

„დამტკიცებულია“

საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს

თავდაცვის ძალების მეთაურის,

----- N ----- ბრძანებით

აშოცანიო მართვის სტრატეგია

(2019-2021 წლები)

თბილისი

2019 წ.

საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო
დოქტრინების განვითარების ცენტრი
სამეთაურო-საშტაბო კოლეჯი

ამოცანით მართვის სტრატეგია

(2019-2021 წლები)

თბილისი
2019 წ.

საქართველოს თავდაცვის ძალების ამოცანით მართვის სტრატეგია აღწერს მისაღწევ მიზნებს და ამ მიზნების მიღწევის გზებსა და საშუალებებს, გვიჩვენებს რა ურთიერთკავშირს მათ შორის, რათა მთელი თავდაცვის ძალების მასშტაბით დაინერგოს ამოცანით მართვის კულტურა. ამოცანით მართვის სტრატეგია მიზნად ისახავს თავდაცვის სამინისტროს აღმასრულებელი და საგანმანათლებლო კომპონენტების ძალისხმევების გაერთიანებას, რათა დოქტრინის, ორგანიზაციული სტრუქტურების, წვრთნების, მატერიალური საშუალებების, ლიდერობისა და განათლების, პერსონალისა და ინფრასტრუქტურის სფეროებში სრულად დაინერგოს ამოცანით მართვის პრინციპები.

თავდაცვის ძალებსა და თავდაცვის ძალების სისტემაში ამოცანით მართვის კულტურის დანერგვის შემდეგ გაუმჯობესდება მართვის ეფექტიანობა როგორც სამხედრო ოპერაციების დროს, ასევე მშვიდობიან პერიოდში.

საქართველოს თავდაცვის ძალებს აქამდე არასდროს დაუწერავს ამოცანით მართვა, თუმცა სამშვიდობო მისიებში თავდაცვის ძალების სამხედრო ქვედანაყოფების ურთიერთქმედებამ ნატო-ს წევრი პარტნიორი ქვეყნების სამხედრო ქვედანაყოფებთან ამოცანით მართვის პრინციპების გარკვეული აღქმა გააჩინა.

ამოცანით მართვის დოქტრინა თავდაცვის ძალებში ამოცანით მართვის ფილოსოფიის საერთო გაგების თეორიულ საფუძველს ქმნის. სტრატეგიული დოკუმენტები ნათელს მოჰფენს სტრატეგიული დონის ლიდერების ხედვას ამოცანით მართვის მათეული აღქმისა და მისი დანერგვის შესახებ და წაახალისებს დისკუსიებსა და მსჯელობებს ყველა დონეზე და ყველა ეშელონში, მათ შორის სამხედრო საგანმანათლებლო ერთეულებში. **ამოცანით მართვის განათლებისა და წვრთნების გეგმა და ამოცანით მართვის შეფასების გეგმა** უნდა გახდეს ამოცანით მართვის სტანდარტების ჩამოყალიბებისა და ამოცანით მართვის ფილოსოფიის სამხედრო საგანმანათლებლო ერთეულებსა და ქვედანაყოფების საბრძოლო მომზადების პროგრამებში ინტეგრირების მთავარი სახელმძღვანელო დოკუმენტები.

საერთო კოორდინატორი: პ-კი ნიკოლოზ ჯანჯღავა

**სამხედრო კონსულტანტები: პ-კი მამუკა ქავთარაძე
ვ/პ-კი კახაბერ ჭაფოძე**

რედაქტორი: **ქეთევან ოსეფაიშვილი**

სტილისტი: **გვანცა მღვდელაძე**

დამკაბადონებელი: **სოფიო გოცაძე**

სარჩევი

I. სტრატეგიის საფუძვლები.....	1
II. სტრატეგია.....	5
III. დასკვნა	10
დანართი 1. ძირითადი ღონისძიებები 2018-2021 წწ.....	12
დანართი 2. მოქმედების კონცეფცია.....	13

I. სტრატეგიის საფუძვლები

მიზანი

საქართველოს თავდაცვის ძალების ამოცანით მართვის სტრატეგია (შემდეგში ამს) აღწერს მისაღწევ მიზნებს და ამ მიზნების მიღწევის გზებსა და საშუალებებს, გვიჩვენებს რა ურთიერთკავშირს მათ შორის, რათა მთელი თავდაცვის ძალების მასშტაბით დაინერგოს ამოცანით მართვის კულტურა. ამს მიზნად ისახავს თავდაცვის სამინისტროს აღმასრულებელი და საგანმანათლებლო კომპონენტების ძალისხმევების გაერთიანებას, რათა დოქტრინის, ორგანიზაციული სტრუქტურების, წვრთნების, მატერიალური საშუალებების, ლიდერობისა და განათლების, პერსონალისა და ინფრასტრუქტურის სფეროებში სრულად დაინერგოს ამოცანით მართვის პრინციპები.

ამოცანით მართვის კულტურის დანერგვისათვის მეტად მნიშვნელოვანია მეთაურების, შტაბებისა და ლიდერებისთვის სათანადო ცოდნის მიცემა და შესაბამისი უნარ-ჩვევების განვითარება. ეს აუცილებელია იმისთვის, რომ მათ შეძლონ როგორც ამოცანით მართვის ფილოსოფიის გააზრება და მისი პრინციპების პრაქტიკული დანერგვა, ასევე ამოცანით მართვის მხარდამჭერი სისტემების გამოყენება. ამოცანით მართვის სტრატეგია მხარს უჭერს ლიდერების განვითარებისა და წვრთნების სტრატეგიას. ამ ორივე პროცესში ამს ფოკუსირებულია წვრთნების, განათლებისა და გამოცდილების სპექტებზე.

სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებისთვის მაღალი რანგის მეთაურებმა და ლიდერებმა პასუხისმგებლობა უნდა აიღონ ამოცანით მართვაზე და აქტიურად ჩაერთონ თავდაცვის ძალებში მისი დანერგვის პროცესში. გარდა ამისა, ყველა დაინტერესებულმა მხარემ, მათ შორის განათლებაზე, წვრთნებასა და ძალთა მოდერნიზებაზე პასუხისმგებელმა კომპონენტებმა უნდა შეძლონ ძალისხმევის გაერთიანება სასურველი სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად.

გამოყენება

ტოტალური თავდაცვის კონცეფციაზე გათვლილი სამხედრო თავდაცვის კომპონენტი საჭიროებს ეფექტურ ძალებს, რომლებიც მზად არიან როგორც კონვენციური, ასევე არაკონვენციური ოპერაციების საწარმოებლად პოტენციური აგრესორების წინააღმდეგ. ამ ტიპის ოპერაციების შესასრულებლად კრიტიკულად მნიშვნელოვანია დეცენტრალიზებული მართვა და დაქვემდებარებულთა ინიციატივა, რაც ამოცანით მართვის ფუნდამენტური პრინციპებია. შესაბამისად, ამოცანით მართვის სტრატეგიის განხორციელებით დაინტერესებული მხარეები არიან ყველა დონის სამხედრო და სამოქალაქო ლიდერები, თავდაცვის ძალების სარდლობები, სპეციალური ოპერაციების ძალები, ეროვნული გვარდიის დეპარტამენტი, რეზერვის კომპონენტი და თავდაცვის ძალების გენერალური შტაბი.

თავდაცვის სამინისტროს ოპერატიულ და ინსტიტუციურ კომპონენტებს, მათ შორის განათლების, წვრთნებისა და ძალთა მოდერნიზებაზე პასუხისმგებელ უწყებებს კრიტიკულად მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობა აკისრიათ სტრატეგიული მიზნების მიღწევის საკითხში. სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მეთოდები გულისხმობს ოპერატიული და ინსტიტუციური კომპონენტებისა და ინდივიდუალური ლიდერების მიერ ყველა ხელთ არსებული გზებისა და საშუალებების გამოყენებას თავდაცვის ძალებში ამოცანით მართვის დანერგვის მიზნის მისაღწევად. მიმდინარე სტრატეგია მოიცავს 2019-2021 წლებს, თუმცა ამოცანით მართვის კულტურის დამკვიდრება გაცილებით უფრო გრძელვადიანი

პროცესია და 2021 წელს არ სრულდება. ამ დოკუმენტში მოცემული სამწლიანი პერიოდი ამოცანით მართვის კულტურის დანერგვისათვის საჭირო მყარი საფუძვლების შექმნას ითვალისწინებს, რამაც სამომავლოდ ამ პროცესის სწორად და ეფექტურად განგრძობადობა უნდა უზრუნველყოს.

სასურველი სტრატეგიული მიზანი

თავდაცვის ძალებსა და თავდაცვის ძალების სისტემაში ამოცანით მართვის კულტურის დანერგვის შემდეგ გაუმჯობესდება მართვის ეფექტიანობა როგორც სამხედრო ოპერაციების დროს, ასევე მშვიდობიან პერიოდში.

- **სტრატეგიული მიზანი 1:** თავდაცვის ძალების ლიდერებსა და დაქვემდებარებულებს ყველა დონეზე ესმით ამოცანით მართვის ფილოსოფია;
- **სტრატეგიული მიზანი 2:** ამოცანით მართვაზე მორგებული სისტემა და პროცესები მეთაურებს, შტაბებსა და ქვედანაყოფებს შესაძლებლობას აძლევს ეფექტურად აღასრულონ ამოცანით მართვა;
- **სტრატეგიული მიზანი 3:** ყველა დონეზე თავდაცვის ძალების ლიდერები პრაქტიკულად იყენებენ ამოცანით მართვის ფილოსოფიას.

ძირითადი ტერმინები

- **ამოცანით მართვის ფილოსოფია** არის სამხედრო ოპერაციების ჩატარება დეცენტრალიზებული აღსრულების გზით, მიზანზე ორიენტირებულ დავალებებზე დაყრდნობით, ამოცანის წარმატებით შესრულების მიზნით. ამოცანით წარმატებული მართვა დამოკიდებულია ამოცანის შესრულების დროს დაქვემდებარებული მეთაურების მიერ დისციპლინებული ინიციატივის გამოჩენაზე მეთაურის ჩანაფიქრის ფარგლებში. მართვის ეს მეთოდი მოითხოვს ნდობისა და ურთიერთგაგების გარემოს.
- **ამოცანით მართვის განხორციელება** გულისხმობს, თუ როგორ იყენებენ თავდაცვის ძალების მეთაურები ამოცანით მართვის ფილოსოფიასა და საბრძოლო ფუნქციას. ამოცანით მართვის ფილოსოფიისა და საბრძოლო ფუნქციის მეშვეობით ხდება თავდაცვის ძალების მართვა და მათი ინტეგრირება და სინქრონიზება სრული სპექტრის ოპერაციებში.
- **ამოცანით მართვის სისტემა** არის პირადი შემადგენლობის, ქსელების, საინფორმაციო სისტემების, პროცესების, პროცედურების, ობიექტებისა და აღჭურვილობის იმგვარად ორგანიზება, რომ მეთაურებს საშუალება მიეცეთ ჩაატარონ სრული სპექტრის ოპერაციები.
- **ოპერატიული კომპონენტი** შედგება გადასროლისა და ბრძოლისათვის ორგანიზებული, გაწვრთნილი და აღჭურვილი ქვედანაყოფებისგან.
- **ინსტიტუციური კომპონენტი** უზრუნველყოფს დაკომპლექტებას, აღჭურვას, წვრთნას, გადასროლას, თავდაცვის ძალების ყველა ქვედანაყოფის მზადყოფნას და შედგება იმ სტრუქტურებისგან, რომლებიც არ ექვემდებარება ოპერატიულ სარდლობებს და რომელთა ძირითადი ამოცანაა თავდაცვის ძალების ოპერატიული ქვედანაყოფების მომზადება და უზრუნველყოფა.

ამოცანით მართვის სტრატეგიის საჭიროება

საქართველოს თავდაცვის ძალებს აქამდე არასდროს დაუწერავს ამოცანით მართვა, თუმცა სამშვიდობო მისიებში თავდაცვის ძალების სამხედრო ქვედანაყოფების ურთიერთქმედებამ ნატო-ს წევრი პარტნიორი ქვეყნების სამხედრო

ქვედანაყოფებთან ამოცანით მართვის პრინციპების გარკვეული აღქმა გააჩინა. სისტემურად თუ მივუდგებით, თავდაცვის ძალებისთვის აღნიშნული კონცეფცია უცნობია. აღსანიშნავია, რომ დღეს არსებულ სტრატეგიულ დოკუმენტებში აქცენტი კეთდება ამოცანის დეცენტრალიზებულ აღსრულებაზე, რისი მიღწევაც ამოცანით მართვის პრინციპების დანერგვის გარეშე შეუძლებელი იქნება.

მიუხედავად იმისა, რომ დეცენტრალიზაცია ამოცანით მართვის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელია, ის ურთიერთნდობასა და უფლებამოსილების დელეგირებაზე დაფუძნებული ფილოსოფიაა. თავდაცვის ძალების ოპერატიული და ინსტიტუციური კომპონენტებისთვის აუცილებელია ამოცანით მართვის საერთო გაგება და საერთო ხედვა, რათა ამს-ის აღსრულებისათვის შესაძლებელი გახდეს ძალისხმევების გაერთიანება.

მიმდინარე და სამომავლო ოპერაციებისათვის ძალების მომზადებისა და ფორმირების პროცესში ამოცანით მართვის როლი კრიტიკულ მნიშვნელობას იძენს. აქედან გამომდინარე, თავდაცვის ძალებში აშკარად იკვეთება ამოცანით მართვის დანერგვის აუცილებლობა. თავდაცვის სტრატეგიულ მიმოხილვაში აღწერილი უსაფრთხოების ისეთი გამოწვევები, როგორებიცაა რუსეთის ფედერაციის მიერ 2008 წლის აგვისტოში განხორციელებული სამხედრო აგრესია, აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკისა და ცხინვალის რეგიონის ოკუპაცია და იქ რუსეთის ფედერაციის საოკუპაციო ჯარებისა და სამხედრო ინფრასტრუქტურის განლაგება, მნიშვნელოვნად აუარესებს ქვეყნის უსაფრთხოების გარემოს. აღნიშნული გარემოს ოპერატიული ცვლადები (პოლიტიკური, სამხედრო, ეკონომიკური, სოციალური, ინფორმაციული, ინფრასტრუქტურა, ფიზიკური გარემო და დრო) დაკავშირებულია გაურკვევლობასთან, ცვალებადობასთან, ბუნდოვანებასთან, კომპლექსურობასა და გაზრდილ ტექნოლოგიურ ცვლილებებთან, რაც თავის მხრივ ახალ ოპერატიულ გამოწვევებს წარმოქმნის.

ამოცანით მართვა მიმდინარე და მომავალი ოპერატიული გარემოს კონტექსტის გათვალისწინებით მეთაურებისგან დიდ ძალისხმევას მოითხოვს: მათ ვითარების საკუთარი გაგების, წარმოსახვის, აღწერის, მართვის, გაძლოლისა და შეფასების უნარების საშუალებით უნდა მართონ ოპერაციების პროცესი. მთლიანობაში ამოცანით მართვა წარმოადგენს ადამიანთა კავშირს ჯგუფების შიგნით, ამიტომ მეთაურებმა უნდა ჩამოაყალიბონ შეკრული ჯგუფები საკუთარ სტრუქტურულ ერთეულებში, უზრუნველყონ მათი ინფორმირება და შეძლონ მათზე ზეგავლენის მოხდენა. საბოლოოდ, მათი მიზანია ამოცანით მართვის სისტემის ორგანიზება და მისი დანერგვა.

არსებული ოპერატიული გარემო, სტრატეგიული დოკუმენტები და სამხედრო ოპერაციების მუდმივად მზარდი ტემპი აუცილებელს ხდის თავდაცვის ძალებში ამოცანით მართვის დანერგვას. თავდაცვის ძალებისთვის საჭიროა სტრატეგია, რომელიც უზრუნველყოფს ამოცანით მართვის ფილოსოფიის გაგებას და პრაქტიკულად მის ეფექტურ გამოყენებას შესაბამისი სისტემებისა და რეგულაციების მხარდაჭერით. ეს ხელს შეუწყობს სრული სპექტრის ოპერაციების წარმატებით ჩატარებას.

ამოცანით მართვის შესაბამისობა სხვა სტრატეგიულ დოკუმენტებთან

თავდაცვის ძალების ამოცანით მართვის სტრატეგია არ ეწინააღმდეგება არსებული სტრატეგიული დოკუმენტების პრინციპებსა და მითითებებს. იგი შეესაბამება ისეთ სტრატეგიულ დოკუმენტებს, როგორებიცაა „ეროვნული სამხედრო სტრატეგია“ და „თავდაცვის სტრატეგიული მიმოხილვა 2017-2020“. აღნიშნულ

დოკუმენტებში გაწერილი ამოცანის დეცენტრალიზებული აღსრულების პრინციპი ამოცანით მართვის ფილოსოფიის განუყოფელი ნაწილია.

მნიშვნელოვანია, რომ თავდაცვის ძალების ამოცანით მართვის სტრატეგიასთან ერთად შემუშავდეს წვრთნებისა და ლიდერთა განვითარების სტრატეგიებიც, რადგან ამოცანით მართვის კუთხით განხორციელებული წვრთნები, განათლება და გამოცდილება, ასევე ძალთა მოდერნიზაციის მიმართულებით განხორციელებული ნაბიჯები ამოცანით მართვის სტრატეგიის განხორციელების პრაქტიკული საშუალებებია.

თავდაცვის ძალების ლიდერის განვითარების სტრატეგია უნდა იძლეოდეს ხედვასა და მითითებას, თუ როგორ უნდა გაერთიანდეს წვრთნები, განათლება და გამოცდილება ყველა იმ ლიდერის მოსამზადებლად, რომლებიც განახორციელებენ ეფექტურ ამოცანით მართვას როგორც ძალთა გენერირების პროცესში, ასევე სრული სპექტრის ოპერაციების მსვლელობისას.

თავდაცვის ძალების ამოცანით მართვის სტრატეგიის ინტერესი უფრო კონკრეტულია, ვიდრე ლიდერის განვითარების ან წვრთნების სტრატეგიისა. ის მეთაურებისა და შტაბებისთვის განსაზღვრავს კონკრეტულ დავალებებს და იმ კომპეტენციებს, რომლებიც მოითხოვს ლიდერებისთვის შესაბამისი განათლების მიცემას და წვრთნებს მთელი მათი კარიერული ზრდის განმავლობაში. ამოცანით მართვის სტრატეგიის განხორციელება უნდა შეესაბამებოდეს წვრთნებისა და ლიდერთა განვითარების სტრატეგიებს და მათი შემადგენელი ნაწილი იყოს. ეს წარმოადგენს წინაპირობას თავდაცვის ძალებში სასურველი წვრთნების ჩატარებისთვის და საგანმანათლებლო და ემპირიული შედეგების მიღწევისათვის.

თავდაცვის ძალებში მიმდინარე რეორგანიზაციის ერთ-ერთი მთავარი ასპექტია მატერიალური რესურსების ისეთი გადანაწილება, რომელიც ხელს შეუწყობს ამოცანის დეცენტრალიზებულ აღსრულებას. რეორგანიზაციის პროცესი ასევე მოიცავს ახალი შესაძლებლობების განვითარებასა და დანერგვას, თანამედროვე შესაძლებლობებით უზრუნველყოფას, მოძველებული აღჭურვილობის თავიდან მოშორებას და არსებული შესაძლებლობების ოპტიმალურად გადანაწილებას.

თავდაცვის ძალებში მიმდინარე რეორგანიზაციამ და ამოცანით მართვის სტრატეგიამ მხარი უნდა დაუჭიროს ერთმანეთს ამოცანით მართვის სტრატეგიული საბოლოო შედეგების მისაღწევად. ეს უმნიშვნელოვანესია მთელს თავდაცვის ძალებში ამოცანით მართვის ფილოსოფიის დასანერგად.

II. სტრატეგია

სტრატეგიის პრაქტიკული გამოყენება განისაზღვრება გზებისა და საშუალებების ურთიერთქმედების ეფექტურობით სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად. ამ თავში მოცემულია სტრატეგიის ჩარჩო კონკრეტული მიზნებითა და ამოცანებით, რომლებიც აღწერს გზებსა და საშუალებებს შორის ურთიერთქმედებას.

თავდაცვის ძალების ამოცანით მართვის სტრატეგიის დანერგვა მოითხოვს ეფექტურობის მახასიათებლების განსაზღვრას, რომელიც ასახული იქნება ამოცანით მართვის შეფასების გეგმაში.

ამოცანით მართვის ფილოსოფიის პრაქტიკული გამოყენება მხარს უჭერს საბრძოლო ქვედანაყოფების ეფექტურ მართვას. სტრატეგიული მიზანი 1 დაკავშირებულია ამოცანით მართვის ფილოსოფიის საერთო გაგების ჩამოყალიბებასთან, სტრატეგიული მიზანი 2 – ამოცანით მართვის სისტემებთან, ხოლო სტრატეგიული მიზანი 3 – ამოცანით მართვის ფილოსოფიის პრაქტიკულ გამოყენებასთან.

ამოცანა

დავძლიოთ დეტალური მართვის დამკვიდრებული პრაქტიკა და დავნერგოთ ამოცანით მართვის კულტურა, შევქმნათ ამოცანით მართვის ფილოსოფიის საერთო გაგება და გამოვიმუშაოთ მისი გამოყენების პრაქტიკული უნარ-ჩვევები მთელი თავდაცვის ძალების მასშტაბით სამხედრო ოპერაციების წარმატებით განხორციელების მიზნით.

პრობლემის ფაქტობრივი მხარეები

- ამოცანით მართვის ფილოსოფია უცნობია თავდაცვის ძალებისთვის. თავდაცვის ძალებს არ გააჩნია ამოცანით მართვის დოქტრინა და, შესაბამისად, არ არსებობს ამოცანით მართვის საერთო გაგება;
- თავდაცვის ძალებში მეთაურების უმეტესობა დეტალურ მართვას ანიჭებს უპირატესობას, რაც ძირითადად სისტემური ხარვეზებითა და მართვის არსებული კულტურითაა განპირობებული;
- კანონები, სისტემები, პროცესები და პოლიტიკა სრულად არ შეესაბამება ამოცანით მართვის პრინციპებს;
- ნდობის ფაქტორი დაბალია მეთაურებსა და დაქვემდებარებულებს შორის, რაც ძირითადად გამოწვეულია მათი არასაკმარისი კომპეტენციებით, სისტემური ნაკლოვანებებით, ამოცანით მართვის ფილოსოფიის არცოდნითა და ამოცანით მართვის პრინციპების უგულებელყოფით.

ვარაუდები

- თავდაცვის ძალების მაღალი რანგის ლიდერების აქტიური მხარდაჭერის, ჩართულობისა და ამოცანით მართვის სტრატეგიის დანერგვის პროცესზე მათი უშუალო ზედამხედველობის გარეშე ამოცანით მართვა ვერ გახდება სრული სპექტრის ოპერაციების ერთ-ერთი დოქტრინული საფუძველი საქართველოს თავდაცვის ძალებისთვის;
- ამოცანით მართვის კულტურის შექმნა საქართველოს თავდაცვის ძალებში გრძელვადიანი პროცესი იქნება და თაობების ძალისხმევა დაჭირდება.

სტრატეგიული მიდგომა

პროექტის გრძელვადიანობიდან გამომდინარე, უმნიშვნელოვანესია პროცესის განგრძობითობის შენარჩუნება. ეს შეუძლებელი იქნება კარგი საფუძვლის შექმნის გარეშე, რაც შესაბამისი გარემოს შექმნას გულისხმობს ამოცანით მართვის კულტურის შექმნისა და დამკვიდრებისათვის. პირველი სამი წელი (2019-2021) სწორედ შესაბამისი გარემოს შექმნაზე იქნება ორიენტირებული, რომელიც, თავის მხრივ, ამოცანით მართვის ფილოსოფიის გააზრებას, თავდაცვის ძალებში სისტემებისა და პროცესების სრულყოფას და ამოცანით მართვის პრაქტიკულ გამოყენებას გულისხმობს.

უმნიშვნელოვანესია, რომ თავდაცვის ძალების ყველა დონეზე და ყველა ეშელონში შეიქმნას ამოცანით მართვის საერთო გაგება. ყველა ლიდერსა და დაქვემდებარებულს, სამხედრო იქნება ის თუ სამოქალაქო, უნდა გააჩნდეს ამოცანით მართვის ფილოსოფიის ერთიანი აღქმა, რათა შესაძლებელი გახდეს შემდგომი ნაბიჯების გადადგმა სისტემების სრულყოფისა და მისი პრაქტიკული გამოყენების თვალსაზრისით. 2019 წელს პრიორიტეტული სწორედ ამოცანით მართვის ფილოსოფიის გააზრება იქნება (იხ. ცხრილი 1: სტატეგიული მიდგომა 2019-2021 წწ.).

შესაბამისი სისტემური თუ პროცედურული მხარდაჭერის გარეშე ამოცანით მართვის პრაქტიკული განხორციელება არარეალურია. არსებული სისტემებისა და რეგულაციების გარკვეული ნაწილის შეუსაბამობა ამოცანით მართვის პრინციპებთან დააბრკოლებს ამოცანით მართვის სტრატეგიის განხორციელებას, ამიტომაც თავდაცვის ძალებში ამოცანით მართვის საერთო გაგების ჩამოყალიბების შემდგომ 2020 წელს ძირითადი ძალისხმევა თავდაცვის ძალებში სისტემებისა და პროცესების სრულყოფისაკენ იქნება მიმართული (იხ. ცხრილი 1: სტატეგიული მიდგომა 2019-2021 წწ.).

ამოცანით მართვის ფილოსოფიის პრაქტიკული გამოყენება შესაძლებელი იქნება მხოლოდ მას შემდეგ, რაც თავდაცვის სისტემაში იარსებებს მისი საერთო გაგება და არსებული სისტემები და პროცესები მხარს დაუჭერს მის განხორციელებას. აქედან გამომდინარე, 2021 წელს პრიორიტეტული იქნება სწორედ ამოცანით მართვის პრაქტიკული განხორციელების დაიწყება (იხ. ცხრილი 1: სტატეგიული მიდგომა 2019-2021 წწ.).

ცხრ 1. სტატეგიული მიდგომა 2019-2021 წწ.

2019	2020	2021
ამოცანით მართვის ფილოსოფიის გააზრება	თავდაცვის ძალებში სისტემებისა და პროცესების სრულყოფა ამოცანით მართვის მხარდასაჭერად	ამოცანით მართვის ფილოსოფიის პრაქტიკული გამოყენება

სტრატეგიული მიზნების მიღწევა

სტრატეგიული მიზანი 1: თავდაცვის ძალების ყველა ლიდერსა და დაქვემდებარებულს გაცნობიერებული აქვს ამოცანით მართვის ფილოსოფია და

პრინციპები. ინსტიტუციური კომპონენტი უზრუნველყოფს ამოცანით მართვის ფილოსოფიის შესწავლას პროფესიული სამხედრო განათლების სხვადასხვა ეტაპზე. ოპერატიული კომპონენტი ხელს უწყობს ლიდერებს, რომ გამოიყენონ ამოცანით მართვის პრინციპები როგორც წვრთნების, ასევე ყოველდღიური საქმიანობის დროს, რაც აუმჯობესებს ამოცანით მართვის ფილოსოფიის გაგებას.

ამ სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად სამ ძირითად კომპონენტზე გამახვილდება ყურადღება: ამოცანით მართვის დოქტრინული სახელმძღვანელოები, ამოცანით მართვის შესახებ მუდმივი კომუნიკაცია ლიდერებს შორის ყველა დონეზე და განათლების სისტემაში ამოცანით მართვის ფილოსოფიის ინტეგრირება.

ამოცანით მართვის დოქტრინა თავდაცვის ძალებში ამოცანით მართვის ფილოსოფიის საერთო გაგების თეორიულ საფუძველს ქმნის. სტრატეგიული დოკუმენტები ნათელს მოჰფენს სტრატეგიული დონის ლიდერების ხედვას ამოცანით მართვის მათეული აღქმისა და მისი დანერგვის შესახებ და წახალისებს დისკუსიებსა და მსჯელობებს ყველა დონეზე და ყველა ეშელონში, მათ შორის სამხედრო საგანმანათლებლო ერთეულებში. **ამოცანით მართვის განათლებისა და წვრთნების გეგმა და ამოცანით მართვის შეფასების გეგმა** უნდა გახდეს ამოცანით მართვის სტანდარტების ჩამოყალიბებისა და ამოცანით მართვის ფილოსოფიის სამხედრო საგანმანათლებლო ერთეულებსა და ქვედანაყოფების საბრძოლო მომზადების პროგრამებში ინტეგრირების მთავარი სახელმძღვანელო დოკუმენტები.

სტრატეგიული ლიდერების აქტიური ჩართულობა პროცესში ამოცანით მართვის კულტურის დანერგვის აუცილებელი წინაპირობაა. ვინაიდან ეს პროცესი ძირითადად ლიდერებზეა ორიენტირებული, ამ პროექტის განხორციელებისათვის ლიდერებს შორის კომუნიკაცია შეხვედრების, დისკუსიებისა თუ ფორუმების სახით ყველა დონეზე და ყველა ეშელონში გადამწყვეტი იქნება.

პროექტის გრძელვადიანობის გათვალისწინებით, უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება საგანმანათლებლო სფეროში ამოცანით მართვის პრინციპების ინტეგრირებას. მომავალ ლიდერებში ამოცანით მართვის კულტურის განვითარება საფუძველი იქნება ამ კულტურის განგრძობითობისა და წარმატებისა. არანაკლებ მნიშვნელოვანია შუალედური განათლების პროგრამაში ამოცანით მართვის ფილოსოფიის ინტეგრირება. სათანადო ცოდნის მიღების შემდეგ ქვედანაყოფებში დაბრუნებული კურსდამთავრებული ოფიცრები და სერჟანტები გახდებიან არამარტო ამ პროცესების ხელშემწყობნი, არამედ, რიგ შემთხვევებში, წარმმართველებიც.

სტრატეგიული მიზანი 2: ამოცანით მართვაზე მორგებული სისტემა და პროცესები მეთაურებს, შტაბებსა და ქვედანაყოფებს შესაძლებლობას აძლევს ეფექტურად აღასრულონ ამოცანით მართვა.

ეს მიზანი მხარს უჭერს მესამე სტრატეგიული მიზნის მიღწევას და მის მისაღწევად პირველ რიგში აუცილებელია თავდაცვის ძალებში არსებული სისტემებისა და პროცესების შეფასება ამოცანით მართვის ფილოსოფიასთან მიმართებით. არსებული სისტემები და რეგულაციები არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ამოცანით მართვის პრინციპებს, არამედ ხელს უწყობდეს მათ დანერგვას როგორც ყოველდღიურ საქმიანობაში, ისე სამხედრო ოპერაციებში. შესაბამისი კვალიფიკაციის სამხედრო და სამოქალაქო პერსონალის მიერ დაკომპლექტებული სამუშაო ჯგუფების მეშვეობით დოქტრინების, ორგანიზაციული სტრუქტურების, წვრთნების, მატერიალური საშუალებების, ლიდერობისა და განათლების, პერსონალისა და ინფრასტრუქტურის სფეროებში ჩატარებული ანალიზი ამოცანით მართვასთან მიმართებით სისტემური პრობლემებისა და მათი აღმოფხვრის გზების განსაზღვრის საშუალებას იძლევა.

მხოლოდ შესაბამისი შეფასებებისა და პრობლემების აღმოფხვრის გზების განსაზღვრის შემდეგ იქნება შესაძლებელი სისტემური და პროცედურული

ხარვეზების გამოსწორების პროცესების დაწყება, რომელთა ერთი ნაწილის დასრულება მოკლე დროში, ხოლო მეორე ნაწილის – უფრო გრძელვადიან პერსპექტივაში იქნება შესაძლებელი.

მნიშვნელოვანია, რომ როგორც შეფასების, ასევე აღსრულების ნაწილი მყარად ეფუძნებოდეს აღმასრულებელი რგოლის გამოცდილებას და ითვალისწინებდეს იმ ხარვეზებს, რაც მათ დაბრკოლებებს უქმნის ამოცანით მართვის ფილოსოფიის პრაქტიკულად განხორციელების ნაწილში. ასევე არანაკლებ მნიშვნელოვანია სისტემებისა და პროცესების ისეთი ორგანიზება, რომელიც შექმნის შესაბამის გარემოს მომავალი ლიდერების ამოცანით მართვის ფილოსოფიის შესაბამისად ჩამოყალიბებისა და განვითარების თვალსაზრისით.

სტრატეგიული მიზანი 3. თავდაცვის ძალების ყველა ლიდერი პროფესიულ დონეზე ახორციელებს ამოცანით მართვას. ინსტიტუციური კომპონენტი ყოველდღიურად იყენებს ამოცანით მართვის ფილოსოფიას და ავითარებს დოქტრინულ, ორგანიზაციული სტრუქტურების, წვრთნების, მატერიალური საშუალებების, ლიდერობისა და განათლების, პერსონალისა და ინფრასტრუქტურის შესაძლებლობებს, რათა ხელი შეუწყოს ამოცანით მართვის განხორციელებას.

აღნიშნული სტრატეგიული მიზნის მიღწევას განაპირობებს ექვსი დოქტრინული პრინციპის პრაქტიკული გამოყენება:

- 1. ურთიერთნდობის საფუძველზე შეკრული ჯგუფების ორგანიზება;*
- 2. საერთო გაგების ჩამოყალიბება;*
- 3. მეთაურის მიერ მკაფიო ჩანაფიქრის გაცემა;*
- 4. დისციპლინებული ინიციატივის წახალისება;*
- 5. მიზანზე ორიენტირებული დავალებების გაცემა;*
- 6. გონივრულ რისკზე წასვლა.*

ამოცანით მართვის ფილოსოფია ხელს უწყობს მეთაურებს, შტაბსა და დაქვემდებარებულებს შორის ორმხრივი ნდობისა და ურთიერთგაგების ჩამოყალიბებას. მეთაურების მხრიდან სათანადო დამოკიდებულების, პასუხისმგებლობისა და კომპეტენტურობის დემონსტრირება პირველი ნაბიჯია ამოცანით მართვის წარმატებით გამოყენების დროს, რადგან მეთაურების პირადი მაგალითი ხელს უწყობს სამხედრო პროფესიის საფუძვლების გამყარებას. მეთაურები საფუძვლიანად უნდა იცნობდნენ თავდაცვის ძალების ლიდერობის კომპეტენციებს, იყვნენ პროფესიონალები და გააჩნდეთ სათანადო თვისებები, რომლებიც ხელს შეუწყობს ამოცანით მართვის პრაქტიკულ გამოყენებას.

შემდგომი ნაბიჯი თავდაცვის ძალების კულტურული და ორგანიზაციული კლიმატის განვითარებაა, სადაც მეთაურებს აკისრიათ ვალდებულება – მოქმედონ დანარჩენ ძალებთან სინქრონიზებულად, დაუშვან დაქვემდებარებულების მიერ გონივრული რისკების გაწევა და შეუქმნან სათანადო პირობები იმისათვის, რომ მათ შეძლონ დისციპლინებული ინიციატივის გამოვლენა მეთაურის ჩანაფიქრის ფარგლებში.

ამოცანით მართვის ფილოსოფია გულისხმობს იმას, რომ მეთაურებმა ნათლად უნდა გადმოსცენ საკუთარი ჩანაფიქრი, გამოიყენონ მიზანზე ორიენტირებული დავალებები და დაუშვან დეცენტრალიზებული აღსრულება. ამით ისინი ხელს შეუწყობენ დაქვემდებარებულთა ინიციატივას, ვითარებასთან ადაპტაციას და მიაწევენ მათ მოქმედების თავისუფლებას ამოცანის შესრულების საუკეთესო გზის შერჩევაში. ამოცანით მართვის ფილოსოფიის გააზრება და გამოყენება სავალდებულო უნდა გახდეს თავდაცვის ძალების ყველა ლიდერისა და მეთაურისთვის.

გზები

ამ თავში მოცემულია, თუ როგორ უნდა გამოიყენოს თავდაცვის ძალებმა ხელთ არსებული საშუალებები სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. ის მოიცავს როგორც ოპერატიულ და ინსტიტუციურ კომპონენტებში მიზნების მიღწევის, ასევე ლიდერების ინდივიდუალური განვითარების გზებს.

ოპერატიულ კომპონენტებში მიზნების მიღწევის გზები

1. მეთაურთა შეკრებები;
2. გადასროლები და საბრძოლო ამოცანები;
3. სავარჯიშოები;
4. შეფასებები;
5. დისლოცირების ადგილას ჩატარებული მომზადება და სწავლებები;
6. შენარჩუნების სწავლებები.

ინსტიტუციურ კომპონენტებში მიზნების მიღწევის გზები

1. დანიშვნების პრაქტიკა;
2. სასწავლო ცენტრების პროგრამები;
3. მეთაურთა შერჩევის საბჭოები;
4. ამოცანით მართვის ფუნქციონალური სწავლებები;
5. მოდერნიზაციის პროცესები;
6. პროფესიული სამხედრო განათლება;
7. მართვის ჯგუფები და გადაწყვეტილების მიღების საბჭოები.

ლიდერების ინდივიდუალური განვითარების გზები

1. რჩევები, მენტორობა, ხელმძღვანელობა;
2. სხვადასხვა სახის გამოცდილება;
3. ლიდერობა;
4. თვითგანვითარება.

საშუალებები

ამოცანით მართვის დანერგვისთვის არსებული საშუალებები არის არსებული რესურსები და შესაძლებლობები დოქტრინის, ორგანიზაციული სტრუქტურების, წვრთნების, მატერიალური საშუალებების, ლიდერობისა და განათლების, პერსონალისა და ინფრასტრუქტურის სფეროებში. ეს შესაძლებლობები მუდმივად უნდა ვითარდებოდეს და ახლდებოდეს, რათა აღმოიფხვრას ხარვეზები და გადაიჭრას პრობლემები.

რისკი

თავდაცვის ძალებში ამოცანით მართვის დანერგვასთან დაკავშირებით არსებობს სამი ძირითადი რისკი.

1. თავდაცვის ძალების ლიდერები არ იყენებენ ამოცანით მართვის ფილოსოფიას.

შემცირების გზები:

1-1. დოქტრინული ცვლილება არ განხორციელდება მანამ, სანამ არ შეფასდება სტრატეგიის აღსრულების ეფექტურობა.

1-2. ლიდერების განვითარების პროცესი უნდა უზრუნველყოფდეს აუცილებელი, თანმიმდევრული და დროული განათლების მიღებას, წრთვებში მონაწილეობასა და შესაბამისი გამოცდილების დაგროვებას მათში ამოცანით მართვის უნარ-ჩვევების გამომუშავებისა და შენარჩუნებისათვის.

1-3. აუცილებელია კონსულტაციები, რჩევები და რეკომენდაციები, ასევე შეფასებები და დაწინაურებისა და შერჩევის საბჭოები, რომელთათვისაც ამოცანით მართვის პრაქტიკა პრიორიტეტი იქნება.

2. ვინაიდან პროექტი გრძელვადიანია, გრძელვადიან პერსპექტივაში მან შეიძლება პრიორიტეტულობა დაკარგოს.

შემცირების გზები:

2-1. შესაბამისი გარემოს შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს ამოცანით მართვის კულტურის ჩამოყალიბებას.

2-2. პერსონალის მართვის ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს სამეთაურო პოზიციებზე დანიშვნას ამოცანით მართვის გამოყენების პრიორიტეტულობით (შერჩევის კრიტერიუმები, შეფასების კრიტერიუმები, საბჭოები).

3. სტრატეგიის განხორციელების საწყის ეტაპზე მოსალოდნელია უარყოფითი შედეგები, რამაც ამ მართვის სისტემის მიმართ შეიძლება უნდობლობა გამოიწვიოს.

შემცირების გზები:

3-1. სტრატეგიული მოთმინება, შეცდომების კარგად გააზრება და განხორციელების ნაწილში შესაბამისი ცვლილებების შეტანა თავდაცვის ძალების მასშტაბით;

3-2. მეთაურების მომზადება უარყოფითი შედეგების რისკების შემცირების კუთხით;

3-3. წრთვებში ამოცანით მართვის პრინციპების ინტენსიურად ინტეგრირება (ინიციატივის წახალისება, რისკზე წასვლა, შეცდომებზე სწავლა).

III. დასკვნა

ამოცანით მართვის სტრატეგია ინერგება უმთავრესად ადამიანების და არა ტექნოლოგიების, სისტემებისა და პროცესების საშუალებით. ამოცანით მართვის სტრატეგიის წარმატებას განაპირობებს ორი ფაქტორი: პირველი, მეთაურებმა და ლიდერებმა საკუთარ თავზე უნდა აიღონ ამოცანით მართვის ფუნქციები და პირადი ჩართულობით დაწერონ ის მთელს თავდაცვის ძალებში; დასახული ამოცანების შესასრულებლად მათ ამოცანით მართვა უნდა მოარგონ თავიანთი ქვედანაყოფების წვრთნებს, არსებულ გარემოს, ძალთა სტრუქტურასა და პიროვნულ მახასიათებლებს.

მეორე, ყველა დაინტერესებულმა მხარემ ძალისხმევა უნდა გააერთიანოს დასახული სტრატეგიული შედეგის მისაღწევად. სტრატეგიული შედეგი მიიღწევა მაშინ, როდესაც ამოცანით მართვის დანერგვის პროცესში გაერთიანებული ძალისხმევა წარმოშობს ისეთ ლიდერებს, რომელთაც ესმით და იყენებენ ამოცანით მართვის ფილოსოფიას; აყალიბებს ისეთ მეთაურებსა და შტაბებს, რომლებიც ასრულებენ ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციებს; ქმნის ამოცანით მართვის ისეთ სისტემას, რომელიც მეთაურებსა და შტაბებს საშუალებას მისცემს წარმატებით გამოიყენონ ამოცანით მართვის პრინციპები სრული სპექტრის ოპერაციებში.

დაინტერესებულმა მხარეებმა უნდა იმუშაონ ერთად იმისათვის, რომ ფოკუსირება გაკეთდეს პრიორიტეტებზე და სწორი თანმიმდევრობით განისაზღვროს მიზნები, დავალებები და მოქმედებები, რომლებიც უკავშირდება შესაძლებლობების შექმნას და საშუალებების გამოყენებას. მნიშვნელოვანია, რომ ამოცანით მართვის დანერგვის პროცესში მიღებულ გადაწყვეტილებებს მხარს უჭერდეს სათანადო დოქტრინები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, წვრთნები, მატერიალური საშუალებები, ლიდერთა განათლება, პერსონალი და ინფრასტრუქტურა. თუკი ეს შესაძლებელია, სწორედ დოქტრინა იქნება შესაძლებლობების განვითარების განმაპირობებელი ან განახლებადი ახალი მოთხოვნების საფუძველზე. მომარაგებისა და ძალთა მოდერნიზაციასთან დაკავშირებული მოქმედებები სინქრონიზებული უნდა იყოს როგორც ერთმანეთთან, ასევე ლიდერთა განვითარების პროცესებთან.

ამოცანით მართვის სტრატეგია განსაზღვრავს შედეგების მიღწევისთვის საჭირო მოქმედებათა თანმიმდევრობას როგორც თავდაცვის ძალების ოპერატიული და ინსტიტუციური კომპონენტებისათვის, ასევე ინდივიდუალური ლიდერებისათვის. ამ შედეგების მისაღწევი გზების სწორი თანმიმდევრობის განსაზღვრა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ლიდერის მთელი კარიერის განმავლობაში. ინსტიტუციურმა კომპონენტებმა პროფესიული სამხედრო განათლების ყოველ დონეზე და ფუნქციონალური წვრთნების პერიოდში სათანადოდ უნდა გაითვალისწინონ სტრატეგიული შედეგები. ოპერატიულმა კომპონენტებმა სატრატეგიული შედეგები უნდა გაითვალისწინონ ქვედანაყოფში განხორციელებული წვრთნების, სწავლებებისა და სრული სპექტრის ოპერაციების შესრულების დროს.

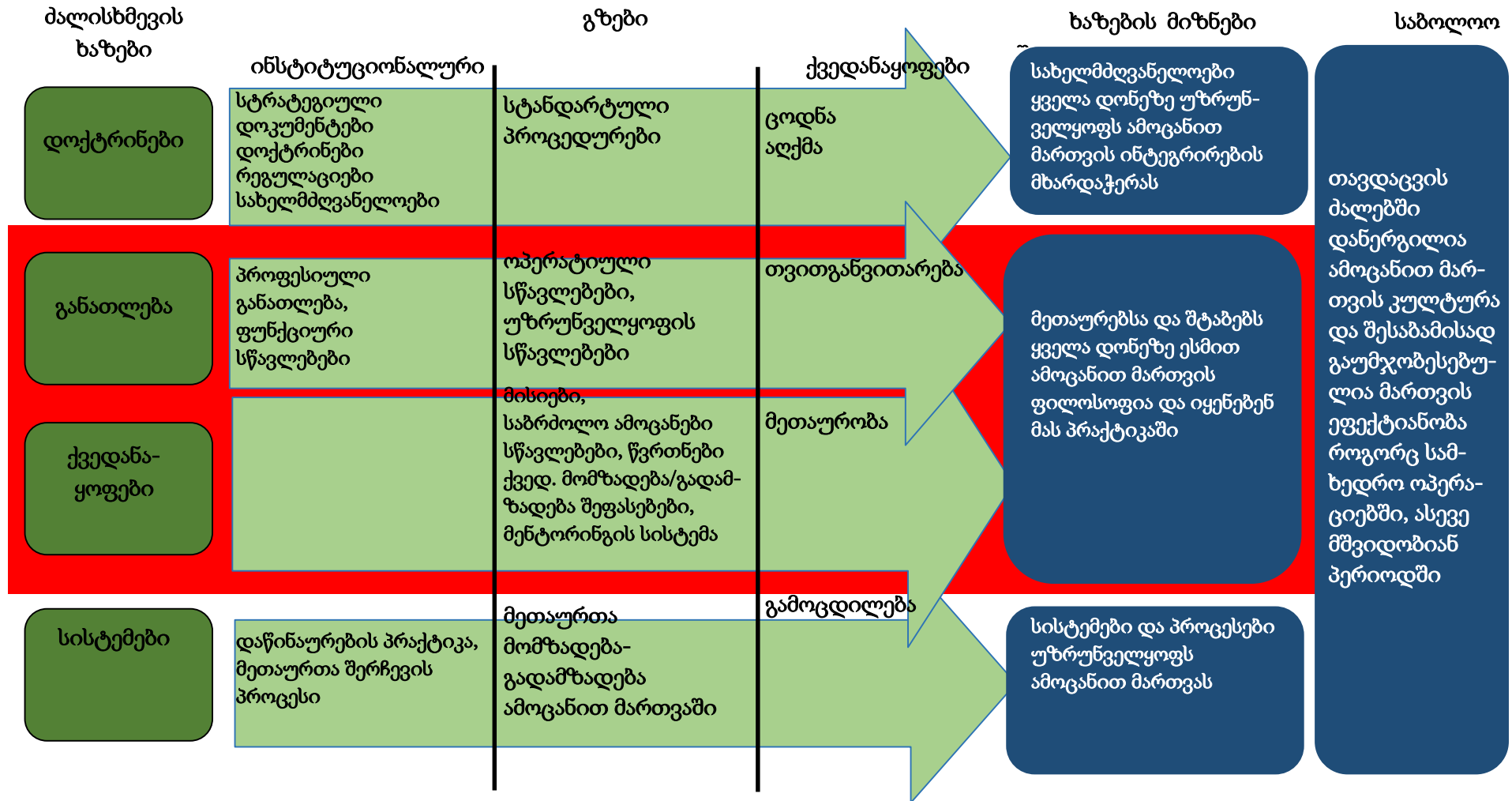
ოპერატიული და ინსტიტუციური კომპონენტების დავალებების პრაქტიკამ უნდა უზრუნველყოს ის, რომ კარიერული ზრდის პერიოდში ლიდერებმა სწორ დროს მიიღონ სწორი გამოცდილება. ლიდერებმა გამუდმებით უნდა იზრუნონ თვითგანვითარებაზე ინდივიდუალურად, რათა გაიუმჯობესონ უნარები და აიმაღლონ ცოდნა.

სრულის პექტრის ოპერაციების წარმატებულად წარმართვა მოითხოვს ამოცანით მართვის ფილოსოფიის გაგებას, მიღებას და მის პრაქტიკულ გამოყენებას. მეთაურებმა უნდა აიღონ პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე და პირადად ჩაერთონ თავდაცვის ძალებში ამოცანით მართვის დანერგვის პროცესში.

დანართი 1
ძირითადი ღონისძიებები 2018-2021 წწ.

წელი	ღონისძიებები
2 0 1 8	<ol style="list-style-type: none"> 1. ამოცანით მართვის პროექტის ინიცირება. 2. სტრატეგიაზე მომუშავე ჯგუფის შექმნა. 3. ვითარების პირველადი ანალიზი. 4. მინისტრის ხედვის მომზადება. 5. ამოცანით მართვის ტრატეგიის პროექტის შემუშავება.
2 0 1 9	<ol style="list-style-type: none"> 1. სტრატეგიული დოკუმენტების გამოცემა. 2. შეხვედრები და გამოცდილების გაზიარება წამყვანი ქვეყნების ექსპერტებთან (ა.შ.შ., გერმანია, სკანდინავია, ისრაელი). 3. ყველა დონის ლიდერების მომზადება (მობილური ჯგუფები, ლიდერები). 4. მეთაურთა და დაქვემდებარებულებთან დისკუსიები, შეხვედრები, მსჯელობები ყველა დონეზე. 5. სისტემებისა და რეგულაციების ანალიზი (ქვეჯგუფების მეშვეობით). 6. ამოცანით მართვის სტრატეგიის მუდმივმოქმედი ჯგუფის შერჩევა/ჩამოყალიბება/მომზადება (2-3 ოფიცერი). 7. საგანმანათლებლო პროგრამებში ამოცანით მართვის ფილოსოფიის ინტეგრირება (ეთა, სერჟანტთა აკადემია, საერთო-საჯარისო ცენტრი, სამეთაურო-საშტაბო კოლეჯი, ლიცეუმი); 8. ამოცანით მართვის საინფორმაციო ელექტრონული პორტალის შექმნა.
2 0 2 0	<ol style="list-style-type: none"> 1. ამოცანით მართვის წრთვებისა და განათლების გეგმის გამოცემა. 2. ამოცანით მართვის შეფასების სტანდარტებისა და პროცედურების შემუშავება. 3. ამოცანით მართვის პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავება საგანმანათლებლო ინსტიტუტებში. 4. სისტემებსა და რეგულაციებში ცვლილებების შეტანის პროცესის დაწყება.
2 0 2 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. ამოცანით მართვის პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავება ქვედანაყოფებში. 2. სისტემებსა და რეგულაციებში ცვლილებების შეტანის პროცესის გაგრძელება. 3. ამოცანით მართვის კულტურის დანერგვის პროცესის გაგრძელება/შენარჩუნება.

დანართი 2
მოქმედების კონცეფცია



შენიშვნები და წინადადებები

№	თარიღი	ნაწილი და გვერდი	შენიშვნა და განმარტება

სახელი ----- წოდება -----

ტელ. ნომერი ----- ქვედანაყოფი -----

საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო
დოქტრინების განვითარების ცენტრი
სამეთაურო-საშტაბო კოლეჯი

ამოცანით მართვის სტრატეგია

(2019-2021 წლები)

საერთო კოორდინატორი: პ-კი ნიკოლოზ ჯანჯღავა

სამხედრო კონსულტანტები: პ-კი მამუკა ქავთარაძე
ვ/პ-კი კახაბერ ჭაფოძე

რედაქტორი: ქეთევან ოსეფაიშვილი

სტილისტი: გვანცა მღვდელაძე

დამკაბადონებელი: სოფიო გოცაძე

თბილისი

2019 წ.