

## Аюулын жагсаалтаас стратегийн удирдлагын орчин руу: Том гүрнүүдийн аюулгүй байдлын стратегийн уншлага

Адьяагийн Түвшинтөгс

Доктор (Ph.D), профессор, Орон тооны шинжээч, [tuvshintugs@nsc.gov.mn](mailto:tuvshintugs@nsc.gov.mn)

Монгол Улс, Улаанбаатар, Үндэсний аюулгүй байдлын зөвлөл

### Хураангуй

Энэхүү өгүүлэлд том гүрнүүдийн аюулгүй байдлын стратегийн баримт бичгүүдийг бодлогын агуулга, хэрэгжилтийн тайлбар хэмээн уншихын оронд, тэдгээрийн цаадах удирдлагын логикийг илрүүлэх стратегийн уншлагын байр сууринаас задлан шинжилсэн болно. Шинжилгээний үр дүнд аюулгүй байдлыг тодорхой аюул, дайсанд харьцан өгөх бодлогын үйлдлүүдийн нийлбэрээр ойлгож ирсэн уламжлалт хандлага аажмаар суларч, харин тогтворгүй, тодорхой бус орчныг байнгын нөхцөл гэж үзэн удирдах стратегийн шилжилт тодорхой ажиглагдаж байгааг илрүүлэв. Энэхүү шилжилтийг үл анзаарвал хязгаарлагдмал оролцоо, хүлээцтэй байр суурь, эрсдэлийг даан авч явах стратегийн чадварыг стратегийн сул тал эсвэл логикгүй сонголт мэтээр тайлбарлах эрсдэл үүснэ.

Өгүүлэлд уг стратегийн шилжилт нь зорилгыг тэлэх замаар бус, харин оролцооны хүрээг ухамсартайгаар хязгаарлах; эрсдэлийг бүрэн арилгахыг эрмэлзэхээс илүү эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрч, удирдах; боломжийг дээдлэхээс илүү хязгаарыг тодорхой тогтоох логикийн илэрч байгааг тодруулан харууллаа. Үүний үр дүнд стратеги нь нэг удаагийн шийдвэр эсвэл баримт бичигт суурилсан төлөвлөгөө бус, харин зорилго-оролцоо-эрсдэл-хязгаарын уялдааг тасралтгүй дахин тохируулж байдаг удирдлагын үйл явц болох нь тодорхой болж байна.

Судалгаа нь АНУ, БНХАУ, ОХУ-ын үндэсний аюулгүй байдлын стратегийн баримт бичгүүдийг стратегийн түвшинд харьцуулан уншихад тулгуурласан бөгөөд энэхүү стратегийн уншлагын арга зүй нь Монгол Улсад стратегийн шинжилгээний бие даасан дэг сургууль төлөвшүүлэх үзэл санаа, арга зүйн суурь болж чадах стратегийн уншлагын эхлэл болж байна.

**Түлхүүр үгс:** Стратегийн уншлага; аюулгүй байдлын удирдлага; зорилго-оролцоо-эрсдэл-хязгаар; том гүрний стратеги

### Судалгааны үндэслэл

Том гүрнүүдийн аюулгүй байдлын бодлогын өөрчлөлтийг шинэ аюул занал, геополитикийн өрсөлдөөн, бодлогын оролцооны идэвхжил нэмэгдсэн үзэгдлээр тайлбарлах хандлага өнөөгийн судалгаанд түгээмэл хэвээр байна. Энэ тайлбар нь бодлогын шинжилгээний хүрээнд ач холбогдолтой байж болох ч стратегийн

түвшинд өрнөж буй суурь өөрчлөлтийн логикийг бүрэн тайлбарлахад хангалтгүй болж байна. Үүний зэрэгцээ том гүрнүүд аюулгүй байдлыг ямар стратегийн логигоор дахин тодорхойлж, удирдаж эхэлж байна вэ гэдэг нь бодлогын тайлбарын түвшинд орхигдсоор ирсэн. Иймд том гүрнүүдийн аюулгүй байдлын баримт бичгүүдийг бодлогын агуулгын жагсаалт бус, харин удирдлагын сэтгэлгээний үйл явцыг илэрхийлж буй баримт бичгүүд хэмээн үзэх стратегийн уншлагын аргачлалыг шинжилгээний суурь өнцөг болгон ашигласан болно. Энд “уншлага” гэж стратегийг тайлбарлах, үнэлэх, эсвэл шүүмжлэх үйлдлийг бус, харин удирдлагын логик хэрхэн бүрэлдэж, ямар сонголт, эрсдэл, хязгаарыг ухамсартайгаар тогтоож буйг илрүүлэх “танин мэдэхүйн байрлал” гэдгээр ойлгож байна. Ийм уншлагаар стратеги нь баримт бичгийн агуулга бус, удирдлагын ухамсартай сонголтын логик үйл явц хэлбэрээр ил тод болно.

Иймд энэхүү өгүүлэл нь том гүрнүүд аюулгүй байдлыг ямар стратегийн логигоор удирдаж эхэлж байгааг удирдлагын логик, оролцоо, эрсдэл, хязгаарын уялдаанд тулгуурлан тайлбарлахад төвлөрч, судалгааны хүрээнд АНУ, БНХАУ, ОХУ-ын аюулгүй байдлын стратегийн баримт бичгүүдийг сонгон авч, удирдлагын логикийн түвшинд харьцуулан шинжилсэн болно.

### **Нэг. Үндэсний аюулгүй байдлыг удирдлагын логик болгон унших онол арга зүйн хүрээ**

Үндэсний аюулгүй байдлын асуудлыг уламжлал ёсоор аюулын жагсаалт, бодлогын арга хэмжээ, төрийн байгууллагын зохион байгуулалтын хүрээнд тайлбарлах хандлага түгээмэл байдаг. Ийм тайлбар нь аюулгүй байдлын бодлогыг тодорхой салбарын арга хэмжээ, хууль эрх зүйн зохицуулалт, байгууллагын бүтэцтэй холбон ойлгож, бодлогын үр нөлөөг тэдгээрийн хэрэгжилтийн явцаар үнэлэхэд төвлөрдөг. Гэвч үндэсний аюулгүй байдлын бодит агуулга нь зөвхөн байгууллагын бүтэц, бодлогын тайлбараар хязгаарлагдахгүй. Улс орны аюулгүй байдал нь тухайн улсын тогтолцоо өөрчлөлт, тодорхой бус байдал, гадаад орчны доргилтын нөхцөлд тогтвортой оршин тогтнох, нийгмийн тогтвортой байдлыг хадгалах, иргэдийн амьдралын суурь нөхцөлийг хамгаалах чадвартай эсэхээр илэрдэг. Иймээс үндэсний аюулгүй байдлыг ойлгох, үнэлэхэд бодлогын заалт, байгууллагын зохион байгуулалтыг дангаар нь тайлбарлах бус, харин зорилго, орчны эрсдэл, бодлогын сонголт, нийгмийн нөлөөллийн уялдааг системийн түвшинд шинжлэх стратегийн арга зүй шаардлагатай болдог. Энэ утгаараа стратегийн уншлага гэдэг нь үндэсний аюулгүй байдлын асуудлыг салангид бодлогын арга хэмжээний цуглуулга бус, харин зорилго, орчны нөхцөл, боломж, хязгаарын хооронд орших бодлогын сонголтын логик гэж тайлбарлах шинжилгээний арга зүй юм.

Стратегийн сэтгэлгээний энэ ойлголт нь дайны онолын хүрээнд тодорхойлогдсон бөгөөд Карл фон Клаузевиц стратегийг улс төрийн зорилго болон түүнийг хэрэгжүүлэх арга хэрэгслийн уялдаагаар тайлбарласан (Clausewitz, 2021) нь стратегийн шинжилгээний суурь зарчим болсон. Энэ зарчим нь орчин

үеийн аюулгүй байдлын судалгаанд ч хэвээр хэрэглэгддэг бөгөөд бодлогын зорилго, боломжит хэрэгсэл, бодит хязгаарын харилцааг тайлбарлах арга зүйн үндэс болж байна.

Орчин үед стратегийн судалгаанд стратегийг урьдчилан боловсруулсан төлөвлөгөө бус, харин өөрчлөгдөж буй орчинд бодлогын сонголт хийх тасралтгүй үйл явц гэж ойлгох болсон. Лоренс Фридман стратегийг урт хугацааны зорилгод хүрэхийн тулд өөрчлөгдөж буй нөхцөлд сонголт хийх үйл явц гэж тодорхойлсон нь (Freedman, 2013) стратегийн ойлголтыг бодит орчны динамиктай холбож өгсөн. Энэ ойлголт нь үндэсний аюулгүй байдлын судалгаанд онцгой ач холбогдолтой. Учир нь аюулгүй байдлын бодлого нь тогтсон орчинд хэрэгждэг тогтвортой төлөвлөгөө бус, харин олон улсын орчин, эдийн засгийн харилцаа, нийгмийн өөрчлөлт, технологийн хөгжил зэрэг хүчин зүйлсийн нөлөөн дор байнга өөрчлөгдөж байдаг нөхцөлд хэрэгждэг. Стратегийн шинжилгээний арга зүй нь төлөвлөлтийн уламжлалт хандлагаас энэ утгаараа ялгаатай. Төлөвлөлт нь ихэвчлэн урьдчилан тодорхойлсон зорилгод хүрэх арга хэмжээний дарааллыг тодорхойлдог бол стратегийн шинжилгээ нь тухайн зорилго өөрөө ямар нөхцөлд бодитой, ямар нөхцөлд өөрчлөгдөх шаардлагатайг тодорхойлохыг зорьдог. Хенри Минцберг стратегийг орчны өөрчлөлтөд дасан зохицох явцад илэрч буй бодит үйл явц гэж үзсэн (Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*) нь стратегийн судалгаанд чухал нөлөө үзүүлсэн. Ийм хандлага нь үндэсний аюулгүй байдлын бодлогыг урьдчилан тогтоосон зорилтын жагсаалт бус, харин орчны эрсдэл, боломжийн уялдаанд байнга өөрчлөгдөж байдаг бодлогын сонголт гэж ойлгох үндэс болдог.

Стратегийн шинжилгээний өөр нэг суурь зарчим нь эрсдэлийн орчны бодлогын төвд авч үзэх явдал юм. Орчин үеийн нийгмийн хөгжил нь тодорхой бус байдал, системийн эрсдэлийг нэмэгдүүлж байгааг судлаачид онцолж ирсэн. Улрих Бек орчин үеийн нийгмийг “эрсдэлийн нийгэм” гэж тодорхойлж, үйлдвэрлэл, технологийн хөгжилтэй зэрэгцэн системийн шинжтэй эрсдэлүүд нэмэгдэж байгааг тэмдэглэсэн (Beck, 1992). Ийм нөхцөлд үндэсний аюулгүй байдлын бодлого нь зөвхөн аюулд хариу өгөх арга хэмжээ бус, харин доржилт, тодорхой бус байдлын нөхцөлд тогтолцооны тэсвэрийг хадгалах стратегийн удирдлагын үйл явц болж хувирдаг. Эдийн засгийн үйл ажиллагаанд эрсдэл болон тодорхой бус байдал хоёр өөр шинжтэй үзэгдэл болохыг Фрэнк Найт онцолж, эрсдэлийг тооцоолох боломжтой боловч тодорхой бус байдлыг урьдчилан хэмжих боломжгүй гэж тайлбарласан (Knight, 1921). Энэ ойлголт нь үндэсний аюулгүй байдлын стратегийн шинжилгээнд чухал ач холбогдолтой. Учир нь аюулгүй байдлын бодлого нь зөвхөн тооцоолох боломжтой эрсдэлийг удирдахаас гадна урьдчилан таамаглах боломжгүй доржилтын нөхцөлд тогтолцоо тогтвортой оршин тогтнох чадварыг бий болгох шаардлагатай болдог.

Аюулгүй байдлын судалгаанд стратегийн уншлага нь аюулгүй байдлын асуудлыг салбар хоорондын уялдаанд авч үзэхийг шаарддаг. Барри Бузан аюулгүй байдлын асуудлыг цэрэг, эдийн засаг, нийгэм, улс төр зэрэг олон салбарын харилцан

хамаарал дунд тайлбарлах шаардлагатайг онцолсон (Buzan, 1991). Энэ хандлага нь үндэсний аюулгүй байдлын судалгаанд чухал ач холбогдолтой. Аюулгүй байдлын эрсдэл нь ихэвчлэн дан ганц салбарын хүрээнд үүсдэггүй бөгөөд эдийн засаг, нийгэм, улс төр, олон улсын орчны огтлолцолд илэрдэг. Иймээс стратегийн уншлага нь эдгээр харилцан хамаарлыг хамтад нь авч үзэж, тогтолцооны эмзэг байдал, бодлогын сонголтыг тодорхойлох арга зүйн үндэс болдог.

Орчин үед аюулгүй байдлын судалгаанд хүний аюулгүй байдлын ойлголт ч мөн шинэ өнцөг нээсэн. НҮБ-ын Хөгжлийн хөтөлбөрөөс дэвшүүлсэн хүний аюулгүй байдлын үзэл баримтлал нь аюулгүй байдлыг зөвхөн улс төр, цэргийн асуудал бус, харин хүний амьдралын баталгаатай холбон тайлбарлах шаардлагатайг харуулсан ((UNDP), 1994). Ийм хандлага нь аюулгүй байдлын бодлого нийгмийн тогтвортой байдал, иргэдийн амьдралын нөхцөлд хэрхэн илэрч байгааг шинжилгээний төвд авч үзэх арга зүйн үндэс болдог.

Үндэсний аюулгүй байдлын стратегийн шинжилгээ нь мөн бодлогын зорилго болон хэрэгжүүлэх чадавхын уялдааг хамтад нь үнэлэхийг шаарддаг. Орчин үеийн стратегийн судалгаанд байгууллагын стратеги нь орчны боломж, хязгаар, нөөцийн уялдаанд тодорхойлогддог гэж үздэг. Роберт Грантын стратегийн шинжилгээний хандлага нь байгууллагын чадавх болон орчны нөхцөл хоёрын харилцаанд стратеги тодорхойлогддогийг онцолдог (Grant, 2019). Энэ ойлголт нь үндэсний аюулгүй байдлын бодлогыг үнэлэхэд чухал ач холбогдолтой. Аюулгүй байдлын бодлогын зорилт зөв тодорхойлогдсон байсан ч түүнийг хэрэгжүүлэх төрийн байгууллагын чадавх, бодлогын уялдаа хангалтгүй бол бодит үр дүнд хүрэх боломж хязгаарлагддаг. Иймээс стратегийн уншлага нь үндэсний аюулгүй байдлын зорилго, орчны эрсдэл, бодлогын сонголт, нийгмийн нөлөөллийн уялдаанд орших стратегийн удирдлагын логик гэж ойлгох арга зүйн хүрээг бүрдүүлдэг. Энэ арга зүй нь аюулгүй байдлын бодлогыг хүний аюулгүй байдал, нийгмийн тогтвортой байдал, төрийн бодлогын чадавх, олон улсын орчны өөрчлөлтийн уялдаанд авч үзэх боломжийг нээж өгдөг.

### **Хоёр. Аюулгүй байдлын стратегийн логикийн шилжилт**

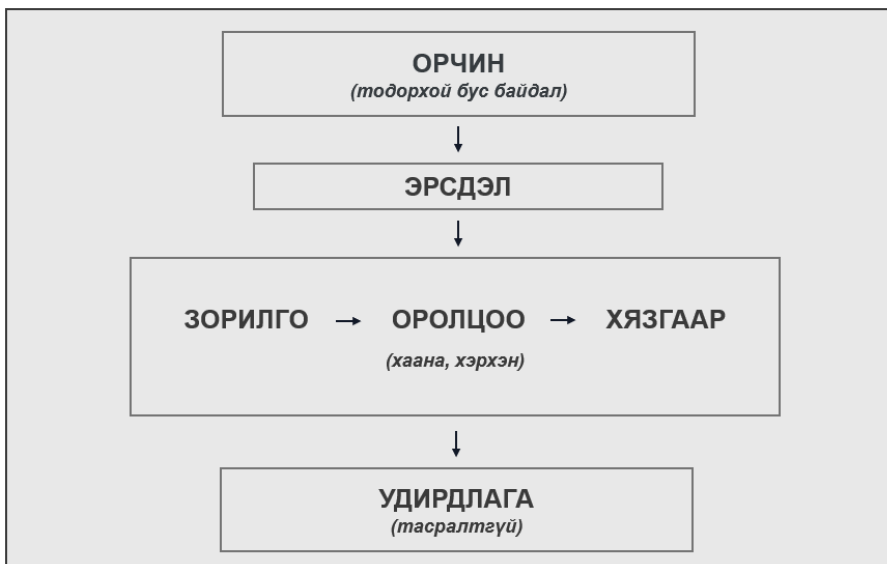
**Аюулын жагсаалтаас удирдах орчин руу:** Орчин үеийн стратегийн сэтгэлгээ аюулгүй байдлыг тодорхой аюулын жагсаалтаар бус, харин тогтворгүй, хувьсамтгай орчныг бүхэлд нь удирдах шаардлага гэж тодорхойлох хандлагад шилжиж байна. Аюул өөрөө тогтмол биш, харин орчин нь тогтмол өөрчлөгдөж байдаг гэдгийг хүлээн зөвшөөрөхөөс стратегийн удирдлага эхэлдэг. Тиймээс аюулгүй байдлын асуудал “ямар аюул байна вэ” гэдгээс илүү “ямар орчинд ямар савлагааг удирдах вэ” гэсэн асуултаар тодорхойлогдох болжээ. Ийм шилжилт нь стратегийг хамгаалах рефлексээс салгаж, орчныг бүхэлд нь барих ухаан болгон хувиргадаг.

Аюулгүй байдлыг орчны удирдлагын асуудал хэмээн унших хандлага төлөвшсөн нөхцөлд стратеги нь аюулд шууд хариулах үйлдлийн цогц бус, харин

тогтворгүй байдлыг тогтворжуулах удирдлагын чадвар болон хувирч буй нь бодит стратегийн баримт бичгүүдийн агуулгаас тод ажиглагдаж байна. Үүний зэрэгцээ орчныг удирдах шаардлага тодорхой болохын хэрээр стратегийн төв асуулт аюулыг таних түвшнээс шилжиж, тухайн орчинд ямар хүрээнд, ямар нөхцөлтэйгөөр оролцох вэ гэсэн сонголтын асуудалд төвлөрч буй үр дагавар илэрч байна.

**Оролцооны сахилга ба стратегийн сонголт:** Стратегийн түвшинд тухайн зорилгод хүрэхийн тулд хаана оролцох, хаана зориуд оролцохгүй байхыг хэрхэн шийдэж байгаагаар удирдлагын логикийг тодорхойлно. Орчин үед том гүрнүүдийн стратегийн логик нь зорилгыг дангаар томъёолохоос илүү оролцооны хүрээг удирдахад төвлөрч байна. Оролцооны хэлбэр, хэмжээ, хэмнэл өөрчлөгдөх тусам стратеги амьд чанараа хадгалж үлддэг. Энэ нь стратегийг нэг удаагийн төлөвлөгөө гэж үзэхийн оронд тасралтгүй тохируулгын үйл явц болгон ойлгоход хүргэдэг.

**Зураг 1. Тодорхой бус орчныг удирдах стратегийн логик загвар**



Оролцооны хүрээг ухамсартайгаар сонгон тогтоож чадсан нөхцөлд стратеги нь зорилгын ерөнхий тунхаглалаас салж, бодит удирдлагын чадамж хэлбэрээр илэрч эхэлдэг. Учир нь оролцооны хүрээг тогтоох үйл явц нь зайлшгүй эрсдэлийн тухай асуултыг стратегийн төвд авчирч, стратегийн сэтгэлгээг эрсдэлийг бүрэн арилгах оролдлогоос илүүтэйгээр түүнийг удирдах, тэсвэрлэх логикт шилжүүлэхэд хүргэдэг. Ингэснээр стратеги нь зорилгоо өргөжүүлэхээс илүү оролцоогоо хязгаарлах сахилга, эрсдэлийн хүрээг барих чадвараар тодорхойлогдох удирдлагын хэв маяг болон төлөвшиж буй нь ажиглагдаж байна.

**Эрсдэлийн тэсвэр ба удирдлагын босго:** Орчин үеийн стратегийн сэтгэлгээ эрсдэлийг зайлшгүй орших нөхцөл гэж хүлээн зөвшөөрч, түүнийг удирдах, тэсвэрлэх чадварыг стратегийн төвд байрлуулж байна. Эрсдэлийг удирдах ёстой байнгын нөхцөл гэдгийг хүлээн зөвшөөрөх нь орчин үеийн стратегийн суурь болж байна. Тиймээс стратеги нь эрсдэлийг устгахыг зорихын оронд ямар эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх, аль эрсдэлийг зайлшгүй хязгаарлах, аль савлагааг давах боломжтойг тогтоох логик руу шилжсэн. Ийм хандлага стратегийг илүү бодитой, илүү тогтвортой болгож байна.

Эрсдэлийг тэсвэрлэх логик төлөвшсөн нөхцөлд стратеги нь тодорхой бус орчинд чиглэлээ алдалгүй хадгалах удирдлагын чадвар хэлбэрээр бодитоор илэрч байна. Эрсдэлийг удирдах боломж, түүний хүлээн зөвшөөрөх хүрээг тогтоох явц нь стратегийн сонголтыг хийсвэр зорилгоос салгаж, аль эрсдэлийг ухамсартайгаар хүлээн авах, аль оролцоог зориуд хязгаарлах шийдвэрийг стратегийн төвд авчирдаг. Үүний үр дүнд стратеги нь эрсдэлийг бүрэн арилгах боломжгүй бодит нөхцөлд, чиг баримжаа, анхаарлын төвлөрөл, удирдлагын сонголтыг алдалгүй хадгалах чадамжаар хэмжигдэх стратегийн удирдлагын логик болон илэрч байна.

**Хязгаар тогтоолт ба стратегийн зааг:** Стратегийн түвшинд хязгаар тогтоох шийдвэр нь боломжийг тэлэхээс илүү удирдлагын сахилга, сонголтын төв механизм болж илэрдэг. Нөөц, анхаарал, цаг хугацаа хязгаартай гэдгийг ухамсарласан удирдлага л бодит стратегийн сонголт хийж чадна. Хаана хязгаар тогтоож, юуг зориуд хийхгүй орхиж байгаагаар стратегийн чанар илэрнэ. Орчин үеийн стратегийн логикт хязгаар тогтоох нь сулрал гэж үзэгдэхээ больж, харин ухамсартай удирдлагын үйлдэл болж хувирч байна. Ийм хязгаар стратегийг бодлогын хүсэл мөрөөдлөөс салгаж, бодит удирдлагын тогтолцоо болгон төлөвшүүлдэг.

Хязгаар тогтоох чадвар төлөвшсөн нөхцөлд стратеги нь боломжийг идэвхтэй хөөцөлдөхөөс илүү удирдлагын сахилга, анхаарлын төвлөрлийг тогтвортой барих систем болон төлөвшдөг нь бодит стратегийн баримт бичгүүдэд ажиглагдаж байна. Учир нь хязгаар тогтоох сонголт нь нэг удаагийн шийдвэрээр дуусах боломжгүй, харин орчны өөрчлөлт бүрд дахин тодорхойлогдож байдаг тул стратеги нь тасралтгүй хяналт, тохируулга шаардсан удирдлагын үйл явц болон хувирдаг. Ингэснээр стратегийн амжилт нь анхаарлыг хэрхэн төвлөрүүлж, эрсдэлийг ямар хүрээнд барьж чадсанаар хэмжигдэх үр дагавартай гэж стратегийн түвшинд ойлгогдож байна.

## **Гурав. Давтагдах стратегийн хэв маяг ба түүний аналитик үр дагавар**

**Том гүрнүүдийн стратегид илрэх удирдлагын хэв маяг:** АНУ, БНХАУ, ОХУ-ын аюулгүй байдлын стратегийн баримт бичгийг стратегийн түвшинд уншихад аюулгүй байдлыг зорилго тэлэхээс илүү оролцооны хүрээ, эрсдэлийн босго, хязгаарын удирдлагаар тодорхойлох давтагдах логик илэрч байна. Энд дэвшүүлж буй стратегийн логик нь АНУ, БНХАУ, ОХУ-ын аюулгүй байдлын баримт бичгүүдийг харьцуулан унших судалгааны үр дүнд тогтоогдсон аналитик дүгнэлт болно.

АНУ-ын Үндэсний аюулгүй байдлын 2025 оны стратеги (House, 2025, November), түүнтэй уялдсан Үндэсний батлан хамгаалах 2026 оны стратегид (War, 2026, January 23) аюулгүй байдлыг зорилго тэлэх бодлогоор тайлбарлахын оронд оролцооны хүрээ, эрсдэлийн босго, хариуцлагын заагийг удирдах логигоор тайлбарлаж эхэлсэн нь тодорхой ажиглагдана. Эдгээр баримт бичигт аюулгүй байдал нь эцсийн ялалтын төлөв байдлаар илрэхийн оронд тогтворгүй орчинд стратегийн анхаарал, нөөцийг алдагдуулахгүй хадгалах удирдлагын тасралтгүй үйл явц хэлбэрээр илэрч байна.

БНХАУ-ын 2025 оны Үндэсний аюулгүй байдлын Цагаан номд тогтвортой байдлыг байнга зохицуулах, эрсдэлийг хуримтлуулахгүй удирдах, хөгжил ба аюулгүй байдлын заагийг уялдуулах ойлголтоор буюу дээрхтэй төстэй логик илэрч байна.

ОХУ-ын 2021 оны Үндэсний аюулгүй байдлын стратегид (Federation, 2021) эрсдэлийг бүрэн арилгахыг зорихоос илүү тэсвэрлэх, дотоод тогтвортой байдлын босгыг хамгаалах удирдлагын логигоор тусгалаа олжээ. Хэллэг, үзэл баримтлал, бодлогын өнгө аяс харилцан ялгаатай боловч эдгээр баримт бичгийг стратегийн түвшинд уншихад аюулгүй байдлыг “юу хийх”-ээр тодорхойлохын оронд “юуг удирдах”-аар тодорхойлох ижил хандлага давтагдан харагдаж байгаа нь уг өгүүллийн гол санааны үндэслэл болж байна.

Эдгээр баримт бичгийг тус тусад нь задлан тайлбарлахын оронд нэгтгэн харахад, том гүрнүүдийн стратегид давтагдан илрэх нийтлэг чиг хандлага тодорхой ажиглагдаж байна. Аюулгүй байдлыг ялалтын зорилгоор тайлбарлахаас илүү тогтвортой байдлын хүрээнд удирдах, нөлөөг тэлэхээс илүү оролцооны хязгаарыг нарийсгах, эрсдэлийг арилгахаас илүү тэсвэрлэх логик давамгайлж буй нь үүний тод илрэл юм. Ийм нийтлэг хэв шинжийг харьцуулан авч үзсэнээр том гүрнүүд ижил төстэй сорилтын нөхцөлд аюулгүй байдлыг өөр өөр стратегийн логигоор удирдаж буйг илрүүлэх боломж олгож байна. Энэ утгаараа стратегийн уншлага нь бодлогын тайлбараас ялгаатайгаар удирдлагын сонголтын хүрээ, түүний хязгаарыг илүү тодорхой харах аналитик давуу талыг бүрдүүлж байна. Харин эдгээр стратегийн хэв шинжийг зөвхөн бодлогын идэвхжил, оролцооны хэмжээгээр тайлбарлах оролдлого нь уг өөрчлөлтийн цаад удирдлагын логикийг бүдгэрүүлж, аюулгүй байдлын стратегийн шилжилтийг бүрэн ойлгоход саад учруулах эрсдэлтэй юм.

**Бодлогын тайлбарын хязгаар:** Стратегийг бодлогын заалт, арга хэмжээний нийлбэр байдлаар ойлгох нь удирдлагын дотоод логикийг илрүүлэх боломжийг хязгаарлаж, стратегийн түвшний ойлголтыг бүдгэрүүлдэг. Стратегийг бодлогын заалтуудын нийлбэр хэмээн ойлговол стратегийн логик далд үлддэг. Ийм уншлага стратегийг үнэлэх зүйл болгон хувиргаж, удирдлагын чиг баримжаа байх шинжийг нь сулруулдаг. Энэ нь зөв, буруу гэсэн маргааны асуудал биш, харин сэтгэлгээний хүрээний хязгаар юм. Стратегийг унших чадвар сул үед бодлогын өөрчлөлт олшрох тусам удирдлагын тогтвортой байдал алдагдах хандлага ажиглагддаг. Иймээс стратегийг бодлогоос ялган ойлгох нь онолын илүү тайлбар төдий зүйл биш,

харин удирдлагын чиг баримжааг алдагдуулахгүй хадгалах суурь нөхцөл болдог. Эдгээр өөрчлөлтийг стратегийн шинэ шатанд шилжсэн явц гэж тайлбарлахын оронд зөвхөн бодлогын идэвхжил нэмэгдсэн, эсвэл байгууллагын хүрээ тэлж, оролцооны хэлбэр олон янз болсон үзэгдэл гэж тайлбарлах хувилбар байж болох мэт харагдана. Гэвч ийм тайлбар нь тоо, хэлбэр, бүтэц дээр төвлөрөх атлаа оролцоо хаана ухамсартайгаар хязгаарлагдаж, ямар эрсдэлийг зориудаар даах сонголт хийж, ямар зорилгыг хойш тавьж эхэлснийг анзаарахгүй өнгөрдөг. Харин эдгээр сонголт, хязгаар, гэсвэрийн логик давтагдан илэрч байгаа нь уг өөрчлөлт бодлогын идэвхжил төдий зүйл биш, харин удирдлагын түвшинд явагдаж буй стратегийн чиг өөрчлөлт болохыг харуулж байна.

Стратегийг бодлогын түвшинд хязгаарлан ойлгох нь удирдлагын сонголтыг далдруулж, стратегийн чиг баримжааг алдах эрсдэлийг нэмэгдүүлдэг. Ийм хязгаарлалтыг даван гарах цорын ганц боломж нь аюулгүй байдлыг стратегийн уншлагаар дахин ойлгох аналитик хүрээг төлөвшүүлэхэд оршино.

**Стратегийн уншлагын аналитик ач холбогдол:** Аюулгүй байдлыг стратегийн уншлагаар ойлгох нь бодлогын тайлбарын хүрээнээс гарч, удирдлагын сонголт, эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх, хязгаар тогтоох чадварыг төвд авч үзэх шинэ аналитик орон зайг нээж өгдөг. Орчин үед том гүрнүүд аюулгүй байдлыг стратегийн логикоор удирдаж эхэлж буйг унших нь бодлогын тайлбараас өөр түвшний ойлголтыг нээж өгнө. Аюулгүй байдал гэдэг нь хийсэн үйлдлийн нийлбэр төдий ойлголт биш, харин удирдсан орчны үр дүн гэдгийг ойлгуулахад энэ уншлага чиглэнэ. Энэ ойлголт өөрөө стратегийн шинжилгээний жишиг хандлага бөгөөд түүн дээр тулгуурласнаар дараагийн бүх судалгаа, сургалт, гарын авлага утга, чиглэлээ олж, нэгэн цул логикт зангилагдах боломж бүрдэнэ. Хэрэв энэхүү стратегийн уншлагыг анзааралгүй орхивол аюулгүй байдлыг удирдах чадвар бодлогын түвшинд төдийгүй удирдлагын түвшинд алдагдана. Ингэснээр орчин өөрчлөгдөх тусам бодлого олон дахин шинэчлэгдэх боловч стратегийн чиг баримжаа тогтворжихгүй, эрсдэлийг урьдчилан таних чадвар сулран, хязгаар тогтоох ухамсартай сонголт хийх орон зай алдагдана. Энэ нь аюулгүй байдлын гол эрсдэл гадаад орчноос үүдэлтэй гэхээс илүү стратегийг уншиж чадахгүй дотоод сэтгэлгээнээс үүсэх нөхцөлийг бүрдүүлдэг бөгөөд ийм үед аливаа бодлогын идэвхжил стратегийн баталгаа болж чадахгүй. Ийм стратегийн уншлага төлөвшихийн хэрээр стратегийн шинжилгээ бодлогын тайлбарын түвшнээс салж, аюулгүй байдлыг удирдах сэтгэлгээний бие даасан онол-арга зүйн дэг сургууль бүрэлдэж буй нь Орчин үед том гүрнүүдийн стратегийн баримт бичгүүдийн уншлагаас тодорхой илэрч байна. Үүний үр дүнд аюулгүй байдлыг тайлбарлахад төвлөрсөн хандлага ухарч, стратегийн логикийг унших нь удирдлагын сэтгэлгээ хэрхэн бүтээгдэж, хэрхэн ажиллаж байгааг ойлгох түвшинд стратегийн шинжилгээг шилжүүлж байна.

Энэхүү өгүүллийн логикийг системтэй ойлгоход зориулан бодлогын судалгаа ба стратегийн шинжилгээний ялгаа (Хавсралт 1.), уламжлалт ба орчин

үеийн уншлагын зааг (Хавсралт 2), стратегийн удирдлагын үндсэн бүрэлдэхүүн (Хавсралт 3)-ийг нэгтгэн хавсаргав.

### Дүгнэлт

Судалгааны болон стратегийн уншлагын үр дүнд том гүрнүүд аюулгүй байдлыг тодорхой аюул заналд хариу өгөх эсвэл зорилго тэлэх бодлогын хүрээнд ойлгохоос аажмаар татгалзаж, тогтворгүй, тодорхойгүй орчныг алдалгүй удирдах сэтгэлгээний үйл явц хэмээн дахин тодорхойлж эхэлж буйг тогтоов. Энэ өөрчлөлт нь аюулгүй байдлыг эцсийн төлөвт хүрэх зорилго гэж үзэхээс илүү оролцоо, эрсдэл, хязгаарын уялдааг тасралтгүй зохицуулах чадамжийн асуудал болгон стратегийн төвд байрлуулж байгаагаараа онцлог юм. Монголын нөхцөлд ийм өөрчлөлтийг зөвхөн бодлогын заалтын хүрээнд унших нь стратегийн суурь логикийг үл анзаарах, улмаар өөрийн оролцоо, хүлээлт, хариу үйлдлийг стратегийн түвшний сонголтыг бодлогын хүрээнд гацаах эрсдэлийг бий болгож байна.

Энэхүү өгүүлэлд стратегийн шинжилгээг бодлогын шинжилгээнээс ялган тодорхойлж, аюулгүй байдлыг зорилго–оролцоо–эрсдэл–хязгаарын уялдаанд унших стратегийн шинжилгээний онол-арга зүйн суурийг тодорхойлохыг оролдсон болно. Өгүүллийн гол ололт нь стратегийн шинжилгээг бодлогын шинжилгээнээс зарчмын хувьд ялган тодорхойлж, “юу хийв?” гэсэн асуултаас илүү “аюулгүй байдлыг ямар логикоор удирдаж байна вэ?” гэсэн стратегийн суурь асуултыг шинжилгээний төвд байрлуулсанд оршино. Ингэснээр стратегийг баримт бичгийн нэршил, арга хэмжээний жагсаалт гэхээс илүү удирдлагын ухамсартай сонголтын логик үйл явц гэж ойлгох боломжийг нээн өгөх юм. Үүний үр дүнд стратегийн өөрчлөлтийг бодлогын идэвхжил нэмэгдсэн эсэхээр хэмжихээс илүү хаана оролцох, хаана ухрах, ямар эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх, юуг хязгаар болгон тогтоож буй сонголтын түвшинд таних онол, арга зүйн суурийг бүрдүүлнэ.

Стратегийг бодлогын тайлбарын хүрээнээс гарган удирдлагын сэтгэлгээний үйл явц хэлбэрээр ойлгох энэхүү арга зүй нь аюулгүй байдал болон гадаад орчны судалгааг илүү гүнзгий, системтэй, харьцуулсан шинжилгээний түвшинд хүргэж, Монгол Улсад стратегийн шинжилгээний бие даасан дэг сургуулийг төлөвшүүлэх боломжийг нээнэ гэж үзэж байна. Иймээс энэхүү өгүүллийг нэг удаагийн тайлбар хэлбэрээр бус, стратегийн шинжилгээг хэрхэн унших, заах, хэрэглэх арга зүйн суурь эх текст болгон ашиглах нь зүйтэй. Цаашдын судалгаа, сургалт, гарын авлага, докторын түвшний стратегийн боловсрол нь энэхүү уншлагын логик дээр тулгуурлан хөгжих боломжтой. Энэ уншлага нь стратегийн шинжилгээг бодлогын тайлбарын нэмэлт хэрэгсэл бус харин удирдлагын сэтгэлгээ, шийдвэрийн орон зайг танин мэдэх бие даасан аналитик хүрээ болгон ойлгох шаардлагыг стратеги судлалд дэвшүүлэн гаргаж байна.

### Эх сурвалжийн жагсаалт

- (UNDP), U. N. (1994). *Human development report 1994*. Oxford University Press.
- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. SAGE Publications.
- Buzan, B. (1991). *People, states and fear*. Harvester Wheatsheaf.
- Clausewitz, C. v. (2021). *On War (Project Gutenberg)*.
- Federation, P. o. (2021 оны July 2). *National Security Strategy of the Russian Federation*.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A history*. Oxford University Press.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis (10th ed.)*. Wiley.
- House, T. W. (2025, November). *National Security Strategy of the United States of America*.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
- Mintzberg, H. (The rise and fall of strategic planning). 1994. Free Press.
- War, U. D. (2026, January 23). *2026 National Defense Strategy: Restoring peace through strength for a new golden age of America*.

## From threat lists to the strategic governance environment: A reading of great power security strategies

**Tuvshintugs Adiya**

Doctor (Ph.D), Professor, Expert at the National Security Council, [tuvshintugs@nsc.gov.mn](mailto:tuvshintugs@nsc.gov.mn)  
National Security Council of Mongolia Ulaanbaatar, Mongolia

### Abstract

*This article examines contemporary great powers' security strategies through a mode of strategic reading that moves beyond interpreting policy documents as collections of measures, actions, or institutional activity, and instead focuses on the underlying logic by which security is governed. The analysis demonstrates that traditional approaches—understanding security primarily as a response to specific threats or adversaries—are gradually giving way to a strategic shift in which instability and uncertainty are treated as enduring conditions to be managed rather than anomalies to be eliminated. Failure to recognize this shift risks misinterpreting limited engagement, strategic restraint, and risk tolerance as weakness or incoherence, rather than as deliberate strategic choices.*

*The article shows that this transformation is expressed not through the expansion of objectives, but through the conscious delimitation of engagement; not through attempts to eliminate risk, but through the acceptance and management of risk; and not through the maximization of opportunity, but through the deliberate establishment of limits. Within this framework, strategy emerges not as a one-time decision or a document-based plan, but as a continuous governance process in which objectives, engagement, risk, and constraints are constantly recalibrated.*

*Empirically, the study is based on a comparative strategic reading of recent national security strategy documents of the United States, China, and Russia. Methodologically, it advances a mode of strategic reading that offers a foundational framework for the development of an independent school of strategic analysis in Mongolia, oriented toward understanding security as a domain of governance logic rather than policy accumulation.*

**Keywords:** *strategic reading; security governance; objectives–engagement–risk–constraints; great power strategy*

## Хавсралт 1

## Бодлогын судалгаа ба стратегийн шинжилгээний суурь ялгаа

Шалгуур	Бодлогын судалгаа	Стратегийн шинжилгээ
Суурь асуулт	“Юу хийсэн бэ?” гэсэн асуултад төвлөрнө. Аль бодлого батлагдсан, ямар арга хэмжээ хэрэгжсэн, ямар хөтөлбөр эхэлсэн гэдгийг баримтаар нотлохыг зорьдог. Энэ асуулт нь үйлдлийн баримжаатай боловч удирдлагын дотоод логикийг илрүүлэхгүй.	“Ямар логигоор удирдсан бэ?” гэсэн асуултыг тавина. Ямар орчныг, ямар эрсдэлийг, ямар хязгаарт барьж удирдах сонголт хийснийг илрүүлэхийг зорьдог. Энд үйлдэлд төвлөрөхөөс илүү сонголтын бүтэц шинжилгээний гол объект болдог.
Анхаарлын төв	Заалт, арга хэмжээ, хөтөлбөр, төсөл, тоо баримт зэрэг ил харагдах агуулгад төвлөрнө. Олон заалт = идэвхтэй бодлого гэж унших хандлага давамгайлна.	Зорилго-оролцоо-эрсдэл-хязгаарын уялдаа холбоонд төвлөрнө. Ямар зүйлийг удирдах объект болгож, юуг зориуд орхисныг анхаарна. Ил харагдах агуулгаас илүү далд логик чухал байдаг.
Стратегийг ойлгох хэлбэр	Стратегийг бодлогын баримт бичгүүдийн нийлбэр, эсвэл арга хэмжээний цогц гэж ойлгоно. Стратеги = олон бодлого гэсэн ойлголт түгээмэл.	Стратегийг удирдлагын сонголтын логик гэж ойлгоно. Стратеги нь баримт бичгийн тоонд төвлөрөхөөс илүү оролцоо ба хязгаарын тэнцвэрээр тодорхойлогдоно гэж үзнэ.
Шинжилгээний зорилго	Хэрэгжилтийн амжилт, үр дүн, гүйцэтгэлийг үнэлэх, “амжилттай, амжилтгүй” гэсэн дүгнэлт гаргахад чиглэнэ.	Удирдлагын логик яагаад ийм болсон, хаана алдагдсан, юунд нийцээгүйг илрүүлэх, дүгнэлт гаргахад илүү уншлагын ойлголт бүрдүүлэх нь зорилго болдог.
Цаг хугацааны хүрээ	Одоогийн нөхцөл байдал болон ойрын хугацааны үр дүнд төвлөрнө. Тайлант мөчлөг давамгайлна.	Тасралтгүй, урт хугацааны үйл явцаар уншина. Өмнөх шийдвэрүүд хэрхэн хуримтлагдаж өнөөгийн нөхцөлд хүргэснийг харна.
Эрсдэлийг унших арга	Эрсдэлийг саад, алдаа, арилгах шаардлагатай сөрөг хүчин зүйл гэж үзнэ. “Эрсдэлийг бууруулах”, “арилгах” логик давамгайлна.	Эрсдэлийг зайлшгүй орчин, удирдах ёстой нөхцөл гэж үзнэ. Ямар эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрч, ямыг барьж удирдаж байгааг илрүүлнэ.
Хязгаарын ойлголт	Хязгаарыг сул тал, нөөц дутмаг байдал, гүйцэтгэлийн доголдол гэж уншина. Хязгаар = засах шаардлагатай дутагдал байна.	Хязгаарыг стратегийн төв шийдвэр гэж уншина. Юуг хийхгүй байхаа ухамсартай сонгосон нь удирдлагын сахилга гэж үзнэ.

Алдаа гарсан тохиолдолд	Алдааг бодлого буруу боловсруулагдсан, эсвэл хэрэгжилт сул байснаар тайлбарлана. Шийдэл нь шинэ бодлого, шинэ заалт болдог.	Алдааг стратегийн логик буруу уншигдсан эсвэл сонголт буруу хийгдсэнтэй холбож тайлбарлана. Шийдэл нь логикийг дахин унших үйл явц болдог.
Үр дүн	Тайлан, зөвлөмж, үнэлгээ, шинэ санал, шийдвэр гаргагчид “юу хийх ёстой”-г хэлж өгнө.	Стратегийн уншлага, ойлголтын өөрчлөлт, шийдвэр гаргагчид “юуг удирдаж байгаагаа ойлгох” боломж бүрдүүлнэ.

Нэгтгэн дүгнэвэл, бодлогын судалгаа нь юу хийснийг тайлбарладаг бол стратегийн шинжилгээ нь яагаад тухайн байдлаар удирдсан бэ гэдгийг уншиж өгдөг. Иймээс стратегийн шинжилгээ нь бодлогын судалгааны дээд шат гэхээс илүү өөр логик, өөр сэтгэлгээний түвшинд суурилсан шинжилгээний арга барил юм.

## Хавсралт 2

## Аюулгүй байдлыг унших уламжлалт ба орчин үеийн стратегийн хандлага

Шалгуур	Уламжлалт уншлага	Орчин үеийн стратегийн уншлага	Дэлгэрэнгүй стратегийн тайлбар
Суурь уншлага	Аюулын жагсаалтад суурилна	Удирдах орчинд суурилна	Уламжлалт уншлага нь аюулгүй байдлыг тодорхой нэрлэсэн заналхийлэл, дайсагнагч хүчин, магадлалтай халдлагын жагсаалтаар ойлгодог. Ийм үед стратеги нь “ямар аюул байна вэ?” гэсэн асуултад баригдаж, аюул нэмэгдэх тусам стратеги тэлэх ёстой мэт харагдана. Харин орчин үеийн стратегийн уншлага аюулыг ганц нэгжээр хязгаарлахгүй, тогтворгүй, өөрчлөгддөг, тодорхой бус орчны илрэл гэж үздэг. Иймд стратегийн гол асуулт нь “ямар аюул байна вэ?” гэсэн хүрэнээс шилжин, “ямар орчныг удирдаж байна вэ?” болж өөрчлөгдөнө. Энэ шилжилт нь стратегийг жагсаалтаас салгаж, удирдлагын хүрээ болгон хувиргадаг.
Анхаарлын төв	Дайсан төвтэй	Эрсдэл төвтэй	Дайсан төвтэй уншлагад аюулгүй байдал нь заавал гаднын тодорхой этгээдтэй холбогдоно. Ингэснээр стратеги нь дайсны үйлдэлд хариулах логикт орж, өөрийн орчны сул тал, дотоод хуримтлагдах эрсдэлийг орхигдуулах хандлагатай. Харин эрсдэл төвтэй уншлага нь аюулгүй байдлыг этгээдээр тайлбарлахын оронд нөхцөлөөр тайлбарладаг. Эрсдэл нь заавал дайнаас үүсэхгүй, харин анхаарал сулрах, удирдлага тасалдах, хязгаар тогтоогдохгүйгээс хуримтлагдана гэж үздэг. Ийм уншлага нь стратегийг хамгаалах хүрэнээс гаргаж, барьж удирдах логикт шилжүүлдэг.
Оролцооны ойлголт	Илүү их оролцоо = хүч	Сонгомол оролцоо = стратеги	Уламжлалт логикт оролцоо ихсэх тусам хүч нэмэгдэж, аюул багасна гэж үздэг. Үүний улмаас стратеги нь идэвхжил, оролцооны хүрээг тэлэх уралдаан болж хувирна. Орчин үеийн стратегийн уншлага үүнийг өөр өнцгөөс харна. Оролцоо бол хүчний илрэлээс илүү сонголт юм. Хаана оролцох, хаана оролцохгүй, ямар үед саатуулах байр суурь барих вэ гэдэг нь стратегийн төв шийдвэр болдог. Иймд оролцоог хязгаарлаж чадсан байдал нь сул дорой шинж гэж үзэгдэхгүй, харин удирдлагын чадамжийн илрэл болдог.

Нөөц ба хүчин чадал	Нөөц, хүчин чадал тэлэх	Хязгаар, анхаарал тогтоох	Уламжлалт уншлагад аюулгүй байдлыг хангах үндсэн арга нь нөөц, хүчин чадлыг тасралтгүй нэмэгдүүлэх явдал гэж ойлгогдоно. Энэ нь “их байвал аюулгүй” гэсэн энгийн логик дээр тулгуурладаг. Харин орчин үеийн стратегийн уншлага нөөцийг хязгаарлагдмал, анхаарлыг хамгийн үнэт капитал гэж үздэг. Иймд стратегийн гол чадвар нь нөөцөө хаана, ямар дарааллаар ашиглах, юунд зориудаар зарцуулахгүй байхыг тогтоох явдал болдог. Хязгаар тогтоох чадвар энд стратегийн гол давуу тал болж хувирна.
Цаг хугацааны ойлголт	Нэг удаагийн шийдвэр	Тасралтгүй удирдлагын үйл явц	Уламжлалт уншлага стратегийг нэг баримт бичиг, нэг шийдвэр, нэг хямралын дараах хариу үйлдэл гэж ойлгох хандлагатай. Ийм үед стратеги нь “хийсэн” эсэхээр хэмжигдэж, дууссан мэт ойлгогдоно. Орчин үеийн стратегийн уншлага стратегийг тасралтгүй удирдлагын үйл явц гэж үздэг. Стратеги нь нөхцөл өөрчлөгдөх бүрд өөрийгөө засварлаж, дахин эрэмбэлж, дахин хязгаар тогтоох ёстой амьд үйл явц болдог.
Амжилтын ойлголт	Амжилт = зорилгод хүрэх	Амжилт = алдалгүй удирдах	Уламжлалт логикт амжилтыг тодорхой зорилт биелсэн эсэхээр хэмждэг. Энэ нь богино хугацаанд ойлгомжтой ч, урт хугацаанд стратегийн төөрөгдөл үүсгэдэг. Орчин үеийн стратегийн уншлага амжилтыг төгс байдалд хүрснээр хэмжихээс илүү удирдлагын хяналтаа алдаагүй байдалтай холбодог. Өөрөөр хэлбэл: стратегийн амжилт гэдэг нь бүх эрсдэлийг арилгасанд төвлөрөхөөс илүү эрсдэл дундаа чиглэлээ хадгалж чадсанд оршдог.

**Нэгдсэн стратегийн тайлбар:** Энэхүү харьцуулалтаас харахад уламжлалт ба орчин үеийн стратегийн уншлагын ялгаа нь “илүү их хийх үү, эсвэл илүү ухаалгаар удирдах уу?” гэсэн суурь асуултад хэрхэн хариулж байгаагаар илэрнэ. Уламжлалт уншлага стратегийг үйлдэл, оролцоо, нөөцийн өсөлтөөр хэмждэг бол орчин үеийн стратегийн уншлага стратегийг анхаарал, сонголт, хязгаар, эрсдэлийн удирдлагын логикоор уншдаг. Ийм шилжилт нь стратегийг тактикийн түвшнээс салгаж, удирдлагын бодит чадамжийг ил тод болгодог.

## Хавсралт 3

## Стратегийн удирдлагын үндсэн бүрэлдэхүүн ба тэдгээрийн уялдаа

Бүрэлдэхүүн	Стратегийн утга	Дэлгэрэнгүй стратегийн тайлбар
Орчин	Тодорхой бус байдал, өөрчлөгдөх нөхцөл	Стратегийн удирдлагын эхлэл нь “орчин”-ы ойлголтоос эхэлдэг. Орчин гэдэг нь нэг удаагийн нөхцөл байдал гэж үзэгдэхгүй, харин байнга хувьсаж, бүрэн урьдчилан таамаглах боломжгүй, олон хүчин зүйл огтлолцсон орон зай юм. Стратеги нь ийм орчныг тогтмол гэж үзэхгүй, харин тогтворгүй, тодорхой бус байдлыг хэвийн нөхцөл гэж хүлээн зөвшөөрдөг. Ийм уншлага байхгүй нөхцөлд стратеги гэнэтийн үйл явдалд баригдаж, хариу арга хэмжээний түвшинд үлддэг. Харин орчныг удирдах объект гэж ойлгосон нөхцөлд стратеги үйл явдлыг дагах хэмжээнд хязгаарлагдахгүй, харин чиглэлийг барих чадвар болж хувирна.
Зорилго	Ямар чиг баримжааг хадгалах вэ гэдэг сонголт	Стратегийн зорилго нь заавал нэг удаа хүрэх үр дүнгээр хэмжигдэхгүй, харин өөрчлөгдөж буй орчин дунд ямар чиг баримжааг алдахгүй хадгалах вэ гэдгийг тодорхойлсон сонголт байдаг. Ийм зорилго нь биелээд дуусдаггүй, харин дахин дахин тодотгогдож, орчны өөрчлөлтөд тохируулагдаж байдаг. Хэрэв зорилгыг нэг удаагийн амжилтаар ойлговол стратеги кампанит шинжтэй болж, тасралтгүй үйл явц болж чаддаггүй. Харин зорилгыг чиг баримжаа гэж ойлговол стратеги тасралтгүй удирдлагын хэлхээ болон ажиллана.
Оролцоо	Хаана, хэрхэн оролцох ба ухрах шийдвэр	Оролцоо бол стратегийн хамгийн ил харагдах боловч хамгийн буруу ойлгогдох бүрэлдэхүүн юм. Стратегийн оролцоо гэдэг нь идэвхжил гэсэн утгатай дүйхгүй, харин сонголт юм. Хаана оролцох, ямар хэлбэрээр оролцох, ямар үед саатуулах, ухрах вэ гэдгийг ухамсартайгаар тогтоох нь стратегийн төв шийдвэр болдог. Оролцоо бүхэнд хариу өгөх оролдлого нь стратегийг тарамдуулж, удирдлагын анхаарлыг сарниулдаг. Харин оролцоог хязгаарлаж чадсан байдал нь сул тал гэсэн ойлголтоос давж, стратегийн сахилга, удирдлагын чадамжийн илрэл болдог.
Эрсдэл	Хүлээн зөвшөөрөгдөх тодорхой бус байдал	Стратегийн түвшинд эрсдэл гэдэг нь зайлсхийх ёстой алдаа гэж тайлбарлагдахгүй, харин зайлшгүй дагалдах нөхцөл гэж ойлгогдоно. Эрсдэлийг бүрэн арилгах амлалт нь стратегийн хүрэнээс гажиж, бодлогын түвшний төөрөгдөлд хүргэдэг. Харин аль эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх, аль эрсдэлийг давж болохгүй зааг гэж үзэх вэ гэдгийг ялгасан үед стратегийн логик бүрддэг. Эрсдэлийг ингэж ойлгох нь стратегийг хамгаалах чиглэлээр хязгаарлахгүй, удирдах сэтгэлгээ рүү шилжүүлдэг.

Хязгаар	Нөөц, анхаарал, амлалтын ухамсартай тогтоолт	Хязгаар бол стратегийн хамгийн чимээгүй боловч хамгийн чухал бүрэлдэхүүн юм. Хязгаар нь чадахгүйгээсээ болж орхисон зүйл гэж ойлгогдохгүй, харин чаддаг ч зориуд хийхгүй гэж сонгосон удирдлагын шийдвэр юм. Нөөц, анхаарал, амлалт хязгаарлагдмал гэдгийг ухамсарлаж, тэдгээрийг хаана ашиглахгүй байх вэ гэдгийг тогтоох нь стратегийн сахилга болдог. Хязгааргүй стратеги нь бүхнийг хамрахыг оролдож, эцэстээ аль ч чиглэлд удирдлагын үйл явц болж чаддаггүй.
Удирдлагын үйл явц	Тасралтгүй тохируулга, дахин тэнцвэржүүлэлт	Стратеги нь нэг удаагийн шийдвэр, баримт бичиг, кампанит үйлдлээр хязгаарлагдахгүй, харин тасралтгүй удирдлагын үйл явц юм. Энэ үйл явц нь зорилго, оролцоо, эрсдэл, хязгаарын хоорондын тэнцвэрийг байнга шалгаж, нөхцөл өөрчлөгдөх тусам дахин тохируулж байдаг. Хэрэв ийм засвар, дахин тэнцвэржүүлэлт байхгүй бол стратеги зогсонги төлөвт орж, бодлогын түвшний үйл ажиллагаа болж хувирна.

**Нэгдсэн стратегийн тайлбар:** Эдгээр бүрэлдэхүүн нь тус тусдаа орших ойлголтууд биш, харин нэгэн цул удирдлагын логикийн өөр өөр талууд юм. Орчин өөрчлөгдөхөд зорилго дахин тодотгогдож, зорилго өөрчлөгдөхөд оролцоо хязгаарлагдаж, оролцоо өөрчлөгдөхөд эрсдэлийн хүлээн зөвшөөрөл дахин тодорхойлогдож, эдгээрийн нийлбэр нь хязгаар тогтоолтоор баталгаажиж, тасралтгүй удирдлагын үйл явцаар амь ордог. Аль нэг бүрэлдэхүүнийг хэт дөвийлгөх, эсвэл орхигдуулах нь стратегийн тэнцвэрийг алдагдуулж, стратегийг бодлого, эсвэл тактикийн түвшинд унагах эрсдэлтэй.