные** - наземные коммуникации, подготовленные для передвижения войск и тыла своим ходом, подвоза материальных средств и эвакуации автомобильным транспортом.

**Военно-автомобильная дорога (ВАД)** - дорога, подготовленная для воинского движения с развернутыми для ее эксплуатации, технического прикрытия и восстановления силами и средствами дорожных войск.

**Фронтальная дорога** - военная дорога, идущая от тыла к фронту, используется для передвижения войск, подвоза материальных средств, эвакуации из района боевых действий раненых и больных, а также поврежденной военной техники, ненужного и трофейного имущества.

**Автомобильная дорога** - комплекс инженерных сооружений, предназначенных для обеспечения безопасности движения автомобилей с расчетом максимальной нагрузки и установленными скоростями.

**Пути подвоза и эвакуации** - дороги, предназначенные для маневра вторыми эшелонами (резервами), подвоза материальных средств, эвакуации раненых и больных, неисправной и ненужной техники, вооружения и военного имущества.

**Рокадная дорога** - железная или автомобильная дорога в районе военных действий войск, проходящая параллельно липни фронта.

**Колонный путь** - маршрут для движения войск вне дорог. Прокладывается обычно отдельно для колёсных и гусеничных машин.

**Запасы материальных средств** - определённое количество оружия, военной техники, боеприпасов, топлива (горючего), продовольствия, инженерного, вещевого, медицинского и другого военного имущества, содержащееся в арсеналах, на базах и складах всех звеньев Тыла ВС, а также непосредственно в подразделениях (на кораблях). Предназначены для удовлетворения материальных потребностей войск (сил) в мирное и военное время. Обычно подразделяются на расходные (текущего снабжения) и неприкосновенные запасы (НЗ).

**Эшелонирование запасов материальных средств** - распределение запасов материальных средства по звеньям и группировкам тыла в целях своевременного удовлетворения потребностей войск (сил) в боеприпасах, горючем, продовольствии и других материальных средствах, лучшего сохранения этих запасов от воздействия противника и обеспечения длительных автономных действий войск (сил).

**Стратегические резервы** - органы управления, объединения, соединения и части видов ВС, родов войск (сил), специальных войск и тыла, находящегося в подчинении ВГК и используемые по его решению, а также запасы

материальных средств, хранящиеся в арсеналах, на складах и базах центрального подчинения.

**Запасы текущего обеспечения** – запасы материальных средств, состоящие на вооружении (обеспечении, оснащении) в соединениях и воинских частях, учреждениях, военно-учебных заведениях, на предприятиях и в организациях Министерства обороны в соответствии со штатами, табелями и нормами обеспечения (содержания).

**Неприкосновенные запасы** - вооружение, военная техника и другие материальные средства, накапливаемые в мирное время для обеспечения мобилизационного развертывания войск и сил, а также для ведения ими боевых действий в начальный период войны.

**Неснижаемый) запас -** часть войсковых запасов материальных средств, которые расходуются только с разрешения командира части, а в случаях, не терпящих отлагательства, с разрешения командира батальона (дивизиона).

**Норма запасов материальных средств -** количество запасов материальных средств, установленное для каждого объединения (соединения, части) вышестоящим командованием в соответствии с планом операции (боя, боевых действий).

**Норма (лимит) расхода материальных средств -** количество материальных средств, установленное для расхода вышестоящим командованием.

**Расчётно - снабженческая единица** - условная единица, применяемая при определении обеспеченности войск (сил) материальными средствами, потребности в них, а также при установлении норма расхода и запасов.

**Боекомплект** - РСЕ, выражаемая количеством боеприпасов, установленном на единицу оружия ( пистолет, автомат, пулемет, арт.орудие, пусковую установку и др.), боевую машину (танк, БМП, БТР и т.д.), корабль, самолет. БК соединения, части, подразделения рассчитывается на все наличествующее вооружение и боевые машины.

**Заправка:**

а) **ракеты** - количество ракетного топлива, вмещающееся в ее топливные баки.

б) **горючего** - его количество, вмещающееся в топливную систему машины (агрегата) или обеспечивающее установленный запас хода (время работы):

-для гусеничных машин, колесной военно-инженерной техники, самолетов,

-вертолетов и кораблей заправка определяется вместимостью основных баков и дополнительных емкостей, конструктивно связанных с топливной системой;

-для колесных машин заправкой считается количество горючего, обеспечивающего пробег 500 км по основным нормам расхода;

-для агрегатов заправкой называется количество горючего, обеспечивающее 50 часов работы.

**Суточная дача** - РСЕ, количество продовольствия, положенное по установленным нормам для одного человека в сутки. Для подразделения, части

(корабля), соединения и объединения суточная дача исчисляется на списочный состав военнослужащих.

**Комплект** - РСЕ, набор принадлежностей (инструментов, запасных частей, предметов вещевого, медицинского и другого имущества), составленный по определенному перечню и в установленных количествах.

**Зарядка** – РСЕ

а) используемая при производстве оперативно-тактических расчетов для определения потребности войск в различных специальных веществах и других веществ, учета их расходования;

б) количество твердых, сыпучих или жидких веществ, которые вмещаются в основные емкости специальных машин и приборов (ранцевые, самоходные и танковые огнеметы, дегазационные машины и др.);

в) процесс наполнения соответствующими веществами емкостей специальных машин и приборов;

г) восполнение запасов электрической энергии аккумуляторных батарей.

**Пункт боевого питания (пункт боепитания)** - организуется в батальоне (роте) на период боевых действий для приема оружия, содержания запасов боеприпасов, частичной подготовки их к стрельбе и обеспечения ими подразделений.

**Продовольственный пункт** - постоянное штатное или временное учреждение (подразделение), предназначенное для обеспечения горячей пищей, продовольствием н водой личного состава воинских частей, подразделений (команд) н отдельных военнослужащих. В полевых условиях создаются в батальонах, дивизионах и полках их штатными подразделениями тыла; на военных автомобильных дорогах - силами н средствами дорожно-комендантских частей; на железнодорожных станциях, в портах, на пристанях - органами военных сообщений.

**Пункт водоснабжения** - место, где производится добыча, очистка, хранение н выдача воды войскам. Характеризуется количеством добываемой воды в кубометрах в час (в сутки).

**Эпизоотическая обстановка** - совокупность данных о распространенности инфекционных болезней животных на конкретной территории за определенный промежуток времени.

**Тыловая обстановка** - совокупность факторов и условий, в которых организуется и осуществляется тыловое обеспечение войск (сил) при подготовке и в ходе операции (боя).

**Тыловая разведка** - добывание сведений о районе, намеченном для размещения своих подразделений, частей и организаций, и условий действий по обеспечению войск (сил).

**Техническое обеспечение АСУТ** - совокупность всех технических средств, используемых при функционировании АСУТ (вычислительные комплексы, средства передачи данных, электропитающее, сетевое оборудование и т.п.).

**Скрытность управления тылом** - способность сохранять в тайне от противника положение, состояние и функционирование всех элементов системы управления тылом и основные мероприятия по организации тылового

обеспечения войск (сил) при подготовке и в ходе операций (боевых действий, боев); одна из характеристик эффективности управления тылом.

**Скрытое управление тылом** - комплекс мероприятий по обеспечению скрытности управления тылом, проводимых в мирное и военное время.

**Заблаговременная подготовка тыла** - проводится в мирное время и включает в себя развитие тыла и совершенствование принципов тылового обеспечения войск; постоянное поддержание тыла в высокой боевой и мобилизационной готовности, способности к организованному переводу с мирного на военное положение; своевременное принятие решений на тыловое обеспечение соединений до начала боевых действий и его планирование; накопление и постоянное содержание установленных запасов материальных средств, организацию управления тылом.

**Непосредственная подготовка тыла** - выполнение поставленных задач при переводе его с мирного на военное положение и завершается по окончании подготовки соединений к бою (передвижению).

**Развертывание тыла** - создание группировки сил и средств для своевременного, бесперебойного и полного тылового обеспечения вооруженных сил (войск) при подготовке и в ходе войны (боевых действий).

**Перегрузочный район**- это участок местности с приграничными железнодорожными станциями, оснащенными устройствами и механизмами для перегрузки военной техники и другого военного имущества из эшелона в эшелон или с одного вида транспорта на другой, пересадки людей, перестановке вагонов на железнодорожную колею другой ширины

**Оценка обстановки по тылу**, детальный анализ условий, в которых предстоит действовать тылу, объема его задач при подготовке и в ходе боя , а также возможностей тыла по их выполнению.

**План организации тылового обеспечения**, является основным документом, которым координируются действия всех родов войск и служб по решению общих задач тылового и по службам тыла технического обеспечения частей (подразделений) при подготовке и в ходе боевых действий.

**План тылового обеспечения** - комплекс документов, основу которых составляет графическая часть (детально разработанное и оформленное на топографической карте решение на тыловое обеспечение) с пояснительной запиской (необходимыми расчетами), а также планы по видам тылового обеспечения.

**Планы по видам тылового обеспечения** - составные части плана тылового обеспечения, в которых отражаются действия сил и средств, способы выполнения поставленных задач по каждому виду тылового обеспечения, порядок взаимодействия и управления.

**Живучесть системы тылового обеспечения** заключается в её способности сохранять, а при необходимости - восстанавливать и наращивать свои возможности в интересах выполнения задач в любых условиях обстановки.

**Тыловой пункт управления (ТПУ),** пункт с которого осуществляется руководство частями, подразделениями и учреждениями тыла, и специально-технического обеспечения при подготовке и в ходе операции (боя).

**Защита, охрана и оборона тыла** мероприятия по недопущению и максимальному ослаблению воздействия противника на соединения, воинские части, подразделения и организации тыла, сохранению боеспособности тыла и обеспечению выполнения возложенных на них задач.

**Противоэпидемические мероприятия** - изучение состояния районов действия и размещения частей (подразделений) тыла; проведение предохранительных прививок личному составу и применение средств экстренной профилактики; проведение дезинфекции.

**Специальные профилактические медицинские мероприятия** - применение радиозащитных препаратов и средств, предупреждающих и ослабляющих первичную реакцию на облучение, а также антидотов и средств экстренной профилактики.

**Специальные профилактические ветеринарные мероприятия** - изучение эпизоотического состояния районов действий и размещения частей (подразделений), тыла, мест заготовки продовольствия, фуража и продовольственных животных; выявление очагов заражения или заболеваний животных инфекционными болезнями; проведение профилактических прививок животным; экспертизу продовольствия, фуража и воды на заражение радиоактивными, отравляющими веществами , биологическими средствами.

**Станция погрузки** - железнодорожная станция, предназначенная для погрузки (выгрузки) войск и материальных средств при воинских перевозках.

**Санитарно-гигиеническая обстановка** - комплексная характеристика факторов внешней среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность (боеспособность) военнослужащих.

**Санитарно-гигиенические мероприятия** - совокупность по реализации требований санитарно-эпидемиологического законодательства Республики Казахстан, иных правовых актов и указаний.

**Санитарно-гигиеническое состояние войск (сил)** - уровень санитарного благополучия войск (сил), определяемый на основании оценки состояния здоровья личного состава и санитарно-гигиенических требований данной обстановке.

**Санитарно-эпидемическое состояние войск (сил)** - совокупность данных, характеризующих: уровень, структуру и динамику инфекционной заболеваемости личного состава; вероятность заноса инфекции в войсках; наличие или отсутствие условий для распространения инфекционных заболеваний; санитарного состояния территории, объектов водоснабжения; степень коммунального благоустройства.

**Развертывание тыла** - перевод всех звеньев тыла с мирного на военное положение, создание группировок тыла на направлениях действий обеспечиваемых войск (сил), а также выдвижение запасов материальных средств в полосы (районы) боевых действий.

**Тыловая разведка** - процесс, способствующий своевременному обеспечению органов управления тылом достоверной информацией, необходимой для эффективной организации тылового обеспечения войск (сил).

**Медицинская разведка** - сбор сведений об элементах обстановки, влияющих на санитарно-эпидемическое состояние воинской части (соединения), состояние здоровья личного состава и деятельность специалистов медицинской службы.

**Ветеринарная разведка** - сбор данных о факторах обстановки, влияющих на ветеринарное благополучие войск, сельскохозяйственных предприятий и территории их размещения.

**Плечо подвоза** - расстояние между пунктами погрузки и выгрузки на которое осуществляется подвоз материальных средств транспортом одного звена тыла.

**Тыловая обстановка** - совокупность факторов и условий, в которых организуется и осуществляется тыловое обеспечение войск (сил) при подготовке и в ходе боя.

**Военный госпиталь** - военная медицинская (лечебная) организация, предназначенная для оказания квалифицированной и отдельных видов специализированной медицинской помощи, а также стационарного лечения больных военнослужащих.

**Временно перегрузочный район** - участок местности на транспортной коммуникации у района крупных разрушений, у крупной водной преграды или иного барьерного рубежа, где развернуты силы и средства для перегрузки войск и воинских грузов с одного транспорта на другие, перевозки их в обход разрушенного объекта, вторичной погрузки в подвижной состав и отправки по назначению.

**Сводка по тылу** - основной отчетно-информационный документ, характеризующий состояние тылового обеспечения оперативного объединения (бригады).