

„დამტკიცებულია“

საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს

თავდაცვის ძალების მეთაურის,

----- N ----- ბრძანებით

დოქტრინული  
კუბლიკაცია 6-0

# ამოცანით მართვა

თბილისი  
2019 წ.



საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო  
თავდაცვის კალეხის ფრთხეებისა და სამხედრო  
ბანათლების სარდლობა  
დოქტრინების განვითარების ცენტრი

დოქტრინული  
კუბლიკაცია 6-0

# ამოცანით მართვა

თბილისი  
2019 წ.

დოქტრინულ პუბლიკაციაში „ამოცანით მართვა“ მოცემულია მითითებები თავდაცვის ძალებისთვის მართვის, კონტროლისა და ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციის შესახებ. პუბლიკაციაში მოკლედ არის აღწერილი, თუ როგორ აერთიანებენ მეთაურები, საკუთარი შტაბების მხარდაჭერით, მართვის ხელოვნებასა და კონტროლის მეცნიერებას ვითარებაში გასარკვევად, გადაწყვეტილებების მისაღებად, მოქმედებების წარსამართავად და ამოცანის შესასრულებლად.

დოქტრინული პუბლიკაცია „ამოცანით მართვა“ განკუთვნილია თავდაცვის ძალების ყველა კვალიფიციური პირადი შემადგენლობისთვის.

მეთაურები, პირადი შემადგენლობა და დაქვემდებარებულები უზრუნველყოფენ, რომ მათი გადაწყვეტილებები და მოქმედებები შეესაბამებოდეს სახელმწიფოს, საერთაშორისო და, ზოგ შემთხვევაში, მასპინძელი ქვეყნის სათანადო კანონებსა და რეგულაციებს. მეთაურები ყველა დონეზე უზრუნველყოფენ, რომ მათმა ჯარისკაცებმა იმოქმედონ ომის კანონებისა და ბრძოლაში ჩაბმის წესების შესაბამისად.

ამოცანით მართვის დოქტრინის გასაგებად და გამოსაყენებლად მნიშვნელოვანია იმის გაანალიზება, თუ რა წვლილი შეაქვს ერთობლივ სახმელეთო ოპერაციებს (თავდაცვის ძალების ოპერატიული კონცეფცია, რომელიც აღწერილია თავდაცვის ძალების დოქტრინულ პუბლიკაციაში 3-0, *ერთობლივი სახმელეთო ოპერაციები*) ერთობლივ მოქმედებებში. გარდა ამისა, მკითხველი უნდა იცნობდეს ოპერაციების პროცესის საფუძვლებს, რომლებიც მოცემულია თავდაცვის ძალების დოქტრინულ პუბლიკაციაში „*ოპერაციების პროცესი*“ თავდაცვის ძალების ლიდერობის საფუძვლებს.

დოქტრინული პუბლიკაცია „ამოცანით მართვა“ უფრო დეტალურად ხსნის ამოცანით მართვის საფუძვლებს.

**საერთო კოორდინატორი: პ-კი ნიკოლოზ ჯანჯღავა**

**სამხედრო კონსულტანტი: ვ/პ-კი კახაბერ ჭაფოძე**

**რედაქტორი: ქეთევან ოსეფაიშვილი**

**მთარგმნელი: თამარ გოგონია**

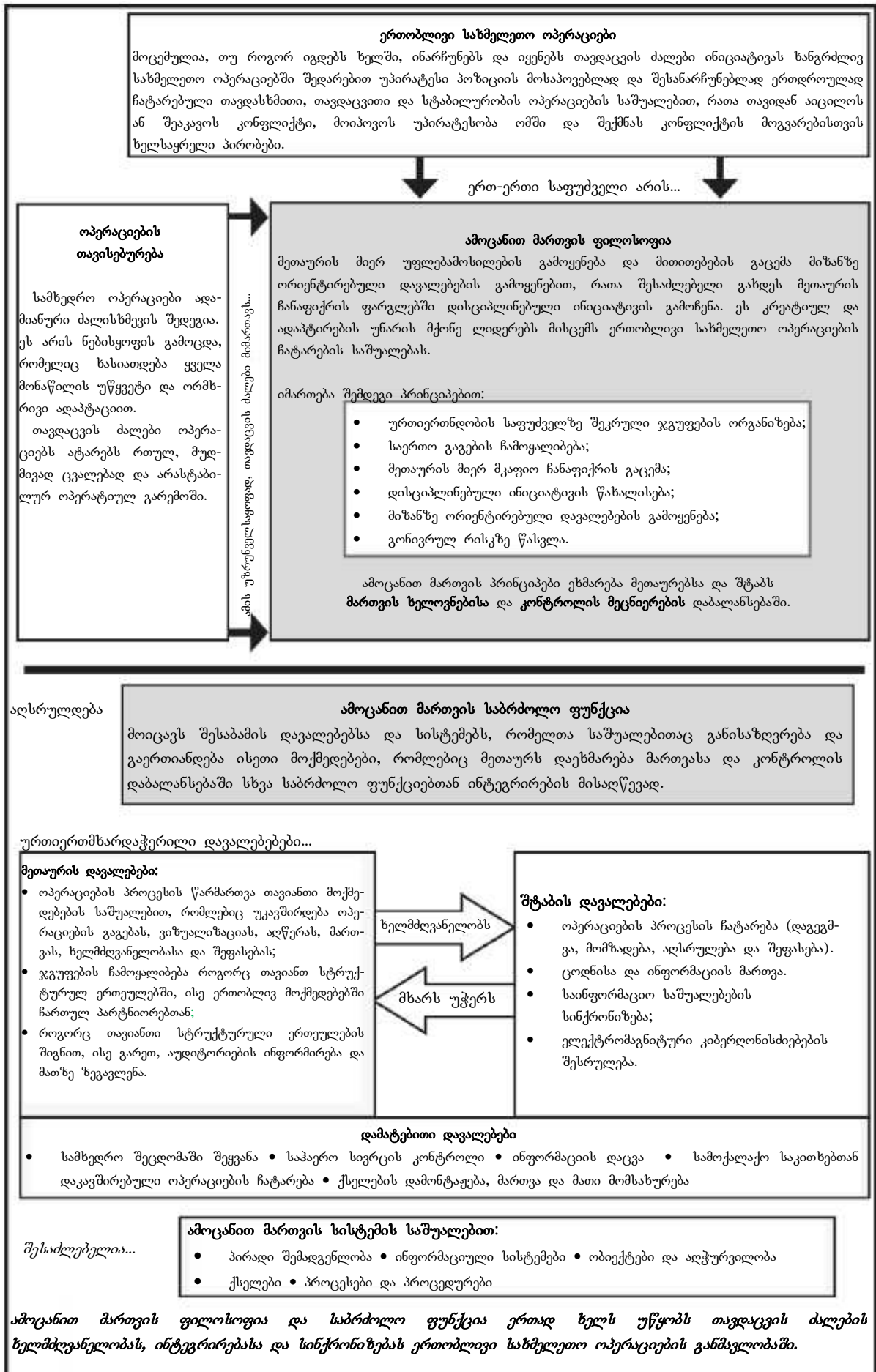
**სტილისტი: გვანცა მღვდელაძე**

**დამკაბადონებელი: სოფიო გოცაძე**

# სარჩევი

ერთობლივი სახელმწიფო ოპერაციები და ამოცანით მართვა .....	2
თავდაცვის ძალების მიღზომა ამოცანით მართვისადმი .....	2
ამოცანით მართვის ფილოსოფია, როგორც მართვის ერთ-ერთი მეთოდი.....	7
ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქცია.....	12
დასკვნა.....	16





სურ. 1. ამოცანით მართვის გამოყენება

წინამდებარე პუბლიკაცია იწყება ამოცანით მართვის ფილოსოფიის, როგორც ერთობლივი სახმელეთო ოპერაციების საფუძვლის, გაცნობით; შემდგომ განხილულია თავდაცვის ძალების მიდგომა ამოცანით მართვის გამოყენებისადმი და ახსნილია, თუ როგორ იყენებენ თავდაცვის ძალების მეთაურები ამოცანით მართვის ფილოსოფიას, რათა დააბალანსონ მართვის ხელოვნება და კონტროლის მეცნიერება; ბოლოს განმარტებულია ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქცია.

## **ერთობლივი სახმელეთო ოპერაციები და ამოცანით მართვა**

1. ერთობლივი სახმელეთო ოპერაციები არის თავდაცვის ძალების ოპერატიული კონცეფცია. ეს კონცეფცია დაფუძნებულია მთავარ იდეაზე, რომ თავდაცვის ძალების ქვედანაყოფები ხელში ჩაიგდებენ, შეინარჩუნებენ და გამოიყენებენ ინიციატივას მოწინააღმდეგეზე უპირატესობის მოსაპოვებლად. ეს სრულდება გადამწყვეტი მოქმედების – თავდასხმით, თავდაცვითი და სტაბილურობის ოპერაციების გაერთიანების (ან სამოქალაქო ხელისუფლების თავდაცვითი მხარდაჭერის) – საშუალებით, რაც ქმნის კონფლიქტის სასურველი გზით გადაჭრის პირობებს.

2. ამოცანით მართვის ფილოსოფია არის ერთობლივი სახმელეთო ოპერაციების ერთ-ერთი საფუძველი. *ამოცანით მართვა* არის მეთაურის მიერ უფლებამოსილების გატარება და მითითებების გაცემა მიზანზე ორიენტირებულ დავალებების გამოყენებით, რათა ლიდერებმა გამოიჩინონ დისციპლინებული ინიციატივა მეთაურის ჩანაფიქრის ფარგლებში. ეს კრეატიულ და ადაპტირების უნარის მქონე ლიდერებს აძლევს ერთობლივი სახმელეთო ოპერაციების ჩატარების საშუალებას. ამოცანით მართვის ფილოსოფია ეფექტურად განმარტავს სამხედრო ოპერაციების ბუნებას. ოპერაციის განმავლობაში სწრაფად იჩენს თავს მოულოდნელი შესაძლებლობები და საფრთხეები. ოპერაციები საჭიროებს პასუხისმგებლობის გრძობას და გადაწყვეტილების მიღებას მოქმედების წერტილზე. ამოცანით მართვის საშუალებით მეთაურები ახდენენ ყველა სამხედრო ფუნქციისა და მოქმედების ინიცირებასა და ინტეგრირებას საერთო მიზნისკენ – ამოცანის შესასრულებლად.

## **თავდაცვის ძალების მიდგომა ამოცანით მართვისადმი**

3. ამოცანით მართვისადმი ეფექტური მიდგომა საჭიროებს კომპლექსურობასა და ნაკლებ სიმკაცრეს, რადგან სამხედრო ოპერაციები მოითხოვს ორგანიზებულ, ეფექტურ და ზუსტ კონტროლს. სამხედრო ოპერაციები არის კომპლექსური, ადამიანური მცდელობების ნაყოფი, რომლებიც ხასიათდება უწყვეტი, ორმხრივი მიღება-გაცემით, სვლებითა და კონტრსვლებით ყველა მონაწილეს შორის. მოწინააღმდეგე უსულო საგანი არ არის, მას საკუთარი მიზნები აქვს. მაშინ, როცა საკუთარი ძალები ცდილობენ, რომ თავიანთი ნებასურვილისამებრ აიძულონ მოწინააღმდეგეს მოქმედება, ის ეწინააღმდეგება ამას და



ცდილობს თავისი ნების გატარებას. გარდა ამისა, ოპერაციები ტარდება სამოქალაქო ჯგუფებს შორის, რომელთა მოქმედებები გავლენას ახდენს სამხედრო ოპერაციებზე და თავადაც განიცდიან ამ ოპერაციების ზემოქმედებას. ასეთი ურთიერთმოქმედების შედეგების წინასწარ განჭვრეტა და კონტროლი ხშირად შეუძლებელია.

## **კომპლექსური ოპერატიული გამოწვევების გადაწყვეტა აღამიანური რესურსის გამოყენებით**

4. ამ გამოწვევების გადასალახად ამოცანით მართვის დოქტრინა აერთიანებს სამ იდეას: ამოცანით მართვის გამოყენება, ამოცანით მართვის ფილოსოფია და ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქცია. ამ შემთხვევაში *ამოცანით მართვის გამოყენება* აერთიანებს ამოცანით მართვის ფილოსოფიასა და ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციას. ამოცანით მართვის გამოყენება გულისხმობს თავდაცვის ძალების მეთაურების მიერ ამოცანით მართვის ფილოსოფიისა და ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციის სინქრონიზებას. მეთაურები და შტაბები ამოცანით მართვის გამოყენებისას ხელმძღვანელობენ ამოცანით მართვის პრინციპებით.

## **ამოცანით მართვის პრინციპები**

5. ამოცანით მართვის გამოყენება დაფუძნებულია ურთიერთნდობაზე, საერთო გაგებასა და მიზანზე. მეთაურებს გაცნობიერებული აქვთ, რომ ბრძოლის ველზე სიტუაცია გაძულებით იცვლება, რაც საჭიროებს გადაწყვეტილებების სწრაფად და უშუალოდ საბრძოლო მოქმედების პროცესში მიღებას, ამიტომ მათთვის მიზანი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ამ მიზნის მიღწევის გზები. მეთაურები აწვდიან დაქვემდებარებულებს თავიანთ ჩანაფიქრს, ოპერაციის მიზანს, ძირითად/საკვანძო დავალებებს, სასურველ საბოლოო შედეგსა და რესურსებს. ამის შემდეგ, დაქვემდებარებულები იჩენენ დისციპლინებულ ინიციატივას გაუთვალისწინებელ გარემოებებთან გასამკლავებლად. თითოეული ჯარისკაცი მომზადებული უნდა იყოს პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე ასაღებად, ძალისხმევის ერთიანობის შესანარჩუნებლად, გონივრული ნაბიჯების გადასადგმელად და მეთაურის ჩანაფიქრის ჩარჩოებში სამოქმედოდ.

6. ეფექტურ მეთაურებს კარგად ესმით, რომ ლიდერობის უნარ-ჩვევები ხელს უწყობს მთელი ძალების მასშტაბით შეკრული ჯგუფების, ურთიერთნდობისა და საერთო გაგების ჩამოყალიბებას. მეთაურები დაქვემდებარებულებს გამოუყოფენ რესურსებს და აწვდიან მკაფიო ჩანაფიქრს მათი მოქმედებების სამართავად, რაც ამავდროულად ხელს უწყობს მოქმედების თავისუფლებასა და ინიციატივის გამოჩენას. დაქვემდებარებულებს, მეთაურის ჩანაფიქრისა და საერთო მიზნის გაგების შედეგად შეუძლიათ სწრაფად ცვალებად ვითარებასთან ადაპტირება და წარმავალი შესაძლებლობების გამოყენება. სათანადო თავისუფლების მინიჭების შემთხვევაში, მათ შეუძლიათ დაკისრებული დავალებები შეასრულონ ვითარების შესაბამისად. დაქვემდებარებულებმა იციან, რომ ვალდებული არიან იმოქმედონ და უზრუნველყონ თავიანთი მოქმედებების სინქრონიზება ძალების დანარჩენ ნაწილთან. მეთაურები ზემოქმედებენ ვითარებაზე და იძლევიან მითითებებს, ინსტრუქციებსა და რესურსებს ოპერაციების სინქრონიზებისას. ისინი მზარს უჭერენ დაქვემდებარებულებს, რომ გაბედულად იმოქმედონ და წავიდნენ გონივრულ რისკზე შესაძლებლობების შესაქმნელად და ინიციატივის მოსაპოვებლად.

## 7. ამოცანით მართვის პრინციპებია:

- ურთიერთნდობის საფუძველზე შეკრული ჯგუფების ორგანიზება;
- საერთო გაგების ჩამოყალიბება;
- მეთაურის მიერ მკაფიო ჩანაფიქრის გაცემა;
- დისციპლინებული ინიციატივის წახალისება;
- მიზანზე ორიენტირებული დავალებების გამოყენება;
- გონივრულ რისკზე წასვლა.

## ურთიერთნდობის საფუძველზე შეკრული ჯგუფების ორგანიზება

8. ეფექტური მეთაურები ქმნიან შეკრულ ჯგუფებს ურთიერთნდობის საფუძველზე. სხვების ნდობის მოპოვებას რამდენიმე ფაქტორი განაპირობებს. ნდობის მოპოვებას დრო სჭირდება და მას დამსახურება უნდა. ეს მიიღწევა თავდაცვის ძალების ღირებულებების დაცვითა და თავდაცვის ძალების ლიდერობის პრინციპებთან თავსებადი უნარ-ჩვევების გამოვლენით.

9. ყოველდღიური მოქმედებები და არა ცალკეული ქცევები განაპირობებს ნდობის როგორც მოპოვებას, ისე – დაკარგვას. ნდობა წარმოიქმნება წარმატებული გამოცდილებების გაზიარებისა და საბრძოლო მომზადების შედეგად. ეს ხშირად თავისთავად ხდება ოპერაციების პროცესში ან შეიძლება მეთაურმა შექმნას ამის წინაპირობა. გამოცდილების გაზიარებასთან ერთად ნდობას აძლიერებს მეთაურებს, დაქვემდებარებულებსა და ჯარისკაცებს შორის ურთიერთქმედება ორმხრივი კავშირის საშუალებით. ჯარისკაცებს აქვთ იმის მოლოდინი, რომ სამეთაური ჯაჭვის წევრები შეასრულებენ ამოცანას და, ამავდროულად, იზრუნებენ მათ კეთილდღეობაზე და გაიზიარებენ მათ სირთულეებსა და საფრთხეს.

10. ეფექტური მეთაურები პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების საშუალებით ქმნიან ჯგუფებს თავიანთ ქვედანაყოფებსა და ერთობლივ მოქმედებებში ჩართულ პარტნიორებთან ერთად. ერთობლივ მოქმედებებში ჩართული პარტნიორები არიან ის სამხედრო ძალები, სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციები და კერძო სექტორის ელემენტები, რომლებთან ერთადაც თავდაცვის ძალების შენაერთები ასრულებენ დაგეგმვას, კოორდინირებას, სინქრონიზებასა და ინტეგრირებას მთელი ოპერაციების განმავლობაში (მხარდამჭერი დოქტრინული პუბლიკაცია „ოპერაციები“). ოპერაციებში წარმატების მისაღწევად საჭირო ყველა სხვადასხვა შესაძლებლობის გაერთიანება მოითხოვს თანამშრომლობასა და ერთობლივ ძალისხმევებს, რაც უზრუნველყოფს აღნიშნული შესაძლებლობების ერთ საერთო მიზანზე კონცენტრირებას. იქიდან გამომდინარე, რომ სამხედრო ძალები მართვის ერთიანობას მოითხოვს, ერთობლივ მოქმედებებში ჩართულ პარტნიორებთან ერთად ჯგუფების შექმნის ერთ-ერთ სირთულეს წარმოადგენს ძალისხმევის ერთიანობის თანდათანობით მიღწევა. ძალისხმევის ერთიანობა საერთო მიზნების მიღწევისათვის კოორდინაციასა და თანამშრომლობას მოითხოვს, თუნდაც პარტნიორები არ იყვნენ ერთი და იმავე ქვედანაყოფიდან ან სტრუქტურული ერთეულიდან, რაც წარმატებული ერთობლივი მოქმედებების შედეგია.

## საერთო გაგების ჩამოყალიბება

11. მეთაურების, შტაბებისა და ერთობლივ მოქმედებებში ჩართული პარტნიორების უმნიშვნელოვანესი გამოწვევაა თავიანთი ოპერატიული გარემოს, ოპერაციის მიზნის, სირთულეებისა და მათი მოგვარების გზების საერთო გაგების ჩამოყალიბება. საერთო გაგება და მიზანი ქმნის ძალისხმევის ერთიანობისა და ნდობის მოპოვების საფუძველს. მეთაურები და შტაბები საერთო გაგებას აყალიბებენ როგორც მთელ ძალებში, ასევე ერთობლივ მოქმედებებში ჩართულ პარტნიორებში და უზრუნველყოფენ მის შენარჩუნებას, რისთვისაც უწყვეტ რეჟიმში თანამშრომლობენ ოპერაციების მთელი პროცესის განმავლობაში (დაგეგმვა, მომზადება, აღსრულება და შეფასება)

12. მეთაურები მიმართავენ თანამშრომლობას ადამიანთა შორის კავშირის დასამყარებლად, ნდობის მოსაპოვებლად და საერთო გაგებისა და მიზნის ჩამოსაყალიბებლად და შესანარჩუნებლად. თანამშრომლობა და ინფორმაციის გაცვლა ეხმარება მეთაურებს ვითარებაში გარკვევაში, პოტენციური გაუგებრობების აღმოფხვრასა და ოპერაციების პროგრესის შეფასებაში. ეფექტური თანამშრომლობის შედეგად იმართება დისკუსია. იგი იძლევა დიალოგის საშუალებას, რომელშიც მონაწილეები ცვლიან ინფორმაციას, სწავლობენ ერთმანეთისგან და იღებენ ერთობლივ გადაწყვეტილებებს. თანამშრომლობის კულტურის ჩამოყალიბება რთულია, მაგრამ აუცილებელი. პრობლემების, განსახილველი საკითხების და მეთაურთა, დაქვემდებარებულთა და ერთობლივ მოქმედებებში ჩართულ პარტნიორთა შესაძლებლობების შესახებ საერთო გაგების ჩამოყალიბება მოითხოვს დროსა და ძალისხმევას. წარმატებული მეთაურები საუბრობენ ჯარისკაცებთან, დაქვემდებარებულ მეთაურებსა და ერთობლივ მოქმედებებში ჩართულ პარტნიორებთან. თანამშრომლობისა და დიალოგის გზით მონაწილეები უზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციასა და ხედვებს, გამოთქვამენ ვარაუდებს და ცვლიან იდეებს საერთო გაგებისა და მიზნის ჩამოსაყალიბებლად და შესანარჩუნებლად.

## მეთაურის მიერ მკაფიო ჩანაფიქრის გაცემა

13. *მეთაურის ჩანაფიქრი* არის მკაფიოდ და ლაკონიურად გადმოცემული ოპერაციის მიზანი და სასურველი სამხედრო საბოლოო შედეგი, რომელიც მხარს უჭერს ამოცანით მართვას, უზრუნველყოფს შტაბის ფოკუსირებას და ეხმარება დაქვემდებარებულ და მხარდამჭერ მეთაურებს, იმოქმედონ მეთაურის სასურველი საბოლოო შედეგის მისაღწევად შემდგომი ბრძანებების გარეშე, მაშინაც კი, როდესაც ოპერაცია არ მიმდინარეობს გეგმის მიხედვით. ზემდგომი მეთაურის ჩანაფიქრი იძლევა ძალისხმევის ერთიანობის საფუძველს მთელი ძალების მასშტაბით. თითოეული დაქვემდებარებული მეთაურის ჩანაფიქრი უნდა ექცეოდეს ზემდგომი მეთაურის ჩანაფიქრის ფარგლებში.

14. მეთაურები ყველასთვის გასაგებად გადმოსცემენ მთელი ოპერაციის მიზეზს, რათა ძალებმა გაიგონ, თუ რატომ ტარდება ის. ოპერაციის მიზნის უკეთ ასახსნელად ისინი იყენებენ მეთაურის ჩანაფიქრს, რომელიც ამოცანის ფორმულირებაში მოცემულზე ვრცელია. კარგად შედგენილი მეთაურის ჩანაფიქრი ნათლად გვიჩვენებს ოპერაციის მიზანს, საკვანძო დავალებებსა და სასურველ შედეგს. ეს ეხმარება დაქვემდებარებულ მეთაურებს და ჯარისკაცებს გაერკვიონ იმაში, თუ რას ელიან მათგან, რა შეზღუდვები არსებობს და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, რატომ ტარდება ეს ამოცანა. მეთაურის მკაფიოდ ფორმულირებული ჩანაფიქრი, რომლის გაგებაც შეუძლიათ ქვედა დონის ლიდერებს, არის ძალისხმევის ერთიანობის შენარჩუნების ქვაკუთხედი.

15. წარმატებულმა მეთაურებმა იციან, რომ ისინი ვერ გაცემენ ინსტრუქციებსა და მითითებებს ყველა შესაძლო საგანგებო ვითარებაზე. ისინი აყალიბებენ და ავრცელებენ მეთაურის ჩანაფიქრს, რათა გამოკვეთონ ის საზღვრები, რომელთა ფარგლებშიც დაქვემდებარებულებმა შეიძლება გამოიჩინონ დისციპლინებული ინიციატივა ძალისხმევის ერთიანობის შენარჩუნების პარალელურად. მეთაურები თანამშრომლობენ და დიალოგს მართავენ დაქვემდებარებულებთან მეთაურის ჩანაფიქრის უკეთესად გასაგებად. მოულოდნელ სიტუაციებში ინიციატივის გამოჩენა უფრო მეტად მოსალოდნელია იმ დაქვემდებარებული მეთაურებისაგან, რომლებიც კარგად იცნობენ მეთაურის ჩანაფიქრს. წარმატებული ამოცანით მართვა დაქვემდებარებულებისგან მოითხოვს ინიციატივის გამოჩენას ისეთი გადაწყვეტილებების მიღებაში, რაც გამომდინარეობს მათი ზემდგომი მეთაურის ჩანაფიქრისაგან.

### **დისციპლინებული ინიციატივის წახალისება**

16. დისციპლინებული ინიციატივა არის მოქმედება, როდესაც არსებული ბრძანებები აღარ ერგება სიტუაციას, ასევე არ არსებობს დამატებითი ბრძანება ან როდესაც წინასწარ გაუთვალისწინებელი შესაძლებლობები თუ საფრთხეები იჩენს თავს. მეთაურები ეყრდნობიან დაქვემდებარებულთა მოქმედებებს, ხოლო დაქვემდებარებულები ავითარებენ სიტუაციას. მოქმედებისთვის ასეთი მზაობა ხელს უწყობს ოპერატიული ინიციატივის გამოჩენასა და შენარჩუნებას, რაც ქმნის ან მიუთითებს მთელი ოპერაციის მოქმედების პირობებს მთელი ოპერაციების განმავლობაში.

17. მეთაურის ჩანაფიქრი განსაზღვრავს შეზღუდვებს, რომლის ფარგლებშიც დაქვემდებარებულებს შეუძლიათ ინიციატივის გამოჩენა. ის საშუალებას აძლევს დაქვემდებარებულებს, რომ ბუნდოვან და საეჭვო ვითარებებში მიმართონ მსჯელობას, ამოცანის მიზნის, ძირითად დავალებისა და სასურველი საბოლოო შედეგის გათვალისწინებით. დისციპლინებული ინიციატივის გამოყენებით დაქვემდებარებულები ცდილობენ ბევრი გაუთვალისწინებელი პრობლემის გადაჭრას. ისინი მიმართავენ საჭირო კოორდინაციას და იღებენ შესაბამის ზომებს, როდესაც არსებული ბრძანებები აღარ ერგება ვითარებას.

18. მეთაურები და დაქვემდებარებული ვალდებული არიან მიჰყვნენ კანონიერ ბრძანებებს. მეთაურები გადაუხვევენ ბრძანებას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი არაკანონიერია, ამაოდ რისკავს ჯარისკაცების სიცოცხლეს ან აღარ ერგება სიტუაციას. თუკი დაქვემდებარებულებს მოუწევთ ბრძანებებიდან გადახვევა, ისინი ამის შესახებ პირველივე შესაძლებლობისას ატყობინებენ ზემდგომებს. სათანადო კანონებისა და რეგულაციების დაცვა დისციპლინებული ინიციატივის გამოჩენისას განაპირობებს სანდობას და ლეგიტიმურობას. იურიდიული შეზღუდვებიდან გადახვევა ძირს უთხრის ნდობას და საფრთხეს უქმნის ტაქტიკურ, ოპერატიულ და სტრატეგიულ წარმატებას.

### **მიზანზე ორიენტირებული დავალების გამოყენება**

19. *მიზანზე ორიენტირებული დავალებები* არის დირექტივები, რომლებიც ხაზს უსვამს დაქვემდებარებულთა მიერ მისალწევ შედეგებს და არა ამ შედეგების მიღწევის გზებს. მეთაურები იყენებენ მიზანზე ორიენტირებულ დავალებას იმ მითითებებისა და ინსტრუქციების გასაცემად, რომელთა საშუალებითაც ძალების მოქმედებები ფოკუსირებულია ძირითადი მიზნების მიღწევებზე, პრიორიტეტების დადგენასა და რესურსების გამოყოფაზე და ასევე გავლენას ახდენს ვითარებაზე. ისინი დაქვემდებარებულებს

მოქმედების მაქსიმალურ თავისუფლებას ანიჭებს იმის გადასაწყვეტად, თუ როგორ სჯობს ამოცანის შესრულება. მიზანზე ორიენტირებული დავალება მიმართულია იქითკენ, რომ მაქსიმალურად გაზარდოს დისციპლინებული ინიციატივა ქვედანაყოფებს შორის მოქმედებების ჰორიზონტალური კოორდინაციისა და სამეთაურო ჯგუფში ვერტიკალური კოორდინაციის პარალელურად. მიზანზე ორიენტირებული დავალების მეთოდი არ გულისხმობს იმას, რომ აღსრულების დროს მეთაურები არ ზედამხედველობენ დაქვემდებარებულებს; თუმცა ისინი არ აკონტროლებენ მათ ყველა ნაბიჯს. ისინი მხოლოდ აღსრულებისას ერთგებიან ოპერაციის კონცეფციაში საჭიროებისამებრ ცვლილებების შესატანად.

## **გონივრულ რისკზე წასვლა**

20. მეთაურები გადაწყვეტილებების მიღებისას მიდიან გონივრულ რისკზე, რადგან ყველა სამხედრო ოპერაციაში არსებობს გაურკვეველობა. **გონივრული რისკი არის წინასწარ გააზრებული დაუცველობა პოტენციური დაზიანებისგან ან დანაკარგისაგან, როდესაც, მეთაურის მსჯელობის თანახმად, ამოცანის შესრულების ასპექტში შედეგი ამაღლირს (დოქტრინული პუბლიკაცია 6-0, ამოცანით მართვა).** შესაძლებლობები მიიღება რისკების შედეგად. გონივრულ რისკზე წასვლით ხშირად ვლინდება მოწინააღმდეგის სისუსტეები.

21. ამოცანით მართვისთვის უმნიშვნელოვანესია გონივრული შეფასებების გაკეთება და გონივრულ რისკზე გამიზნულად წასვლა. მეთაურები უფრო ორიენტირებული არიან შესაძლებლობების შექმნაზე, ვიდრე უბრალოდ დამარცხების თავიდან აცილებაზე, მაშინაც კი, როდესაც დამარცხების თავიდან აცილება უფრო უსაფრთხო ჩანს. რისკის გონივრული შეფასება და მასზე გამიზნულად წასვლა არ არის აზარტული თამაში. აზარტი, გონივრული რისკის გაწვევისგან განსხვავებით, არის ერთი ცალკეული მოვლენიდან გამომდინარე მთელი მოქმედების წარმატების გარისკვა იმ საფრთხის გაუთვალისწინებლად, რომელიც შეექმნება ძალებს, თუ მოვლენები ისე არ განვითარდება, როგორც წარმოგვედგინა. ამიტომაც, მეთაურები თავს არიდებენ აზარტს. ისინი გულდასმით განსაზღვრავენ რისკებს, ანალიზებენ და შეძლებისდაგვარად მინიმუმამდე ამცირებენ საფრთხეებს და შემდეგ მიდიან გონივრულ რისკებზე შესაძლებლობების გამოყენებისთვის.

## **ამოცანით მართვის ფილოსოფია, როგორც მართვის მრთ-მრთი მეთოდი**

22. ადამიანური რესურსი არის ყველა სამხედრო სამსახურის საფუძველი და სამხედრო ოპერაციები ადამიანთა შორის ურთიერთობების გარკვეული სახეა. მეთაურები მიმართავენ ამოცანით მართვის ფილოსოფიას, რათა გამოიყენონ და გააუმჯობესონ ადამიანთა უნარები. მეთაურები ამოცანით მართვას ახორციელებენ კონტროლის მეცნიერებისა და მართვის ხელოვნების დაბალანსების საშუალებით.

## **მართვის ხელოვნება**

23. დოქტრინა განსაზღვრავს მართვას როგორც უფლებამოსილებას, რომელსაც მეთაური შეიარაღებულ ძალებში კანონიერად ატარებს თავის დაქვემდებარებულებზე წოდების ან თანამდებობის შესაბამისად. მართვა მოიცავს უფლებამოსილებასა და

პასუხისმგებლობას არსებული რესურსების ეფექტურად გამოყენებაზე და დასახული ამოცანების შესასრულებლად სამხედრო ძალების გამოყენების დაგეგმვაზე, ორგანიზებაზე, ხელმძღვანელობაზე, კოორდინირებასა და კონტროლზე. ის ასევე მოიცავს პასუხისმგებლობას მიკუთვნებული პირადი შემადგენლობის ჯანმრთელობაზე, კეთილდღეობაზე, საბრძოლო სულისკვეთებასა და დისციპლინაზე. დოქტრინა *მართვის ხელოვნებას* განსაზღვრავს, როგორც უფლებამოსილების შემოქმედებითა და უნარიანად გამოყენებას დროული გადაწყვეტილების მიღებისა და ლიდერობის საშუალებით (დოქტრინული პუბლიკაცია 6-0, ამოცანით მართვა). მართვა, როგორც ხელოვნება, საჭიროებს გონებაგამჭრიახობას. მეთაურები იყენებენ თავიანთ გამჭრიახობას ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, როგორებიცაა: უფლებამოსილების გადაბარება, გადაწყვეტილებების მიღება, კონტროლის სათანადო დონის განსაზღვრა და რესურსების გამოყოფა. მიუხედავად იმისა, რომ კონკრეტულმა ფაქტებმა, როგორიცაა, ცოცხალი ძალის თანაფარდობა დავალებებთან, შეიძლება გავლენა მოახდინოს მეთაურზე, ისინი მართვის თვალსაზრისით არ ითვალისწინებენ ადამიანურ ასპექტებს. მეთაურის გამოცდილება და მომზადების დონე ასევე ზემოქმედებს გადაწყვეტილების მიღების უნარზე. მართვის ხელოვნებაში პროფესიონალიზმი მიიღწევა წლების განმავლობაში გავლილი სწავლების, თვითგანვითარებისა და ოპერატიულ და საბრძოლო მომზადებაში გამოცდილების შედეგად.

24. როგორც ხელოვნება, მართვა ასევე საჭიროებს ლიდერობას. ლიდერობა არის ადამიანებზე გავლენის მოხდენის პროცესი ამოცანის შესასრულებლად და სტრუქტურის გაუმჯობესებისათვის მიზნის, მითითებებისა და მოტივაციის გაღვივების საფუძველზე. ადამიანები ერთმანეთთან კომუნიკაციას ამყარებენ ინფორმაციის გადასაცემად და მოსაზრებების გაზიარებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ ინფორმაციის გადაცემის მრავალი ფორმა არსებობს, წარმატებულმა მეთაურებმა იციან თანამშრომლობისა და დიალოგის განუზომელი ფასი. თანამშრომლობა და დიალოგი ეხმარება მეთაურებს ადამიანური რესურსით მოიპოვონ ისეთი ინფორმაცია, რომელიც ვერ შეგროვდება ამოცანით მართვის თავიანთი სისტემით. მეთაურები ვითარებისა და აუდიტორიის (ჯარისკაცები, დაქვემდებარებული მეთაურები ან ერთობლივ მოქმედებებში ჩართული პარტნიორები) მიხედვით განსაზღვრავენ კომუნიკაციისა და ხელმძღვანელობის შესაფერის სახეს. შემდეგ, მეთაურები ორგანიზებას უწყვენ მათი ამოცანით მართვის სისტემას გადაწყვეტილების მიღებაში მხარდასაჭერად და კომუნიკაციის გასამარტივებლად.

## უფლებამოსილება

25. *უფლებამოსილება* არის მინიჭებული უფლება მსჯელობისთვის, მოქმედებისთვის ან მართვისთვის. მეთაურებს აქვთ სამხედრო კოდექსის ფარგლებში ბრძანებების გატარების იურიდიული უფლებამოსილება. მეთაურებს ესმით, რომ ოპერაციები ზემოქმედებს ადამიანთა შორის ურთიერკავშირებზე და პირიქით. აქედან გამომდინარე, ისინი ეძებენ გზებს საკუთარი ავტორიტეტის მოსაპოვებლად. ავტორიტეტულობა აძლიერებს მეთაურის იურიდიულ უფლებამოსილებას. მეთაურის ავტორიტეტი, საბოლოო ჯამში, წარმოიქმნება/ფორმირდება მის მოქმედებებზე დაყრდნობით და ამ მოქმედებებით მოპოვებული ნდობისა და რწმენის შედეგად. მეთაურები მოიპოვებენ პატივისცემასა და ნდობას კანონებისა და თავდაცვის ძალების ღირებულების დაცვით, თავდაცვის ძალების ლიდერობის პრინციპების გამოყენებითა და ტაქტიკური და ტექნიკური კომპეტენციის დემონსტრირებით. ამ გზით მეთაურები ზრდიან თავიანთ ავტორიტეტს.

26. მეთაურები სამართლებრივად პასუხისმგებელი არიან თავიანთ გადაწყვეტილებებსა და დაქვემდებარებულების ქმედებებზე, მიღწევებსა თუ წარუმატებლობებზე. ყველა მეთაურს აქვს პასუხისმგებლობა, იმოქმედოს თავისი ზემდგომი მეთაურის ჩანაფიქრის

ფარგლებში, რათა მიაღწიოს სასურველ საბოლოო შედეგს. თუმცა, ადამიანები ზოგჯერ შეცდომებს უშვებენ. მეთაურები აცნობიერებენ, რომ საწყის ეტაპზე შესაძლოა დაქვემდებარებულებმა ყველა დავალება ვერ შეასრულონ და დაუშვან შეცდომები. წარმატებული მეთაურები საშუალებას აძლევენ დაქვემდებარებულებს, რომ ისწავლონ თავიანთ შეცდომებზე და მიიღონ გამოცდილება. მართვის ატმოსფეროში ამის დაშვებით დაქვემდებარებულები იძენენ გამოცდილებას, რაც საჭიროა დამოუკიდებლად სამოქმედოდ. თუმცა, მეთაურები გამუდმებით თვალს არ ხუჭავენ დაქვემდებარებულთა ისეთ შეცდომებზე, რომლებიც გამოწვეულია მსჯელობის სიმცირით. ისინი არც უმოქმედობით გამოწვეული განმეორებითი შეცდომების მიმართ არიან შემწყნარებელნი, როცა დაქვემდებარებულები ვერ იჩენენ ინიციატივას. მართვის ხელოვნება იმაში მდგომარეობს, რომ მეთაურს უნდა შეეძლოს საპატიო შეცდომების (რომლებიც ჯარისკაცისთვის გაკვეთილი იქნება) გარჩევა სამხედრო ლიდერისთვის მიუღებელი შეცდომებისაგან.

### **გადაწყვეტილების მიღება**

27. გადაწყვეტილების მიღება საჭიროებს იმის ცოდნას, როდის და რა გადაწყვეტილება არის მისაღები და როგორი იქნება ამ გადაწყვეტილების შედეგები. მეთაურები პირველ რიგში ცდილობენ ვითარებაში გარკვევას. როგორც კი მეთაურები და შტაბი მიიღებენ ინფორმაციას, ამუშავებან მას, რათა გაიგონ მნიშვნელობა. ამის შემდეგ, მიმართავენ მსჯელობას გაგების მიზნით. ეს გაგება ეხმარება მეთაურებსა და შტაბს ეფექტური გეგმების შემუშავებაში, ოპერაციების შეფასებასა და გადაწყვეტილებების მიღებაში. მეთაურები იყენებენ გამოცდილებას, მომზადებასა და ცოდნას გადაწყვეტილებების მისაღებად. ისინი ითვალისწინებენ ლიდერობის, ოპერატიული სირთულისა და ადამიანური ფაქტორების გავლენას ამოცანის შესასრულებლად არსებული რესურსების გამოყენების საუკეთესო გზის განსაზღვრად. ოპერაციებში წარმატება მოითხოვს დროულ და ეფექტურ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც დაფუძნებული იქნება ხელმისაწვდომი ინფორმაციისა და ცოდნის გაანალიზებაზე. ისინი მსჯელობენ ინფორმაციის, ვითარების ან გარემოებების გონივრულად შესაფასებლად და სათანადო დასკვნების გამოსატანად.

### **ლიდერობა (სამხედრო ხელმძღვანელობა)**

28. ლიდერობა არის უნარი, რომლის ეფექტურად გამოყენების შემთხვევაში მეთაურები გავლენას ახდენენ ქვედანაყოფებზე ამოცანების შესასრულებლად. ისინი ქვედანაყოფებში აყალიბებენ ურთიერთნდობას, საერთო გაგებასა და შეკრულ ჯგუფებს. წარმატებული მეთაურები მოქმედებენ გაბედულად ზემდგომი მეთაურის ჩანაფიქრის ფარგლებში და ქვედანაყოფის საუკეთესო ინტერესებიდან გამომდინარე.

29. მეთაურები ძალების ეფექტურად სამართავად იმყოფებიან მოქმედებების ადგილზე. მათ იციან, რომ სამხედრო ოპერაციები ჯარისკაცებისაგან მოითხოვს დიდ მორალურ, ფიზიკურ და გონებრივ მსხვერპლს. მეთაურები მუდმივად ცდილობენ თავიანთი ძალების სტატუსის (მდგომარეობაში) გარკვევას და ცდილობენ ასევე სათანადოდ გამოიყენონ თავიანთი ლიდერული უნარები. ისინი აგროვებენ და იღებენ ინფორმაციას მართვის დანიშნულების, მიზნებისა და სტატუსის შესასწავლად. მეთაურების ჩართულობა დაქვემდებარებულთათვის ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარების საშუალებას იძლევა. გამოცდილი მეთაურები გადასცემენ ისეთ ტაქტიკურ და ტექნიკურ ცოდნას, რომელიც აღემატება გეგმებსა და პროცედურებს. ადგილზე მეთაურის ჩართულობა აიოლებს, რომ დაქვემდებარებულებმა გეგმები და პროცედურები მთავრად ვითარებას მეთაურის ჩანა-

ფიქრის შესასრულებლად, რის შედეგადაც დაქვემდებარებულებს შეეძლება მათი ადაპტირება მეთაურის ჩანაფიქრის მისაღწევად. ხშირ შემთხვევაში, ეფექტური ხელმძღვანელობისთვის აუცილებელია ლიდერის ჩართულობა (ადგილზე ყოფნა ფიზიკურად) მოქმედების ადგილზე.

30. მეთაურები თავისთვის არჩევენ ისეთ პოზიციას, საიდანაც ეფექტურად შეძლებენ მართვასაც და ცვალებად ვითარებაზე რეაგირებასაც. ისინი ცდილობენ შექმნან მართვის დადებითი ატმოსფერო, რაც გაამარტივებს ჯგუფების ჩამოყალიბებას, წახალისებს ინიციატივის გამოჩენას და ხელს შეუწყობს თანამშრომლობას, დიალოგს, ურთიერთნდობასა და გაგებას. მეთაურებს ესმით ადამიანური ურთიერთობების მნიშვნელობა გაურკვევლობებსა და ქაოსთან გამკლავებისას და საკუთარ ძალებზე ფოკუსირების შენარჩუნებისას. მართვის ხელოვნება მოიცავს ადამიანური ურთიერთობების დინამიკის გამოყენებას საკუთარი ძალების სასარგებლოდ და მოწინააღმდეგის საზიანოდ. წარმატება თანაბრად არის დამოკიდებული როგორც ადამიანური ასპექტების, ისე – რიცხობრივი და ტექნოლოგიური უპირატესობის დადგენაზე.

## **კონტროლის მმცნიერება**

31. *კონტროლი* არის ძალებისა და საბრძოლო ფუნქციების რეგულირება ამოცანის შესასრულებლად მეთაურის ჩანაფიქრის შესაბამისად. მეთაურები შტაბების დახმარებით აკონტროლებენ მიკუთვნებულ ძალებს მათი ოპერაციების რაიონში. შტაბები უზრუნველყოფენ მოქმედებების კოორდინირებას, სინქრონიზებასა და ინტეგრირებას, ასევე მეთაურებისთვის ინფორმაციის მიწოდებასა და სწავლების კონტროლს.

32. *კონტროლის მეცნიერება* შედგება იმ სისტემებისა და პროცედურებისაგან, რომლებსაც მეთაური იყენებს ვითარებაში უფრო უკეთესად გასარკვევად და ამოცანების შესრულების მხარდასაჭერად. კონტროლის მეცნიერება დაფუძნებულია ობიექტურობაზე, ფაქტებზე, ემპირიულ მეთოდებსა და ანალიზზე. მეთაურები და შტაბი იყენებენ კონტროლის მეცნიერებას იმ ფიზიკური და პროცედურული შეზღუდვების გადასაღებად, რომელშიც მოქმედებენ ქვედანაყოფები. ქვედანაყოფები შეზღუდული არიან ისეთი ფაქტორებით, როგორებიცაა: გადაადგილების სიხშირე, საწვავის მოხმარება, შეიარაღების ეფექტები, ბრძოლაში ჩაბმის წესები და სამართლებრივი ნორმები. მეთაურები და შტაბები ცდილობენ გაერკვნენ ოპერაციის იმ ასპექტებში, რომელთა გაანალიზება და შეფასებაც შესაძლებელია. ასეთია, მაგალითად, საკუთარი და მოწინააღმდეგე სტრუქტურული ერთეულების ფიზიკური შესაძლებლობები და შეზღუდვები. კონტროლი საჭიროებს დროისა და მანძილის ფაქტორების რეალისტურ შეფასებას, მათ შორის, კონკრეტული მოქმედებების დაწყებისთვის საჭირო დროის შეფასებას. კონტროლის მეცნიერება მხარს უჭერს მართვის ხელოვნებას.

33. მეთაურები მუდმივად აკონტროლებენ ცვალებად გარემოებებს და ახალ ვითარებასთან გასამკლავებლად გაცემენ მითითებებს აუცილებელი ცვლილებების შესახებ. მეთაურები მიმართავენ საკმარის კონტროლს, რათა დროულად მოახდინონ საბრძოლო სიძლიერის ეფექტების მასირება გადამწყვეტ წერტილში და, ამავე დროს, მოქმედების მაქსიმალურ თავისუფლებას ანიჭებენ დაქვემდებარებულებს დაკისრებული დავალებების შესრულებაში. ისინი დაქვემდებარებულებს მოქმედების იმდენ თავისუფლებას ანიჭებენ ინიციატივის გამოვლენაში, რამდენიც შესაძლებელია, ამასთანავე ინარჩუნებენ ოპერაციის სინქრონიზებას.

34. კონტროლი ემყარება მეთაურს, შტაბს, დაქვემდებარებულებსა და ერთობლივ მოქმედებებში ჩართულ პარტნიორებს შორის ინფორმაციის უწყვეტ დინებას ვითარების



მსვლელობის შესახებ. მეთაურები და შტაბი ინარჩუნებენ ინფორმაციის დინების უწყვეტობას ინფორმაციის განსაზღვრულად. კონტროლის მექანიზმები დამოკიდებულია ინფორმაციაზე, კომუნიკაციაზე, სტრუქტურასა და კონტროლის ხარისხზე.

## **ინფორმაცია**

35. მეთაურები გადაწყვეტილებებს იღებენ და ახორციელებენ ინფორმაციაზე დაყრდნობით. ინფორმაციის მიხედვით განისაზღვრება სამხედრო ოპერაციების სტრუქტურა და ფორმა. ინფორმაცია ხელს უწყობს ვითარების გაგებასა და ინიციატივის გამოჩენას. მეთაურები განსაზღვრავენ ინფორმაციის მოთხოვნებს და ადგენენ ინფორმაციის პრიორიტეტებს მნიშვნელოვან ინფორმაციაზე მეთაურის მოთხოვნის ჩამოყალიბების საშუალებით. ვითარების გასაგებად, წარმატებული შესაძლებლობების გამოსაყენებლად, გამოვლენილ საფრთხეებზე საპასუხოდ, გეგმების შესაცვლელად ან რესურსების ხელახლა გამოსაყოფად მეთაურები და შტაბი განმარტავენ მიღებულ ინფორმაციას. შტაბი იყენებს ინფორმაციისა და ცოდნის მართვის პრაქტიკულ გამოცდილებას ინფორმაციის შეგროვებაში, ანალიზსა და გავრცელებაში მეთაურის დასახმარებლად. ინფორმაციის გაცვლის ეს ციკლი ქმნის საერთო გაგების ჩამოყალიბებისა და შენარჩუნების საფუძველს.

## **კომუნიკაცია**

36. კომუნიკაციის საშუალებით მეთაურები უშუალოდ და პირადად აკონტროლებენ საკუთარ ძალებს. ქვედანაყოფები და სხვა სტრუქტურები ავრცელებენ და აზიარებენ ინფორმაციას ადამიანებს შორის, ელემენტებსა და ადგილებში. კომუნიკაცია აკავშირებს ინფორმაციას გადაწყვეტილებებთან და გადაწყვეტილებებს – მოქმედებებთან. ოპერაციის დროს ვერც ერთი გადაწყვეტილება ვერ შესრულდება მეთაურებსა და დაქვემდებარებულებს შორის კომუნიკაციის გარეშე. აუცილებელია ეფექტური კომუნიკაცია, რადგან სამხედრო ოპერაციები მოითხოვს ერთობლივ ძალისხმევას.

37. კომუნიკაცია ინფორმაციის უბრალო გადაცემაზე მეტია. მეთაურები იყენებენ კომუნიკაციას მართვის ფარგლებში კავშირების გასამყარებლად. კომუნიკაცია ზრდის ნდობას, თანამშრომლობას, კავშირსა და საერთო გაგებას. ტრადიციულად, სამხედრო სამსახურში კომუნიკაცია გულისხმობს დაქვემდებარებულების მიერ ინფორმაციის გადაგზავნას მეთაურებისთვის, ხოლო მეთაურების მიერ დაქვემდებარებულებისთვის გადაწყვეტილებებისა და ინსტრუქციების მიწოდებას; ამოცანით მართვა კი საჭიროებს ინტერაქტიულ კომუნიკაციას, რომელიც ხასიათდება უწყვეტი ვერტიკალური და ჰორიზონტალური უკუკავშირით. უკუკავშირი იძლევა ვითარებაში გარკვევის გაუმჯობესებისა და დადასტურების საშუალებას.

## **სტრუქტურა**

38. სტრუქტურა მეთაურებს ეხმარება ელემენტებს შორის ურთიერთობების კონტროლსა და დარეგულირებაში. ის ასევე განსაზღვრავს ორგანიზაციულ ჯგუფებსა და სამსახურებს შორის კოორდინაციის პროცედურებს. სტრუქტურა არეგულირებს როგორც შიდა (მაგალითად, მართვის პუნქტში), ისე გარე ურთიერთობებს (მაგალითად, მართვისა და მხარდაჭერის ურთიერთობები დაქვემდებარებულ ძალებს შორის). თავდაცვის ძალების მართვის პუნქტებისა და მართვისა და მხარდაჭერის ურთიერთობების ორგანიზებისთვის მეთაურები ხელმძღვანელობენ თავდაცვის ძალების დოქტრინით.

## კონტროლის ხარისხი

39. ამოცანით მართვისათვის მნიშვნელოვანია დაქვემდებარებულთა კონტროლის შესაბამისი ხარისხის განსაზღვრა. მეთაურები ახდენენ ბევრი ქვედანაყოფის კონცენტრირებასა და სინქრონიზებას ეფექტების მასირებისთვის და საჭიროებისამებრ მიმართავენ ოპერაციების კონტროლის ცენტრალიზებასა და დეცენტრალიზებას იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ქვედანაყოფებმა შეძლონ ცვალებად ვითარებასთან შეგუება. კონტროლის სათანადო დონე იცვლება ყოველი ვითარების კვალდაკვალ და მისი განსაზღვრა ადვილი არ არის. ეფექტური მეთაურები მიმართავენ სრული საბრძოლო სიძლიერის მაქსიმუმამდე გაზრდისათვის საჭირო კონტროლს და ამასთანავე დაქვემდებარებულებს ანიჭებენ მოქმედების თავისუფლებას. მეთაურები ისწრაფიან, რომ დაქვემდებარებულებს მიაწოდონ რესურსები და მიანიჭონ მათ მოქმედების თავისუფლება ვითარების განვითარებისათვის. მეთაურებსა და დაქვემდებარებულებს ესმით, რა რისკებს იღებს ზემდგომი მეთაური საკუთარ თავზე და რას უტოვებს დაქვემდებარებულ მეთაურს. კონტროლის სათანადო ხარისხი დაქვემდებარებულებს აძლევს საკმარის თავისუფლებას იმ შესაძლებლობების გამოსაყენებლად, რაც საჭიროა ინიციატივის მოსაპოვებლად, შესანარჩუნებლად და გამოსაყენებლად.

## ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქცია

40. ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქცია არის ერთმანეთთან დაკავშირებული დავალებები და სისტემები, რომლებიც აყალიბებს და აერთიანებს იმ მოქმედებებს, რომლებიც საშუალებას აძლევს მეთაურს დააბალანსოს მართვის ხელოვნება და კონტროლის მეცნიერება სხვა საბრძოლო ფუნქციების ინტეგრირების მიზნით. ამოცანით მართვა, როგორც საბრძოლო ფუნქცია, შედგება დაკავშირებული დავალებებისა და ამოცანით მართვის სისტემისაგან, რომლებიც მხარს უჭერს მეთაურს უფლებამოსილების გამოყენებასა და მითითებების გაცემაში. ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციის საშუალებით მეთაურები სხვა საბრძოლო ფუნქციებს აერთიანებენ ერთ მთლიანობად, რათა მიაღწიონ საბრძოლო სიძლიერის ეფექტების მასირებას გადამწყვეტ დროსა და ადგილზე.

## ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციის დავალებები

41. ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციის დავალებებში გამოკვეთილია, თუ რას აკეთებენ მეთაურები და შტაბი სხვა საბრძოლო ფუნქციების ინტეგრირებისათვის. ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციის დავალებები მოიცავს მეთაურის, შტაბისა და დამატებით ურთიერთმხარდამჭერ დავალებებს. მეთაური ხელმძღვანელობს შტაბის დავალებებს, ხოლო შტაბის დავალებები სრულად უჭერს მხარს მეთაურს მეთაურის დავალებების შესრულებაში. მეთაურები, რომლებსაც მხარს უჭერს შტაბი, აერთიანებენ მთელ რიგ პროცესებსა და მოქმედებებს შტაბში და მთელ ძალებში ამოცანით მართვის გამოყენებისას (მეტი ინფორმაციისთვის იხილეთ მხარდამჭერი დოქტრინული პუბლიკაცია 6-0).

42. ამოცანით მართვაში მეთაურები არიან ცენტრალური ფიგურები. ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციაში ისინი ასრულებენ სამ ძირითად დავალებას ყველა სამხედრო ფუნქციისა და მოქმედების ინტეგრირებისათვის:

- ოპერაციების პროცესის წარმართვა მოქმედებების გაგების, ვიზუალიზების, აღწერის, მითითებების მიცემის, ხელმძღვანელობისა და შეფასების საფუძველზე.
- ჯგუფების ჩამოყალიბება როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე გაერთიანებულ, საუწყებო-სამართლებრივ და მრავალეროვნულ პარტნიორებთან.
- აუდიტორიის ინფორმირება და მასზე ზემოქმედება როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე გარეთ.

მეთაურები იყენებენ ოპერაციების პროცესს, როგორც ყოვლისმომცველ ჩარჩოს ამოცანით მართვის გამოსაყენებლად. ოპერაციების პროცესი ეხმარება მეთაურებს, რომ გადაწყვეტილებები აქციონ მოქმედებებად და უზრუნველყონ ძალების სინქრონიზება. მეთაურები აცნობიერებენ, რომ წარმატებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ჯგუფებსა და გუნდურ მუშაობას. ჯგუფი არის ინდივიდუალური პირების ან ქვედანაყოფების ერთობლიობა, რომლებიც ერთად მუშაობენ საერთო მიზნის მისაღწევად. ჯგუფები ერთად მუშაობენ იდეების გაცვლისა და ძალისხმევების სინქრონიზების მიზნით. მეთაურები დარწმუნებულები არიან, რომ დამატებითი და გამაძლიერებელი მოქმედებები, თემები და მესიჯები (გზავნილები) ეხმარება ძალებს თავიანთი მიზნების მიღწევაში.

43. შტაბი მხარს უჭერს მეთაურს ამოცანით მართვის გამოყენებაში შტაბის ძირითადი დავალებების შესრულებით:

- ოპერაციების პროცესის შესრულება: დაგეგმვა, მომზადება, აღსრულება და შეფასება;
- ცოდნისა და ინფორმაციის მართვა;
- ინფორმაციასთან დაკავშირებული შესაძლებლობების სინქრონიზება;
- ელექტრომაგნიტური კიბერლონისძიებების შესრულება.

შტაბი ოპერაციების პროცესის ჩატარებით ეხმარება მეთაურს დაგეგმვის, მომზადების, აღსრულებისა და შეფასების დეტალების გათვალისწინებაში. ისინი იყენებენ ოპერაციების პროცესს შტაბის შიგნით და მთლიანად ძალებში ინტეგრირებისა და სინქრონიზებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ შტაბები ბევრ დავალებას ასრულებენ, ისინი ცოდნისა და ინფორმაციის მართვის პრაქტიკულ მეთოდებს იყენებენ, რათა მეთაურს მიაწოდონ საჭირო ინფორმაცია ვითარების გასაგებად და ეფექტური გადაწყვეტილებების მისაღებად. შტაბი ასევე ეხმარება მეთაურს აუდიტორიისთვის ინფორმაციის მიწოდებასა და მასზე ზეგავლენის მოხდენაში. გარდა ამისა, შტაბი უზრუნველყოფს ელექტრო-მაგნიტური კიბერლონისძიებების ინტეგრირებასა და სინქრონიზებას მართვის ყველა ეშელონსა და საბრძოლო ფუნქციაში.

44. მეთაურისა და შტაბის ძირითადი დავალებების გარდა, ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციაში არის აგრეთვე ხუთი დამატებითი დავალება. მათ ხელმძღვანელობს მეთაური და მხარს უჭერს შტაბი. დამატებითი დავალებებია:

- სამხედრო შეცდომაში შეყვანა;
- სამოქალაქო საკითხებთან დაკავშირებული ოპერაციების შესრულება;
- ქსელის დამონტაჟება, ფუნქციონირება და მომსახურება;
- საჰაერო სივრცის კონტროლი;
- ინფორმაციის დაცვა.

მეთაურები ზოგჯერ სამხედრო შეცდომაში შეყვანას იყენებენ წარმატების მისაღწევად ხელსაყრელი პირობების შესაქმნელად. ისინი იყენებენ სამოქალაქო საკითხებთან დაკავშირებულ ოპერაციებს სამხედრო ძალებსა და სამოქალაქო ხელისუფლებას შორის ურთიერთობის გასამყარებლად იმ სფეროებში, სადაც სამხედრო ძალები არიან ჩართული. მეთაურები და შტაბი ინფორმაციის გადაცემისა და ძალების კონტროლის მხრივ დამოკიდებულნი არიან ტექნიკურ ქსელებზე. ისინი ატარებენ საჰაერო სივრცის კონტროლს საბრძოლო ეფექტურობის გაზრდისათვის. მეთაურები და შტაბები იყენებენ ინფორმაციის დაცვის ზომებს საკუთარი ინფორმაციისა და საინფორმაციო სისტემების დასაცავად.

## ამოცანით მართვის სისტემა

45. მართვის ყველა ეშელონზე თითოეული მეთაური აყალიბებს *ამოცანით მართვის სისტემას* – იმ პირადი შემადგენლობის, ქსელების, საინფორმაციო სისტემების, პროცესების, პროცედურების, ობიექტებისა და აღჭურვილობის ერთობლიობას, რაც მეთაურებს ოპერაციების ჩატარების საშუალებას აძლევს. მეთაურები აწყობენ ამოცანით მართვის სისტემებს იმგვარად, რომ მხარი დაუჭირონ გადაწყვეტილების მიღებას და გაამარტივონ კომუნიკაცია.

### პირადი შემადგენლობა

46. მეთაურის ამოცანით მართვის სისტემა იწყება ადამიანური რესურსით, რადგან ამოცანით მართვის სისტემები უფრო მეტად ემყარება ადამიანურ მანასიათებლებსა და უნარებს, ვიდრე აღჭურვილობასა და პროცედურებს. ამოცანით მართვის ეფექტური სისტემა საჭიროებს მომზადებულ პირად შემადგენლობას. მეთაურებმა სათანადოდ უნდა შეაფასონ მომზადების მნიშვნელობა. ამოცანით მართვისთვის გამოყოფილ ძირითად პირად შემადგენლობაში შედიან: მმართველი რგოლის მეორე პირი, მთავარი სერჟანტები და შტაბის წევრები.

### ქსელები

47. სოციალური და ტექნიკური ქსელები საშუალებას აძლევს მეთაურებს, რომ გადასცენ ინფორმაცია და აკონტროლონ ძალები, რაც განაპირობებს ოპერაციის წარმატებას. ზოგადად, ქსელი არის გარკვეული მიზნით ერთმანეთთან დაკავშირებული ადამიანების ან ნივთების ერთობლიობა. მეთაურები აყალიბებენ და იყენებენ სხვადასხვა სოციალურ ქსელებს – საერთო ინტერესის მქონე ინდივიდებსა და ქვედანაყოფებს – ინფორმაციისა და იდეების გასაცვლელად, ჯგუფების ჩამოსაყალიბებლად და ძალისხმევის ერთიანობის ხელშესაწყობად. ტექნიკური ქსელები ასევე ერთმანეთთან აკავშირებს ადამიანებს და მათ რესურსებისა და ინფორმაციის გაზიარების საშუალებას აძლევს. მაგალითად, თავდაცვის საინფორმაციო ქსელი ერთ-ერთი ტექნიკური ქსელია.

## საინფორმაციო სისტემები

48. მეთაურები განსაზღვრავენ თავიანთ საინფორმაციო მოთხოვნებს და აღნიშნული მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად უზრუნველყოფენ თავიანთი შტაბებისა და სტრუქტურული ერთეულების კონცენტრირებას საინფორმაციო სისტემების გამოყენებაზე. საინფორმაციო სისტემებში შედის ტექნიკური აღჭურვილობა, რომელიც გამოიყენება ინფორმაციის შესაგროვებლად, დასამუშავებლად, შესანახად, საჩვენებლად და გასავრცელებლად. ესენია: კომპიუტერები – აპარატურა და პროგრამული უზრუნველყოფა – და საკომუნიკაციო საშუალებები, მათი გამოყენების პრინციპებისა და პროცედურების გათვალისწინებით. შტაბები საინფორმაციო სისტემებს იყენებენ ინფორმაციის დასამუშავებლად, შესანახად და გასავრცელებლად მეთაურის პრიორიტეტების შესაბამისად. ეს საშუალებები შტაბს რუტინული მონაცემების განკარგვის ტვირთს უმსუბუქებს. საინფორმაციო სისტემები იძლევა ვრცელი ინფორმაციის გაზიარების საშუალებას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ისინი გაერთიანებულია ერთ ცალკეულ, ინტეგრირებულ ქსელში.

## პროცესები და პროცედურები

49. პროცესები და პროცედურები ეხმარება მეთაურს მოქმედებების ორანიზებაში შტაბის შიგნით და მთელი ძალების მასშტაბით. ამოცანით მართვის სისტემის ფარგლებში მოქმედებები იმართება პროცედურებით, რათა ისინი უფრო ეფექტური და შედეგის მომცემი გახდეს. პროცესი არის საბოლოო შედეგისკენ მიმართული მთელი რიგი მოქმედებები. ამის ერთ-ერთი მაგალითია სამხედრო გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. პროცედურები არის შტაბების მიერ ხშირად გამოყენებული სტანდარტული, დეტალური საფეხურები, რომლებიც აღწერს, თუ როგორ უნდა შესრულდეს კონკრეტული დავალებები სასურველი საბოლოო შედეგის მისაღწევად. ერთ-ერთი მაგალითია სტანდარტული სამოქმედო პროცედურა. პროცესებისა და პროცედურების დაცვა მინიმუმამდე ამცირებს გაუგებრობას, გაურკვევლობასა და ორჭოფობას, რადგანაც მეთაურები ხშირად და სწრაფად იღებენ გადაწყვეტილებებს ოპერატიული მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

## ობიექტები და აღჭურვილობა

50. ობიექტებსა და აღჭურვილობაში შედის მართვის პუნქტები, კავშირგაბმულობის კვანძები და ამოცანით მართვის მხარდამჭერი მთელი აღჭურვილობა საინფორმაციო სისტემების გარდა. ობიექტი არის ნაგებობა ან ადგილი, სადაც შესაძლებელია სამუშაო გარემოს მოწყობა და პირადი შემადგენლობის განთავსება ამოცანით მართვის სისტემის ფარგლებში. ობიექტებში შედის როგორც სატრანსპორტო საშუალებებსა და კარვებში გამართული მართვის პუნქტები, ისე მყარი შენობები. ამოცანით მართვის სისტემის უზრუნველსაყოფად საჭირო აღჭურვილობაში იგულისხმება სატრანსპორტო საშუალებები, გენერატორები და განათება.

## დასკვნა

51. წინამდებარე პუბლიკაციაში მოცემული დოქტრინა გვიჩვენებს, თუ როგორ ხელმძღვანელობენ მეთაურები და შტაბები ამოცანით მართვის პრინციპებით ამოცანით მართვის გამოყენების პროცესში. ამოცანით მართვის გამოყენება ამოცანით მართვის ფილოსოფიას აკავშირებს ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციასთან. დოქტრინის მიხედვით, სამხედრო ოპერაციების ბუნებას განაპირობებს კომპლექსური ადამიანური ძალისხმევა. თავდაცვის ძალების მეთაურები ამოცანის შესასრულებლად აბალანსებენ მართვის ხელოვნებასა და კონტროლის მეცნიერებას.



საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო  
თავდაცვის ძალების წვრთნებისა და სამხედრო განათლების სარდლობა  
დოქტრინების განვითარების ცენტრი

დოქტრინული პუბლიკაცია 6-0

ამოცანით მართვა

საერთო კოორდინატორი: პ-კი ნიკოლოზ ჯანჯღაგა

სამხედრო კონსულტანტი: ვ/პ-კი კახაბერ ჭაფოძე

რედაქტორი: ქეთევან ოსეფაიშვილი

მთარგმნელი: თამარ გოგონია

სტილისტი: გვანცა მღვდელაძე

დამკაბადონებელი: სოფიო გოცაძე

თბილისი  
2019 წ.