

DETERMINING FACTORS OF THE SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGES OF ORGANIZATIONS USING THE VRIO MODEL – ON THE EXAMPLE OF THE NBFIS –

Tsoodol Lantuu^I, Batdelger Nyamkhuu^{II}

Abstract: Based on a VRIO analysis of the physical, human, and organizational resources of non-bank financial institutions listed on the Mongolian Stock Exchange, this study identifies the key strategic resources that foster a sustainable competitive advantage in the sector.

Keywords: RBV, Physical capital, Human capital, Organizational capital, VRIO analysis

БАЙГУУЛЛАГЫН ӨРСӨЛДӨӨНИЙ ДАВУУ ТАЛЫГ VRIO ЗАГВАРААР ТОДОРХОЙЛОХ НЬ: ББСБ-ЫН САЛБАРЫН ЖИШЭЭН ДЭЭР

Хураангуй: Монголын хөрөнгийн биржид бүртгэлтэй банк бус санхүүгийн байгууллагуудын биет, хүмүүн болон байгууллагын нөөцүүдийг VRIO аргачлалаар шинжилсний үндсэн дээр салбартаа өрсөлдөөний тогтвортой давуу талыг бодитоор бүрдүүлж буй стратегийн гол нөөцүүдийг тодорхойлоо.

Түлхүүр үгс: Нөөцөд суурилсан үзэл баримтлал, Биет капитал, Хүмүүн капитал, Байгууллагын капитал, VRIO шинжилгээ

^I Business School, National University of Mongolia, (E-mail): 25M1NUM0390@stud.num.edu.mn

^{II} Business School, National University of Mongolia, (E-mail): batdelger.n@num.edu.mn

1. Судалгааны үндэслэл

Өрсөлдөөний тогтвортой давуу талыг (Sustainable Competitive Advantage) хэрхэн бүрдүүлэх тухай асуудлыг стратегийн менежментийн олон онол, судалгаанд тайлбарлахыг оролдсоор ирсэн (Barney, 1991). Гэвч стратегийг зөвхөн төгс мэдээлэл, төгс оновчлол дээр тулгуурласан хялбаршуулсан загвараар тайлбарлах нь бодит нөхцөлийг бүрэн тусгахгүй бөгөөд (1) транзакцийн зардал^{III}, (2) оновчтой байдлын хязгаарлагдмал байдал, (3) технологийн тодорхой бус байдал, (4) хүчин зүйлсийн шилжилт хөдөлгөөний хязгаарлагдмал байдал, (5) мэдээллийн олж авч чадах түвшний хязгаар, (6) үнийн мэдээлэл нь чанарын мэдээллийг дамжуулдаг зах зээл, (7) хэрэглэгч болон үйлдвэрлэгчдийн суралцахуй, (8) буруутай үйлдэлд эсвэл тэнэг үйлдэл зэрэг зах зээлийн “төгс бус” нөхцөлүүдийг стратегийн онолд системтэйгээр тусгах шаардлагатайг (Rumelt, 1984) онцолсон. Мөн байгууллагын шийдвэр гаргалт нь шалтгаан—үр дагаврын бүрэн тодорхой бус орчинд явагддаг тул стратегийн сонголт алдаа гаргах магадлалтай байдгийг тэмдэглэж, стратегийг социологи, эдийн засаг, сэтгэл судлалын холбогдох хандлагуудтай уялдуулахыг зөвлөсөн.

Өрсөлдөөний давуу талыг Porter (1980, 1985) тодорхойлохдоо, байгууллагын худалдан авагчдад санал болгож буй үнэ цэн нь тухайн үнэ цэнийг бүтээхэд зарцуулсан өртгөөс давсан тохиолдолд үүсдэг гэж үзсэн. Энэхүү үнэ цэн нь (i) **зардлын давуу тал** эсвэл (ii) **ялгарах** нь дээрх “үнэ цэний логик”-ийг байгууллагын дотоод нөөц, чадавхын ялгаатай байдалтай (heterogeneity) холбон тайлбарладаг. Barney (1991) тогтвортой өрсөлдөөний давуу талыг бий болгох үндсэн эх сурвалж нь Porter(1980, 1985)-ийн онолд онцолсон гадаад орчны нөхцөл байдал, салбарын бүтцэд суурилсан стратегийн байршил тогтоолтоос (positioning) илүүтэйгээр **“байгууллагын дотоод нөөцийн ялгаатай байдал”**-аас хамаардаг гэж үзсэн. Түүний тодорхойлсноор, байгууллагын нөөц нь компанийн хяналтад буй бүх төрлийн хөрөнгө, чадавх, үйл ажиллагааны процесс, мэдээлэл, мэдлэг зэрэг хүчин зүйлсийн цогц бөгөөд эдгээр нь үр дүнтэй стратеги боловсруулж, хэрэгжүүлэх суурь нөхцөлийг бүрдүүлдэг (Barney, 1991; Mintzberg et al., 1998).

Байгууллагын онолын хүрээнд нөөцийг зөвхөн статик бүтэц бус, харин өсөлт хөгжлийн хөдөлгүүр гэж үздэг. Penrose (1959) байгууллагыг “бүтээмжтэй нөөцүүдийн нэгдэл” хэмээн анх тодорхойлсон бол Rubin (1973) зөвхөн нөөцтэй байх нь хангалтгүй бөгөөд “түүхий нөөцийг ашигтай үйлчилгээ болгон хувиргах” менежментийн боловсруулалт нэн чухал болохыг онцолсон байдаг. Newbert (2007) өөрийн ажлаараа 57 эмпирик судалгааг шинжлэн нөөцийн өнцгөөс харсан давуу талы бодит баталгааг үнэлж, гол ач холбогдол нь байгууллага өөрийн үнэ цэнтэй (Valuable), ховор (Rare), дуурайхад хүндрэл (Inimitable) нөөцүүдээ стратегийн давуу тал болгон хөрвүүлж чадсанаар амжилттай ажиллах үндэс бүрддэгт оршдог гэж дүгнэсэн. Нөөц нь бие даасан

^{III} Хэлцлийн зардал, гүйлгээний зардал гэх мэтээр орчуулдаг. Энд үндсэн эхийн дагуу транзакцийн зардал гэж ашиглав.

байдлаар үнэ цэнийг бүтээдэггүй, харин тэдгээрийг хэрхэн ажиллагаанд оруулж, стратегийн давуу тал болгон ашиглаж байгаагаас байгууллагын үр ашиг хамаардаг. Энэхүү нөөцийн ашиглалт болон зохион байгуулалтын чадамж нь компанийн дотоод өсөлт, үйл ажиллагааны амжилтыг тодорхойлогч гол хүчин зүйл болдог (Newbert, 2007).

Иймд ижил зах зээлд үйл ажиллагаа явуулж буй байгууллагууд өөр хоорондоо ялгаатай гүйцэтгэл үзүүлж байгаа нь тэдгээрийн дотоод нөөц болон тухайн нөөцийг ашиглах зохион байгуулалтын чадавхын ялгаанаас шууд хамааралтай болохыг нөөцөд суурилсан үзэл баримтлал (RBV)-ын онол онцолж байна.

Нөөцөд суурилсан үзэл баримтлал (Resource-Based View, RBV) нь байгууллага өрсөлдөх давуу талаа бүрдүүлж, тогтвортой хадгалахын тулд өөрийн эзэмшиж буй биет, санхүү, хүний нөөц болон бусад өмчлөлийн чадавхдаа тулгуурлах ёстой гэж үздэг (Barney, 1991). Өөрөөр хэлбэл, байгууллагын амжилт нь гадаад орчны нөхцөл байдлаас бус, харин дотоод нөөцийн стратегийн шинж чанараас хамаардаг. Тодруулбал, үнэ цэнтэй (valuable), ховор (rare), дуурайхад хүндрэлтэй (Inimitable) болон орлуулшгүй (non-substitutable) буюу VRIN шинжүүдийг агуулсан нөөцүүд нь амжилтын гол үндэс болно (Нямцэнд, 2026).

Өмнө нь стратегийн менежментийн онолд байгууллагын амжилтыг голчлон салбарын өрсөлдөөний бүтэц, зах зээлийн байдал зэрэг гадаад хүчин зүйлээр тайлбарладаг байв (Allen & Wright, 2006). Харин нөөцөд суурилсан үзэл баримтлалын онол хөгжсөнөөр байгууллагын амжилтыг дотоод нөөц ба чадавх тодорхойлдог хандлага зонхилох болсон (Akio, 2005). Энэхүү үзэл баримтлалын дагуу байгууллага нь харилцан уялдаатай нөөц ба чадавхын цогц систем бөгөөд эдгээр нь үнэ цэн бүтээж, өрсөлдөгчдөд хуулбарлахад хүндрэлтэй байх тохиолдолд тогтвортой өрсөлдөөний давуу талын эх үүсвэр болдог (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1991).

Barney (1991) байгууллагын стратегийн нөөцийг дараах гурван үндсэн бүлэгт ангилсан байна. Үүнд:

- Биет капитал (Physical capital): Үүнд тоног төхөөрөмж, технологи, газарзүйн байршлын давуу тал болон түүхий эдийн хүртээмж зэрэг биет нөөцүүд хамаарна.
- Хүмүүн капитал (Human capital): Ажилтнуудын мэдлэг, ур чадвар, туршлага, сургалт хөгжил болон удирдлагын манлайллын чадавхыг багтаадаг (Becker, 1964; Barney, 1991).
- Байгууллагын капитал (Organizational capital): Байгууллагын албан болон албан бус бүтэц, тайлагналын систем, урамшууллын механизм, дотоод журам болон зохион байгуулалтын бусад соёлын хүчин зүйлсийг ойлгоно (Williamson, 1975; Tomer, 1987; Barney, 1991).

Байгууллагын эзэмшиж буй нөөц, чадавх нь дараах дөрвөн шалгуурыг нэгэн зэрэг

хангаснаар тогтвортой өрсөлдөөний давуу талыг бүрдүүлдэг. Үүнд:

- Үнэ цэнтэй байдал (Value): Тухайн нөөц нь гадаад орчны аюул заналыг сааруулах, боломжийг ашиглах замаар байгууллагын үр ашгийг нэмэгдүүлж, зардлыг бууруулах бодит хувь нэмэр оруулж байх ёстой. Хэрэв нөөц үнэ цэнгүй бол байгууллага өрсөлдөөний сул талтай (competitive disadvantage) нүүр тулдаг.
- Ховор шинж (Rare): Нөөц нь одоогийн болон ирээдүйн өрсөлдөгчдийн дийлэнхэд ижил түвшинд байхгүй, хязгаарлагдмал тооны байгууллагад л эзэмшигдэж байх шаардлагатай. Ховор нөөц нь байгууллагыг зах зээлд ялгарахад хүргэж, өрсөлдөөний тэнцвэрээс (competitive parity) дээгүүр түвшинд гаргана.
- Дуурайхад хүндрэлтэй байдал (Inimitable): Өрсөлдөгчид тухайн нөөцийг хуулбарлах буюу ижил төстэйгөөр бий болгоход санхүүгийн болон цаг хугацааны асар их зардал шаардлагатай байхыг хэлнэ. Дуурайлтыг хүндрүүлэгч хүчин зүйлст түүхэн өвөрмөц нөхцөл байдал, шалтгаан-үр дагаврын тодорхойгүй холбоо, нийгмийн цогц систем (social complexity) зэрэг багтдаг.

Зураг 1. Онолын загвар



Эх сурвалж: (Business-to-you, 2016).

Дээрх онолуудыг нэгтгэн үзвэл, өрсөлдөөний давуу тал нь байгууллага өрсөлдөгчдөөсөө илүү их эдийн засгийн үнэ цэнэ бүтээх чадвараар илэрч (Porter, 1980, 1985), энэ чадварын суурь нь байгууллагын өвөрмөц нөөц, чадавхын ялгаатай байдал юм (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Talaja (2012) VRIN хүрээг эмпирик түвшинд шалгаж, нөөцийн үнэ цэнэ ба ховор байдал нь өрсөлдөөний давуу тал болон дунджаас давсан гүйцэтгэлийн гол эх үүсвэр болохыг, харин дуурайхад хүндрэлтэй байдал ба орлуулшгүй шинжүүд нь давуу талыг тогтвортой болгох нөхцөл болдгийг бататгасан.

Тухайн салбарт оршин тогтнох, хөгжин цэцэглэхэд зайлшгүй шаардлагатай стратегийн элементүүд, бүтээгдэхүүн үйлчилгээний үндсэн шинж чанар, үйл ажиллагааны арга

хандлага, нөөц ба өрсөлдөхүйц чадвар зэрэг нь амжилтын түлхүүр хүчин зүйл болно. (Thompson et al., 2015)

Нөөцөд суурилсан үзэл баримтлалын үндсэн таамаглал нь (1) байгууллагуудын нөөц, чадавх харилцан адилгүй, (2) нөөц төгс хөдөлгөөнт биш тул энэ ялгаа цаг хугацааны хувьд хадгалагдах боломжтой гэсэн санаанд тулгуурладаг. Иймээс өрсөлдөөний давуу тал нь салбарын гаднах хүчин зүйлсээс гадна байгууллагын дотоод нөөц, чадавхыг хэрхэн бүрдүүлж, хамгаалж, зохион байгуулалтын хүрээнд ашиглаж буйгаас ихээхэн шалтгаална. Нөөцөд суурилсан үзэл баримтлал өргөнөөр хүлээн зөвшөөрөгдсөн ч эмпирик нотолгооны түвшин жигд биш байгааг судалгаанууд тэмдэглэдэг. Newbert (2007) нөөцөд суурилсан үзэл баримтлалд суурилсан 55 эмпирик судалгааг нэгтгэн үнэлэхэд нийт туршилтын 53% нь онолын таамаглалыг дэмжсэн үр дүн гарсан бөгөөд энэ нь нөөцөд суурилсан үзэл баримтлалын тайлбарлах чадвар нь судалгааны нөхцөл, сонгосон хувьсагч, хэмжилтийн арга зүйгээс хамааран ялгаатай болохыг илтгэнэ. Тодруулбал, бодит (tangible) нөөцүүдийг шууд хэмжсэн судалгаанууд харьцангуй сул дэмжлэгтэй байхад, чадвар (capabilities), гол чадамж (core competencies) болон үнэ цэнэ, ховор байдал зэрэг үзэл баримтлалын түвшний ойлголтуудад төвлөрсөн судалгаанууд илүү хүчтэй нотолгоо өгсөн байна (Newbert, 2007).

Иймээс энэхүү судалгаанд нөөцөд суурилсан үзэл баримтлалын онолын үндэс болгон сонгож, ББСБ-уудын гүйцэтгэлд нөлөөлөх дотоод хүчин зүйлсийг (ялангуяа хүний, биет, зохион байгуулалтын капитал болон тэдгээрийг ашиглах байгууллагын зохион байгуулалт) системтэйгээр тодорхойлж, VRIO шалгуураар үнэлэхийг зорьно. Мөн нөөцөд суурилсан үзэл баримтлалын статик тайлбарлалаас давсан өргөтгөлүүдийг (жишээ нь, чадвар төвтэй хандлага) анхаарч үзэх шаардлагатай гэсэн эмпирик зөвлөмжтэй нийцнэ (Newbert, 2007).

2. Судалгааны зорилго, зорилт

Энэхүү судалгааны зорилго нь Монголын хөрөнгийн биржид бүртгэлтэй ББСБ-уудын стратегийн нөөц, чадавхыг VRIO аргачлалаар үнэлж, дижитал шилжилтийн нөхцөл дэх тогтвортой өрсөлдөөний давуу талыг бүрдүүлэгч гол хүчин зүйлсийг тодорхойлоход оршино.

Дээрх судалгааны зорилгод хүрэхийн тулд, дараах зорилтуудыг дэвшүүлэн ажиллалаа. Үүнд:

- Салбарын өрсөлдөөний орчин ба стратегийн бүлэглэлийг тодорхойлох: ББСБ-ын салбарын сүүлийн 5 жилийн өсөлтийн динамик, дижитал шилжилтийн хандлага болон олон нийтэд хувьцаагаа санал болгосон (IPO хийсэн) компаниудын зах зээлд эзлэх байр суурь, онцлогийг шинжлэх.
- Байгууллагын дотоод нөөцийг системтэйгээр ангилах: Нөөцөд суурилсан үзэл баримтлалын дагуу биет капитал (технологи, санхүү), хүмүүн капитал болон

- байгууллагын капиталыг (засаглал, соёл) нарийвчлан тодорхойлох.
- Стратегийн нөөцүүдийг VRIO шалгуураар үнэлэх: Тодорхойлсон нөөцүүдийг үнэ цэнтэй байдал (V), ховор шинж (R), дуурайхад хүндрэлтэй байдал (I) болон зохион байгуулалтын чадавхын (O) хүрээнд үнэлж, өрсөлдөөний давуу талын түвшнийг тогтоох.
- Дижитал чадавх ба амжилтын түлхүүр хүчин зүйлсийг шинжлэх: Финтек технологи болон дижитал шийдлүүд нь VRIO-ийн аль шалгуурыг хангаж буйг тодорхойлж, салбарын хэмжээнд тогтвортой өрсөлдөөний давуу талыг түүчээлэх боломжийг дүгнэх.

3. Судалгааны объект: Банк бус санхүүгийн байгууллагын салбар

Сүүлийн таван жилд Монгол Улсын банк бус санхүүгийн (ББСБ) салбар макро эдийн засгийн тогтворжилт болон дижитал шилжилтийн нөлөөгөөр эрчимтэй өсөж байна. СЗХ-ны 2025 оны тайлангаар ББСБ-ын салбарын нийт хөрөнгө өмнөх оноос 10.1% өсөж, зохицуулалттай санхүүгийн салбарын ДНБ-д эзлэх хувь 26.8%-д хүрсэн нь салбарын ач холбогдлыг илтгэж байна. 2025 оны эцсийн байдлаар 575 ББСБ нийт 9.1 их наяд төгрөгийн хөрөнгөтэйгөөр хөдөлмөрийн насны хүн амын 24%-д үйлчилгээ үзүүлж байна. (СЗХ, 2025).

Дээр дурдсан өсөлт, хөгжлийн тоон үзүүлэлтүүдийг нэгтгэн Хүснэгт 1-д дэлгэрэнгүйгээр харуулсан болно.

Хүснэгт 1. ББСБ-ын салбарын өсөлтийн харьцуулсан үзүүлэлтүүд

Үзүүлэлт	2020 он	2025 он	Өсөлтийн хувь
Нийт актив (их наяд ₮)	2.01	9.07	451%
Эргэлтийн хөрөнгө (их наяд ₮)	1.93	8.65	448%
Нийт зээл (их наяд ₮)	1.22	7.08	580%
Нийт орлого (их наяд ₮)	0.41	2.71	661%
Нийт зардал (их наяд ₮)	0.25	1.77	708%
Цэвэр ашиг (их наяд ₮)	0.15	0.94	627%
Харилцагчдын тоо (хүн)	2,844,782	4,102,801	144%
Зээлдэгчдийн тоо (хүн)	788,058	3,153,503	400%
Финтек ашпын тоо	15	82	547%

Эх сурвалж: (Санхүүгийн зохицуулах хороо, 2025)

Цар тахлын дараах санхүүжилтийн хэрэгцээ болон финтек технологийн хөгжил нь салбарын өрсөлдөөнийг технологи, үйл ажиллагааны хурд, брэндийн ялгарал руу шилжүүлэв. Гэсэн хэдий ч эдгээр нөөцүүд нь байгууллагад бодит үнэ цэн (Valuable), ховор шинж (Rare), дуурайхад хүндрэлтэй байдал (Inimitability) болон зохион байгуулалтын (Organization) хувьд тогтвортой давуу тал болж чадаж буй эсэх нь тодорхойгүй байна. Иймд энэхүү судалгаагаар VRIO шинжилгээний аргачлалыг ашиглан олон нийтэд хувьцаагаа санал болгосон ББСБ-уудын дотоод нөөц, чадавхыг (хүний, биет болон зохион байгуулалтын капитал) үнэлж, зах зээлд тогтвортой өрсөлдөх давуу талыг бүрдүүлэгч стратегийн хүчин зүйлсийг тодорхойлохыг зорилоо.

Хүснэгт 2. Олон нийтэд хувьцаагаа санал болгосон 5 ББСБ

№	Компанийн нэр	Олон нийтэд санал болгож буй хувь	Салбар/Үйлчилгээ
1	Ард кредит ББСБ ХК (ADB)	25 %	ББСБ, финтек зээл, кредит карт, хадгаламж, дижитал үйлчилгээ
2	Инвескор ББСБ ХК (INV)	15%	ББСБ, финтек, зээл, кредит карт, факторинг, Smart-LOS, AI оношилгоо
3	Лэнд эм эн ББСБ ХК (LendMN)	25% ^{IV}	ББСБ, дижитал хэрэглээний болон бизнесийн зээл, AI оношилгоо
4	Сэндли ББСБ ХК (SEND)	29.97%	ББСБ, олон улсын мөнгөн гуйвуулга, зээл, финтек
5	Тандэм инвест ББСБ ХК (TAND)	25%	ББСБ, зээл, итгэлцэл

Эх сурвалж: МХБ-ын албан ёсны сайт

4. Судалгааны аргазүй

Судалгааг дараах үе шатуудын дагуу гүйцэтгэв.

1. МХБ-д бүртгэлтэй ББСБ-ын нээлттэй мэдээлэл хийх шинжилгээ: Компаниудын ашигт ажиллагаа, хөрөнгийн бүтэц, бүтээгдэхүүний тоо ширхэгт суурилж, тухайн компаниудын стратегийн байршил (positioning)-ыг тодорхойлох;
2. ББСБ-д ажилладаг мэргэжилтнүүдээс авах эхний шатны судалгаа: Байгууллагын дотоод нөөц (Биет капитал, хүмүүн капитал, байгууллагын

^{IV} IPO үеэр 25% хувийг санал болгосон. 2024 онд хувьцаагаа эргүүлэн татаж хувийг багасгасан.
(олон нийт – 17.41%, үлдсэн нь трежери хувьцаа)

- капитал)-ийн гүйцэтгэлд нөлөөлөх ач холбогдлын эрэмбийн судалгааг авч, тухайн нөөц тус бүрийн **үнэ цэн (valuable)**-ийн эрэмбийг тогтоох;
3. ББСБ-д ажилладаг мэргэжилтнүүдээс авах хоёрдох шатны судалгаа: 2) дугаартай судалгааны үр дүнгээс гарсан нөөцийн **хомс байдал (rare), дуурайхад хүндрэлтэй байдал (inimitability)** -ыг тодорхойлон судалгааг авах;
 4. Салбарын экспертүүдээр үнэлгээ хийлгэх, хагас бүтэцлэгдсэн ярилцлагын судалгаа: МХБ-д бүртгэлтэй 5 компанийн талаар харьцангуй хангалттай мэдлэгтэй, салбарын зохицуулалтын байгууллагын мэргэжилтнүүдээс хагас бүтэцлэгдсэн ярилцлагын арга, гүйцэтгэлийг эрэмбэлүүлэх арга^V-аар **бүтэцлэгдсэн байдал, ашиглалтын түвшин (organization)** -ын хүчин зүйлийг тодорхойлно.

5. Судалгааны таамаглал:

Энэхүү судалгааны онолын үндэс, салбарын нөхцөл байдал болон урьдчилсан шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан дараах судалгааны таамаглалуудыг дэвшүүлэв. Эдгээр таамаглал нь IPO хийсэн ББСБ-уудын дотоод нөөц ба чадавх нь VRIO шалгуур болон өрсөлдөөний тогтвортой давуу талтай хэрхэн холбогдож байгааг эмпирик түвшинд шалгах зорилготой.

- H1: ББСБ-ын биет капиталын түвшин, ялангуяа дотоод Программ хангамж, өгөгдлийн сан, дижитал дэд бүтцийн хөгжлийн түвшин өндөр байх тусам тухайн байгууллагын нөөцийн үнэ цэнэ болон өрсөлдөөний давуу талын түвшин өндөр байна.
- H2: Мэргэшсэн, сертификаттай ажилтнуудын нөөц, удирдлагын манлайлал, сургалт-хөгжлийн чадавхаар илэрхийлэгдэх хүмүүн капитал өндөр байх тусам ББСБ тогтвортой өрсөлдөөний давуу тал бүрдүүлэх магадлал өндөр байна.
- H3: Урамшууллын тогтолцоо, тайлагналын систем, дотоод процессын зохион байгуулалт сайтай байх тусам байгууллагын капитал нь VRIO-ийн “бүтэцлэгдсэн байдал, ашиглалтын түвшин” шалгуурыг хангах түвшин өндөр байна.
- H4: Биет капитал, хүмүүн капитал, байгууллагын капитал нь дангаараа бус, харин харилцан уялдаатай хослол хэлбэрээр илрэх үед ББСБ-ын өрсөлдөөний тогтвортой давуу талд илүү хүчтэй нөлөө үзүүлнэ.
- H5: Олон нийтэд хувьцаагаа санал болгосон ББСБ-уудын засаглал, ил тод байдал, тайлагналын түвшин өндөр байх тусам байгууллагын нөөцийг санхүүгийн болон үйл ажиллагааны бодит гүйцэтгэл болгон хөрвүүлэх чадвар өндөр байна.
- H6: Финтек болон дижитал шилжилтэд суурилсан нөөцүүд нь үнэ цэнтэй, харьцангуй ховор шинжтэй байх боловч тэдгээрийн тогтвортой өрсөлдөөний давуу тал болох эсэх нь байгууллагын зохион байгуулалтын дэмжлэг болон ашиглалтын чадавхаас хамаарна.

Эдгээр таамаглалууд нь судалгааны дараагийн бүлэгт үр дүнг тайлбарлах аналитик

^V Thurstone method

хүрээ болж үйлчлэх бөгөөд нөөц, чадавхын тусгаар нөлөөгөөс гадна тэдгээрийн харилцан уялдаа, хослолын нөлөөг хамтад нь авч үзэх боломж олгоно. Ийм байдлаар таамаглалын бүтэц нь VRIO-ийн шаталсан үнэлгээний логик болон QCA-ийн конфигурацийн хандлагыг аргазүйн түвшинд холбож өгч байна.

6. Судалгааны үр дүн

6.1 МХБ-д бүртгэлтэй ББСБ-ын нээлттэй мэдээлэл хийх шинжилгээ:

Судалгаанд сонгон хамруулсан 5 байгууллагын албан ёсны цахим хуудас дээр байршуулсан зээлийн бүтээгдэхүүн үйлчилгээг нэг бүрчлэн жагсааж бичиж, бүтээгдэхүүний хүү, хэмжээ, төрөл зэрэг үзүүлэлтүүдээр нь харьцуулж нэгтгэв.

Хүснэгт 3. Зээлийн хүү, хэмжээний харьцааны хүснэгт

Код	Зээлийн төрөл (n)	Зээлийн хэмжээ (хамгийн их)	Зээлийн хүү (хамгийн их)	Эрэмбэ хэмжээ	Эрэмбэ хүү	Эрэмбэ дундаж	Стратеги
ADB	12	117,818,182	3.32%	3	3	3	Дунд хэмжээ + Дунд хүү
INV	15	586,333,333	3.01%	2	2	2	Дунд байрлал
LEND	3	51,666,667	4.33%	4	5	4.5	Бага хэмжээ + Өндөр хүү
SEND	10	23,030,000	3.53%	5	4	4.5	Бага хэмжээ + Дунд хүү
TAND	8	888,750,000	2.28%	1	1	1	Өндөр хэмжээ + Бага хүү

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

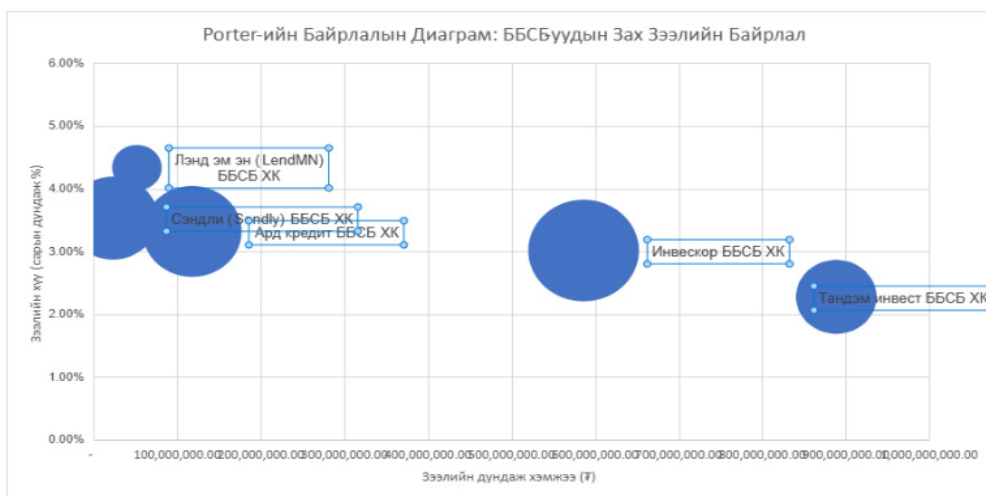
Зээлийн бүтээгдэхүүний стратегийн байршил

ББСБ-уудын зээлийн хүү болон хэмжээний харьцаанд хийсэн шинжилгээнээс үзэхэд байгууллагууд зах зээлд өөр өөр стратегийн байршилтай байгаа нь ажиглагдаж байна.

1. Зах зээлийн лидер (Cost Leadership): TAND кодтой байгууллагын хувьд зээлийн хүү хамгийн бага (2.28%), зээлийн хэмжээ хамгийн өндөр (888.7 сая ₮) байгаа нь Портерын “Зардлын манлайлал” стратегийг амжилттай хэрэгжүүлж буйг илтгэж байна. Энэ нь томоохон хэмжээний санхүүжилтийг бага хүүгээр нийлүүлж, зах зээлд давамгайлах байр суурь буюу эрэмбэ 1-т

- орох үндэслэл болжээ.
2. Тэнцвэртэй байршил (Middle-of-the-road): INV болон ADB кодуудын хувьд зээлийн хэмжээ болон хүүгийн түвшин дундаж буюу тэнцвэртэй стратеги баримталж байна. INV-ийн хувьд эрэмбэ 2-т бичигдэж байгаа нь зах зээлийн тогтвортой сегментийг хадгалах сонирхолтойг харуулж байна.
 3. Төвлөрөх стратеги (Niche Strategy): LEND болон SEND кодууд нь зээлийн хэмжээ бага боловч хүүгийн түвшин харьцангуй өндөр (3.53% - 4.33%) байгаа нь “Төвлөрөх” буюу сегментчилсэн стратеги юм.
 4. LEND нь хамгийн өндөр хүүтэй (4.33%), бага хэмжээний зээлд төвлөрсөн нь эрсдэл өндөртэй боловч ашигт ажиллагаа ихтэй “Niche” сегментийг онилсон байна.
 5. SEND нь микро зээлийн чиглэлээр төрөлжсөн байр суурьтай байна.

Зураг 2. Зээлийн хүү, хэмжээний матриц



Эх сурвалж: МХБ-ийн тоон мэдээлэлд үндэслэн судлаач боловсруулав.

6.2 Эхний шатны судалгаа

Эхний шатны судалгаанд нийт ББСБ-д ажилладаг нийт 70 мэргэжилтнээс судалгаа авсан. Чанарын шаардлага хангаагүй буюу бүх асуултад ижил эсвэл ойролцоо хариулт өгсөн 15 хариултыг хасаж нийт 55 хариултад дүн шинжилгээ хийв. ББСБ-ын гүйцэтгэлийн талаар асуусан асуултуудад “ББСБ-ын гүйцэтгэл хангалттай сайн байна (3.78)”, “ББСБ-ууд хэрэглэгч, үйлчлүүлэгчдийн хүлээлтэд нийцсэн бүтээгдэхүүн үйлчилгээг хүргэж чадаж байна (3.84)”, “ББСБ-ууд хэрэглэгчдэдээ хангалттай хүрч ажиллаж чадаж байна (3.98)” гэсэн хариултыг өгсөн буюу чанарын оноогоор харгалзан 63%, 80%, 87% нь гүйцэтгэл сайн байгаа гэсэн үнэлгээг өгсөн байна (Хүснэгт 4). Харин үйл ажиллагааны гүйцэтгэл сайн байгаа нөхцөлд нөлөөлж буй байдлыг асуусан

асуултуудад хамгийн багадаа “Байгууллагаас гадуурх харилцаа холбоо.. (3.59)”, “Эх үүсвэрийн зардал .. (3.91)”, гэж хариулснаас бусад бүх асуултуудад дунджаар 4 ба түүнээс дээш үнэлгээ өгсөн байна. Энэ үр дүн нь, судалгааны хүрээнд асуусан байгууллагын холбогдох (1) Биет капитал, (2) Хүмүүн капитал, (3) Байгууллагын капитал нь ББСБ-ын гүйцэтгэлд үнэ цэнтэй гэж дүгнэж болохоор байна.

Хүснэгт 4. Эхний шатны судалгааны үр дүн

	Асуултууд	Дундаж (n=55)	Стандарт хазайлт	5 -	4 -	3 -	2 -	1 -	Na
	ББСБ-уудын гүйцэтгэл хангалттай сайн байна	3.78	0.71	6	34	12	3	-	-
	ББСБ-ууд хэрэглэгч, үйлчлүүлэгчдийн хүлээлтэд нийцсэн бүтээгдэхүүн үйлчилгээг хүргэж чадаж байна	3.84	0.81	9	32	11	2	1	-
	ББСБ-ууд хэрэглэгчдэдээ хангалттай хүрч ажиллаж чадаж байна	3.98	0.79	15	24	14	1	-	-
	Нөөцийн хүчин зүйлстэй холбоотой асуултууд								
1	Өөрсдөө хөгжүүлсэн эсвэл үүлэн технологи суурьтайгаар худалдан авч ашиглаж буй аппликейшн ..	4.25	0.64	20	29	6	-	-	-
2	Үйл ажиллагааны хамрах хүрээ, байршлын өргөн цар хүрээ нь ..	4.04	0.64	12	32	10	-	-	1
3	IT дэд бүтэц, техник тоног төхөөрөмж нь ..	4.36	0.65	25	25	5	-	-	-
4	Удирдлагын манлайлал (leadership) нь ..	4.33	0.73	25	23	5	1	-	1
5	Ажилтнууддаа сургалт, дадлагажилт (training) олгодог байдал нь ..	4.29	0.66	22	27	6	-	-	-

7	Компанийн урамшууллын системийн оновчтой байдал нь ..	4.40	0.76	28	23	3	-	1	-
8	Компанийн үйл ажиллагааны процессын оновчтой байдал нь ..	4.33	0.67	23	28	3	1	-	-
9	Компанийн Финтек шилжилтийн хүрээнд Программ хангамж, өгөгдлийн сан нь	4.40	0.63	26	25	4	-	-	-
10	Компанийн тайлагналын систем нь ..	4.02	0.96	18	24	9	1	2	1
11	Компанийн оюуны өмч ..	4.02	0.95	17	25	8	1	2	2
12	Инновацийн чадавх ..	4.33	0.64	23	26	5	-	-	1
13	Ажилтнуудын эерэг хандлага ..	4.44	0.71	30	20	4	1	-	-
14	Ажилтнуудын мэргэжлийн мэдлэг, ур чадвар ..	4.25	0.89	28	15	10	2	-	-
15	Хэрэглэгчийн харилцаа (customer relationship)..	4.00	0.87	17	23	11	3	-	1
16	Байгууллагаас гадуурх харилцаа холбоо..	3.59	0.92	8	23	17	5	1	1
17	Эх үүсвэрийн зардал..	3.91	0.79	12	26	13	2	-	2

Эх сурвалж: Судлаачийн анхдагч судалгааны үр дүн

Тайлбар: На — тэмдэглэгээгээр “хариулж мэдэхгүй байна” гэж хариулсан хариултын тоог илэрхийлэв. Асуултууд нь “.. нь ББСБ-ын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөтэй” гэсэн асуултад санал нийж буй түвшнийг Лайкертийн 5 шатлал (5- Бүрэн санал нийлнэ, 4 — Санал нийлнэ, 3 — Зарим талаар санал нийлэхгүй, 2 — Санал нийлэхгүй, 1 — Огт санал нийлэхгүй)-аар үнэлгээ хийлгэсэн.

Судалгааны хүрээнд “ББСБ-ын гүйцэтгэлд (1) Биет капитал, (2) Хүмүүн капитал, (3) Байгууллагын капиталын аль нь илүү нөлөөтэй вэ”- гэсэн асуултад дараах гурван хувилбараас аль нь хүчтэй нөлөөлснийг сонгуулсан. Үүнд:

- | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|
| (1) Биет капитал | эсвэл | (2) Хүмүүн капитал |
| (1) Биет капитал | эсвэл | (3) Байгууллагын капитал |
| (3) Байгууллагын капитал | эсвэл | (2) Хүмүүн капитал |

Нийт судалгаанд хамрагдагсдын хэн нь аль асуултад хэрхэн хариулсан байдлаар нь эрэмбэлэх шинжилгээний аргыг ашиглан тооцоолол хийв. Эрэмбэлсэн үр дүнг Хүснэгт 5 -д нэгтгэн харуулав. Өөрөөр хэлбэл, ББСБ-ын гүйцэтгэлд, эрэмбийн хувьд Хүмүүн капитал, Биет капитал, Байгууллагын капиталын нөлөөлөл өндөр гэж үзсэн байна.

Хүснэгт 5. Байгууллагын холбогдох капиталын эрэмбийн судалгаа

Д/д	Асуулт	Хариултын тоо*	Оноо**	Эрэмбэ
1	Хүмүүн капитал > Байгууллагын капитал	45/10	1.545	I
2	Хүмүүн капитал > Биет капитал	40/12	0.782	II
3	Биет капитал > Байгууллагын капитал	31/24	0.618	III

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Тайлбар: *Асуултад илэрхийлсэн нөхцөлийг хангана гэж хариулсан хариултын тоо, “>” тэмдгээр хоёр хүчин зүйлийн аль нь илүү болохыг илэрхийлэв. Жишээ нь “Нэр хүнд өсөх > Орлого нэмэгдэх” гэдэг нь орлогоос илүү нэр хүндийг чухалчилж авч үзсэнийг илэрхийлнэ. **Хариултын эрэмбийг Thurstone аргаар, Эксел Программын хуримтлагдсан магадлалыг тооцоолох =NORM.S.INV(CELL) функцийг ашиглан тооцоолов.

Хүснэгт 4 Эхний шатны судалгаанд үзүүлсэн үр дүнг, статистикийн хүчин зүйлсийн шинжилгээ (РСА) хийсэн үр дүнг Хүснэгт 6-т илэрхийллээ. Хүчин зүйлсийн шинжилгээний найдвартай байдлыг илэрхийлэх КМО утга 0.744 гарсан). ББСБ-д ажилладаг мэргэжилтнүүдээс авсан судалгааны асуултууд нь 3 хүчин зүйлс буюу (1) Байгууллагын капитал, (2) Хүмүүн капитал, (3) Биет капиталд хуваагдаж, тухайн гурван хүчин зүйлсийн хуримтлагдсан вариацийн утга 60.8%-тай гарсан. Гурван бүлэгт ангилагдсан хүчин зүйлс тус бүрийн найдвартай байдлыг илэрхийлэх Кробах альфа утга харгалзан 0.679, 0.733, 0.646 гарсан.

Хүснэгт 6. Эхний шатны судалгааны үр дүнгийн хүчин зүйлсийн шинжилгээний үр дүн

		Component			Chronbach alpha
		1	2	3	
7	Компанийн урамшууллын системийн оновчтой байдал нь ..	0.762	0.089	0.190	0.679
2	Салбар (салбар нэгжийн тоо) үйл ажиллагааны хамрах хүрээ, байршлын өргөн цар хүрээ нь ..	0.716	0.200	-0.137	
5	Ажилтнууддаа сургалт, дадлагажилт (training) олгодог байдал нь ..	0.624	0.224	0.288	
8	Компанийн үйл ажиллагааны процессын оновчтой байдал нь ..	0.556	-0.101	0.521	

11	Компанийн оюуны өмч ..	0.172	0.842	-0.011	0.733
14	Ажилтнуудын мэргэжлийн мэдлэг, ур чадвар (жишээ нь CFA, CPA зэрэг мэргэжлийн зэрэг, сертификаттай эсэх) нь ..	-0.097	0.758	0.163	
15	Хэрэглэгчийн харилцаа (customer relationship) ..	0.299	0.647	0.304	
10	Компанийн тайлагналын систем нь ..	0.388	0.562	0.059	
1	Өөрсдөө хөгжүүлсэн эсвэл үүлэн технологи (cloud) суурьтайгаар худалдан авч ашиглаж буй аппликейшн ..	-0.077	0.195	0.788	0.646
9	Компанийн Финтек шилжилтийн хүрээнд Программ хангамж, өгөгдлийн сан нь ..	0.363	0.161	0.725	
	% of Variance	25.967	24.032	22.222	
	Cumulative %	25.967	49.998	72.220	

Эх сурвалж: Судлаачийн анхдагч судалгааны үр дүн

Тайлбар: Хүчин зүйл ялгах арга (Extraction Method): Шинжилгээнд гол бүрэлдэхүүн хэсгийн арга (Principal Component Analysis - PCA)-ыг ашигласан. Энэ нь олон тооны хувьсагчдыг цөөн тооны ерөнхий хүчин зүйлд багцлан хураангуйлах үндсэн арга юм. Эргүүлэлтийн арга (Rotation Method): Хүчин зүйлсийн бүтцийг илүү тодорхой, тайлбарлахад хялбар болгохын тулд Варимакс (Varimax) эргүүлэлтийн аргыг хэрэглэсэн. Энэхүү арга нь хүчин зүйл бүрийн хоорондын хамаарлыг хамгийн бага байлгаж, асуултуудыг аль нэг бүлэгт илүү хүчтэй хамааруулахад тусалдаг. Нийлмэл байдлын шалгуур (Communalities): Судалгаанд нийт 16 асуулт асууснаас, хүчин зүйлсийн шинжилгээний 0.6-аас бага утга авсан асуултууд болон хүчин зүйлийн ачааллын утга 0.5-аас бага утгатай хүчин зүйлсийг хасаж тооцсон. Энэ нь тухайн асуулт нь хүчин зүйлсийн ерөнхий вариацийг хангалттай түвшинд тайлбарлаж чадахгүй байгааг илтгэдэг тул шинжилгээний үр дүнгээс хасаж тооцсон байна.

6.3 Хоёрдох шатны судалгаа

Хүснэгт 5-д үзүүлсэн (1) Биет капитал, (2) Хүмүүн капитал, (3) Байгууллагын капиталыг хоёрдох шатны судалгаанд ашиглав. Хоёрдох шатны судалгааг, сонгосон асуулт тус бүрийн **хомс байдал** (rare), **дуурайхад хүндрэлтэй байдал** (inimitability)-ыг тодорхойлох судалгааг ББСБ-д ажилаадаг нийт 56 мэргэжилтнүүдээс авснаас, чанарын шаардлага хангаагүй 6 хариултыг хасаж, 50 хариултад дүн шинжилгээ хийлээ (Хүснэгт 7). Холбогдох ихэнх асуултуудын хувьд дунджаар 3 ба түүнээс дээш үнэлгээ өгсөн байна. Асуултуудаас, Хомс байдлын хувьд “... компанийн урамшууллын систем (2.96)”, “... компанийн тайлагналын систем (2.74)” гэсэн 2 асуултын дундаж утга, Дуурайхад хүндрэлтэй байдлын хувьд “... хэрэглэгчийн үйлчилгээний түвшинд хүргэж

чадах чадавхтай ажилтнууд^{VI} (2.62)”, “... компанийн урамшууллын систем (2.66)”, “... компанийн тайлагналын систем (2.76)” гэсэн 3 асуултын хувьд хариултын дундаж утга 3 ба түүнээс бага үнэлгээ өгсөн байна.

Хүснэгт 7. Хоёрдох шатны судалгааны үр дүн

		Дундаж (n=49)	Стандарт хазайлт	- 5 -	- 4 -	- 3 -	- 2 -	- 1 -
	Хомс байдал							
1	... хэрэглэгчийн үйлчилгээний түвшинд хүргэж чадах чадавхтай ажилтнууд	3.18	0.83	2	16	21	11	0
2	... чадвартай ажилтнуудын нөөц (CFA сертификаттай ажилтнууд зэрэг)	3.64	0.88	5	28	13	2	2
3	... өөрийн хөгжүүлсэн Программ хангамж, өгөгдлийн сан	3.40	1.12	10	13	16	9	2
4	... ашиглаж буй апп (хөгжүүлсэн эсвэл үүлэн технологи суурьтай)	3.08	1.14	7	9	19	11	4
5	... компанийн урамшууллын систем	2.96	1.12	6	8	18	14	4
6	... компанийн тайлагналын систем	2.74	0.94	2	8	18	19	3
	Дуурайхад хүндрэлтэй байдал							
7	... хэрэглэгчийн үйлчилгээний түвшинд хүргэж чадах чадавхтай ажилтнууд	2.62	1.07	3	6	17	17	7
8	... Чадвартай ажилтнуудын нөөц (CFA сертификаттай ажилтнууд зэрэг)	3.48	0.97	8	17	16	9	0
9	... өөрийн хөгжүүлсэн Программ хангамж, өгөгдлийн сан	3.30	1.11	9	12	15	13	1
10	... ашиглаж буй апп (хөгжүүлсэн эсвэл үүлэн технологи суурьтай) ²	3.06	1.04	6	8	21	13	2
11	... компанийн урамшууллын систем	2.66	0.96	1	9	17	18	5
12	... компанийн тайлагналын систем	2.76	1.15	5	9	9	23	4

Эх сурвалж: Судлаачийн анхдагч судалгааны үр дүн

^{VI} Хэрэглэгчдэд бүтээгдэхүүн үйлчилгээг хүргэж үйлчилдэг ажилтнууд

Тайлбар: Асуултуудад санал нийж буй түвшнийг Лайкертийн 5 шатлал (Хомс байдлын хувьд, 5- Маш ховор (маш үнэтэй), 4 – Ховор, 3 – Харьцангуй олдоцтой, 2 – Олдоцтой, 1 – Олдоц ихтэй, Дуурайхад хүндрэлтэй байдлын хувьд, 5- Дуурайхад маш хэцүү (маш их цаг хугацаа, эсвэл зардал шаардлагатай), 4 – Дуурайхад хэцүү, 3 – Хичээвэл дуурайх боломжтой, 2 – Дуурайх боломжтой, 1 – Дор нь дуурайх боломжтой)-аар үнэлгээ хийлгэсэн.

Дуурайхад хүндрэлтэй байдлын хувьд “... хэрэглэгчийн үйлчилгээний түвшинд хүргэж чадах чадавхтай ажилтнууд (2.62)”, “... Чадвартай ажилтнуудын нөөц (CFA сертификаттай ажилтнууд зэрэг) (3.48)” зэргээр ялгаатай үнэлгээ өгсөн байгааг, үйлчилгээтэй холбогдолтой ажилладаг ажилтнуудын ур чадварыг дуурайхад харьцангуй хялбар боловч, мэргэшсэн сертификаттай ажилтнуудын ур чадварыг дуурайхад хүндрэлтэй байна гэж дүгнэж болохоор байна (Тус хоёр асуултын хоорондын зөрүүний шинжилгээ (paired sample T test)-ний зөрүүг илэрхийлэх Т утга -6.567, ач холбогдлын зэргийг илэрхийлэх р утга 0.000 байна.).

Хүснэгт 8. Эхний шатны судалгааны үр дүн VRI үнэлгээ

	V	R	I	Дүгнэлт
Хүмүүн капитал				
... хэрэглэгчийн үйлчилгээний түвшинд хүргэж чадах чадавхтай ажилтнууд	1	1	0	Өрсөлдөөний тэнцвэр (Competitive Parity)
... чадвартай ажилтнуудын нөөц (CFA сертификаттай ажилтнууд зэрэг)	1	1	1	Түр зуурын давуу тал (Temporary Competitive Advantage)
Биет капитал				
... өөрийн хөгжүүлсэн Программ хангамж, өгөгдлийн сан	1	1	1	Түр зуурын давуу тал (Temporary Competitive Advantage)
... ашиглаж буй апп (хөгжүүлсэн эсвэл үүлэн технологи суурьтай)	1	1	1	Түр зуурын давуу тал (Temporary Competitive Advantage)
Байгууллагын капитал				
... компанийн урамшууллын систем	1	0	0	Өрсөлдөөний сул тал (Competitive Disadvantage)
... компанийн тайлагналын систем	1	0	0	Өрсөлдөөний сул тал (Competitive Disadvantage)

Эх сурвалж: Судлаачийн анхдагч судалгааны үр дүн

Тайлбар: 1 тэмдэглэгээгээр тухайн шаардлагыг хангасан байдлыг, 0 тэмдэглэгээгээр зарим талаар хангасан байдлыг илэрхийлэв. *Өрсөлдөөний давуу талыг бүрэн ашиглаж чадахгүй байгаа эсвэл тогтвортой өрсөлдөөний давуу талтайг тодорхойлох боломжгүй.

6.4 Гурав дахь шатны судалгаа

Салбарын талаар гүнзгий мэдлэг туршлагатай салбарын экспертүүдээс Хүснэгт 9-д заасан капиталын үнэлгээг хагас бүтэцлэгдсэн асуулгын аргаар 12 шинжээчийн үнэлгээнд тулгуурлан 5 ББСБ-ын (ADB, INV, LEND, SEND, TAND) нөөц-чадавхыг fsQCA аргаар харьцуулан үнэлэв. 2 экспертийн үнэлгээ ач холбогдолгүй гэж үзээд үлдсэн 10 экспертийн үнэлгээ дээр үнэлгээ хийв.

Хүснэгт 9. Гурав дахь судалгааны асуулгын дүгнэлт

Хувьсагч	Код	Капитал	Тодорхойлолт
Хэрэглэгчийн үйлчилгээний чадавхтай ажилтнууд	Q1	Х ү м ү ү н капитал	Харилцагчдад үйлчилгээ үзүүлэх чадвар
Мэргэшсэн ажилтнуудын нөөц	Q2	Х ү м ү ү н капитал	CFA, мэргэжлийн сертификат
Өөрийн хөгжүүлсэн Программ хангамж	Q3	Байгууллагын капитал	Өгөгдлийн сан, Программ
Ашиглаж буй аппликейшн	Q4	Биет капитал	Үүлэн технологи, гар утасны апп
Урамшууллын систем	Q5	Байгууллагын капитал	А ж и л т н у у д ы н урамшуулал

Эх сурвалж: Судлаачийн анхдагч судалгааны цр дүн

Экспертүүдээс дээрх 3 капиталын хүрээнд боловсруулсан 5 асуулгаар үнэлгээ авч, МХБ-д бүртгэлтэй 5 байгууллагыг 1–5 хүртэлх эрэмбээр (1 = хамгийн өндөр, 5 = хамгийн бага) зэрэглүүлэв. Улмаар экспертийн эрэмбийн үнэлгээнүүдийн дунджийг тооцож, Хүснэгт 10-д нэгтгэн харууллаа.

Хүснэгт 10. Гурав дахь судалгааны үнэлгээний нэгтгэл

Асуулт	Нөөц	ADB	INV	LEND	SEND	TAND
Асуулт 1	[Хүмүүн капитал]	3.30	1.58	2.25	2.82	4.78
Асуулт 2	[Хүмүүн капитал]	2.83	1.50	2.38	2.86	5.00
Асуулт 3	[Байгууллагын капитал]	3.30	2.00	1.40	2.63	5.00

Асуулт 4	[Биет капиталын нөөц]	3.22	1.67	1.70	2.88	5.00
Асуулт 5	[Байгууллагын капитал]	2.40	2.00	3.20	4.00	4.67

Эх сурвалж: Судлаачийн анхдагч судалгааны цр дүн

Экспертүүдийн өгсөн эрэмбийн үнэлгээг fsQCA-д ашиглахын тулд гишүүнчлэлийн оноонд хөрвүүлэв. Тайлбар: Үүнд: 1-р байр = 0.95, 2-р байр = 0.50, 3–5-р байр = 0.05, харин бусад/хамаарахгүй тохиолдлыг 0 гэж үзсэн. Ингэснээр 0.95 — бүрэн гишүүнчлэл, 0.50 — хамгийн тодорхойгүй цэг, 0.05 — бүрэн гишүүн биш гэсэн гурван цэгийн шкалаар калибраци хийж, бага зэргийн өөрчлөлтийн нөлөөг илрүүлэхийг зорьсон.

Энэхүү арга нь бизнесийн шинжилгээнд өргөн хэрэглэгддэг тул fsQCA аргаар^{VII} боловсруулалт хийсэн.

Хүснэгт 11. Экспертүүдийн судалгааны нэгтгэл

Configuration	Тайлбар	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistency
Q1 Ч Q3	Хүмүүн капитал (үйлчилгээ) Ч Программ	0.737	0.000	0.993
Q2 Ч Q3	Хүмүүн капитал (мэргэшил) Ч Программ	0.716	0.000	0.998
Q4 Ч Q3	Аппликейшн Ч Программ	0.798	0.062	0.866
Q5 Ч Q3	Урамшуулал Ч Программ	0.537	0.000	1.000
Q1 Ч Q5	Үйлчилгээ Ч Урамшуулал	0.693	0.000	1.000
Q2 Ч Q5	Мэргэшил Ч Урамшуулал	0.702	0.000	0.916
Q4 Ч Q5	Аппликейшн Ч Урамшуулал	0.611	0.000	1.000

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Хүснэгт 11-д үндэслэн үзэхэд ББСБ-уудын гүйцэтгэлд нөлөөлөх хүчин зүйлс нь дангаар бус, нөөцүүдийн хоорондын хослол хэлбэрээр илүү өндөр тайлбарлах чадвартай, Q4ЧQ3 нь хамгийн өндөр Raw Coverage (0.798) болон цорын ганц Unique Coverage (0.062)-тэй гарсан нь технологийн нэгдсэн шийдэл нь байгууллагуудын өрсөлдөх чадварыг тодорхойлох гол хүчин зүйл болохыг илтгэж байна. Энэ нь дижитал экосистемд суурилсан бизнесийн загвар ББСБ-ын амжилтад чухал үүрэгтэйг

^{VII} fsQCA-г тооцоолох олон төрлийн Программ хангамж байдаг боловч QCA аргыг анх санаачилсан Ragin-ий боловсруулсан Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis Программыг ашиглав.

нотлов. [Хүмүүн капитал]-тай холбоотой хослолууд болох Q1ЧQ3 болон Q2ЧQ3 нь өндөр Consistency (0.993–0.998)-тэй байгаа нь эдгээр нөхцөл бүрдсэн тохиолдолд амжилттай гүйцэтгэл тогтвортой давтагдаж байгааг харуулна. Өөрөөр хэлбэл, Программ хангамжийг чадварлаг мэргэжилтэн, чанартай үйлчилгээтэй хослуулах нь стратегийн хувьд үр дүнтэй байна. Харин урамшууллын систем (Q5) нь дангаар буюу бусад нөөцтэй сул хослол үүсгэх үед Unique Coverage 0.000 байгаа нь урамшуулал дангаараа гүйцэтгэлийг тайлбарлахад хангалтгүй, заавал бусад стратегийн нөөцтэй уялдах шаардлагатайг илтгэнэ.

Хүснэгт 12. Экспертүүдийн судалгаа болон ROE үзүүлэлт^{VIII}ийн нэгтгэл

Configura- tion	Тайлбар	R a w Coverage	U n i q u e Coverage	Consistency
Q1 Ч Q3	Хүмүүн капитал (үйлчилгээ) Ч Программ	0.451	0.000	1.000
Q2 Ч Q3	Хүмүүн капитал (мэргэшил) Ч Программ	0.436	0.000	1.000
Q4 Ч Q3	Аппликейшн Ч Программ	0.560	0.095	1.000
Q5 Ч Q3	Урамшуулал Ч Программ	0.326	0.000	1.000
Q1 Ч Q5	Үйлчилгээ Ч Урамшуулал	0.421	0.000	1.000
Q2 Ч Q5	Мэргэшил Ч Урамшуулал	0.465	0.000	0.998
Q4 Ч Q5	Аппликейшн Ч Урамшуулал	0.371	0.000	1.000

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Хүснэгт 12-д ROE (Return on Equity)-д суурилсан илүү хатуу шалгуур ашигласнаар Solution Coverage нь Хүснэгт 11-тэй харьцуулахад буурсан (жишээлбэл, Q4 Ч Q3: 0.798 → 0.560) боловч бүх хослолуудын Consistency бараг бүрэн (0.998–1.000) болсон нь үр дүнгийн найдвартай байдал мэдэгдэхүйц сайжирсныг харуулж байна. Технологид суурилсан хослолууд нь Q4ЧQ3 нь ROE-д эергээр нөлөөлөх цорын ганц Unique Coverage (0.095)-тэй гарсан нь ББСБ-ын ашигт ажиллагаанд дижитал шийдлийн үр нөлөө илүү тод илэрч байгааг нотолж байна. Энэ нь практик дээр Инвескор ББСБ-ын туршлагаар батлагдаж байгаа бөгөөд тус байгууллага нь судалгаанд хамрагдсан компаниудаас цорын ганц Crisp=1 үзүүлэлттэй гарсан онцгой жишээ юм. Мөн [Хүмүүн капитал] (Q1, Q2)-ыг Программ хангамж болон аппликейшн (Q3, Q4)-тэй хослуулсан загварууд нь өндөр Consistency-тэй байгаа нь технологи + чадварлаг хүний нөөцийн интеграци нь ROE-г тогтвортой сайжруулж байгааг харуулна. Үүний зэрэгцээ урамшууллын систем (Q5) нь ROE-д дангаараа шийдвэрлэх нөлөө үзүүлэхгүй, харин бусад нөөцтэй стратегийн уялдаа үүсгэсэн нөхцөлд л үр дүнтэй болох нь энэхүү шинжилгээгээр дахин батлагдлаа.

^{VIII} МХБ-ын сайтад мэдээлэгдсэн аудитлагдсан тайлангийн 2020-2025 оны дундаж ROE үзүүлэлт

Судалгааны үр дүнг нэгтгэн үзвэл дэвшүүлсэн 6 таамаглалаас Н1, Н2, Н4 таамаглалууд харьцангуй хүчтэй дэмжигдэж, Н3, Н5, Н6 таамаглалууд хэсэгчлэн буюу нөхцөлт байдлаар дэмжигдсэн гэж дүгнэж болно. Тодруулбал, Н1-ийн хүрээнд биет капитал, ялангуяа өөрийн хөгжүүлсэн Программ хангамж, өгөгдлийн сан, аппликейшн зэрэг дижитал нөөцүүд нь үнэ цэнтэй, ховор, тодорхой түвшинд дуурайхад хүндрэлтэй шинжтэй болох нь эхний болон хоёрдох шатны судалгаагаар тогтоогдож, эксперт үнэлгээ болон fsQCA шинжилгээгээр тэдгээрийн гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөө дахин баталгаажив. Н2-ын хувьд мэргэшсэн, сертификаттай ажилтнуудын нөөц, удирдлагын манлайлал, сургалт-хөгжлийн хүчин зүйлс нь өндөр үнэлгээ авч, ялангуяа мэргэшсэн хүний нөөц нь ховор, дуурайхад хүндрэлтэй шинжийг илүү сайн хангаж байгаагаар өрсөлдөөний тогтвортой давуу талын чухал нөөц болох нь нотлогдлоо.

Дүгнэлт

Энэхүү судалгаагаар Монголын хөрөнгийн биржид бүртгэлтэй ББСБ-уудын дотоод нөөц, чадавхыг нөөцөд суурилсан үзэл баримтлалын онолын хүрээнд ангилан, VRIO шалгуураар системтэй үнэлж, дижитал шилжилтийн нөхцөлд тогтвортой өрсөлдөөний давуу талыг бүрдүүлэгч гол хүчин зүйлсийг тодорхойлов. Судалгааны үр дүнгээс үзэхэд хүний, биет болон байгууллагын капиталууд бүгд байгууллагын гүйцэтгэлд үнэ цэнтэй нөлөөтэй боловч эдгээрийн дундаас хүмүүн капитал болон технологид суурилсан биет капитал нь өрсөлдөөний давуу талыг илүү бодитой бүрдүүлж буй нь тогтоогдлоо.

Ялангуяа мэргэшсэн, сертификаттай ажилтнуудын нөөц, өөрийн хөгжүүлсэн Программ хангамж, өгөгдлийн сан, ашиглагдаж буй аппликейшний шийдлүүд нь үнэ цэнэ, ховор байдал, тодорхой түвшний дуурайхад хүндрэлтэй шинжийг илүү сайн хангаж, ББСБ-уудын санхүүгийн болон үйл ажиллагааны гүйцэтгэлтэй нягт уялдаж байна.

Судалгааны онолын болон практик ач холбогдол нь хоёр түвшинд илэрч байна.

Нэгдүгээрт, энэхүү ажил нь нөөцөд суурилсан үзэл баримтлалын болон VRIO хандлагыг Монголын ББСБ-ын салбарын нөхцөлд эмпирик байдлаар туршиж, тогтвортой өрсөлдөөний давуу тал нь зөвхөн тусгаар нөөцөөс бус, харин стратегийн уялдаа бүхий нөөцийн хослолоос хамаардаг болохыг fsQCA болон ROE-д суурилсан шинжилгээгээр бататгав.

Хоёрдугаарт, менежментийн түвшинд ББСБ-ууд мэргэшсэн ажилтнуудыг татах, хөгжүүлэх, тогтвор суурьшилтай хадгалах бодлогоо илүү системтэй болгохын зэрэгцээ дотоод Программ, өгөгдөл, аппликейшний нэгдсэн архитектурыг байгууллагын процесс, хэрэглэгчийн туршлага, эрсдэлийн удирдлагатай уялдуулах шаардлагатай байна.

Харин байгууллагын капиталын хувьд урамшууллын систем, тайлагнал, дотоод хяналт, процессын стандартчиллыг бэхжүүлснээр VRIO-ийн “Organization” шалгуурыг илүү

бүрэн хангаж, үнэ цэнтэй нөөцийг тогтвортой өрсөлдөөний давуу тал болгон хөрвүүлэх боломж нэмэгдэнэ.

Нийт дүнгээр энэхүү судалгаа нь ББСБ-ын өрсөлдөөний давуу талын үндэс нь зөвхөн нөөц эзэмшихэд бус, харин тэдгээр нөөцийг стратегийн хувьд зөв зохион байгуулж, уялдаа холбоотой ашиглах чадварт оршдог гэсэн дүгнэлтийг баталгаажуулж байна. Өөрөөр хэлбэл, дижитал технологи, мэргэшсэн хүний нөөц, байгууллагын дотоод зохион байгуулалтын уялдаа нь ББСБ-уудын урт хугацааны амжилт, ашигт ажиллагааг тодорхойлох гол нөхцөл болж байна. Цаашдын судалгаанд VRIO үнэлгээг урт хугацааны панел өгөгдөл болон олон төрлийн санхүүгийн хэмжүүрүүдтэй (жиш., ROE, ROA, NPL, нэгжийн зардал) уялдуулан шалгах, зохицуулалтын өөрчлөлт болон дижитал шилжилтийн хурд зэрэг салбарын динамикийг загварт тусгах, мөн ББСБ-уудыг арилжааны банк болон финтек стартапуудтай харьцуулсан судалгаа хийх нь үр дүнг илүү ерөнхийлүүлж, бодлогын түвшний хэрэглээг өргөжүүлэхэд ач холбогдолтой.

Ашигласан материал

- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.
- Katsioloudes, M., & Hadjidakis, S. (2007). *International business: A global perspective*. Routledge.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2015). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (21st ed.). McGraw-Hill Education.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chen, M. (2020). Digital transformation and competitive strategy: Revisiting Porter's model. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101–110.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Singh, A., & Kaur, P. (2019). Competitive dynamics in emerging financial markets. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(12), 2805–2817.
- Talaja, A. (2012). Testing VRIN framework: Resource valuable and rareness as sources of competitive advantage and above-average performance. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 51–64.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Penrose ET. 1959. *The Growth of the Firm*. Wiley: New York.

Rubin PH. 1973. The expansion of firms. *Journal of Political Economy* 84: 936–949.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Нямцэнд, Б. (2026). Ажилтны бүтээлч, шинэлэг зан үйл нь байгууллагын тогтвортой өрсөлдөх чадварт нөлөөлөх нь: “Монголын үйлчилгээний салбарын жишээн дээр” [Магистрын диплом, СЭЗИС]. <https://repository.ufe.edu.mn/xmlui/handle/8524/4620>

Сэлэнгэ, Х. (2015). Хувьцаат компанийн гүйцэтгэх удирдлагыг үнэлэх арга зүйн зарим асуудал [Докторын диссертаци, ШУТИС]. <https://e-library.num.edu.mn/cgi-bin/koha/opac-ISBDdetailbook.pl?biblionumber=125600>

Хонгорзул, Д. (2021). Арилжааны банкнуудын өрсөлдөөний байр суурийн шинжилгээ, үр дүнг стратеги боловсруулалтад ашиглах нь [Магистрын диплом, МУИС]. <https://e-library.num.edu.mn/cgi-bin/koha/opac-ISBDdetailbook.pl?biblionumber=124895>