

вития и показателей возможно проводить диагностику существующего состояния развития персонала, производить контроль процессов развития, оценивать качество развития. Рассмотрим детальнее применение многоаспектного подхода в качестве инструмента оценки программ развития персонала.

Есть много методов оценки программ обучения *post factum*, однако существует практическая потребность в предварительной оценке программ развития. На современном этапе разработано большое разнообразие инструментов оценки качества программ развития персонала после их внедрения. Они значительно различаются в зависимости от подхода к обучению и целевой аудитории. Так, в зависимости от подхода к обучению различают проектный подход по требованию и на основе ключевых компетенций [13]. Проектный подход предполагает оценку результатов обучения в зависимости от достижения целей проекта и сроков и встречается на большинстве софтвертных предприятий Украины. Прохождение программ обучения персонала в связи с требованиями обстоятельств упрощает оценку результатов программ, так как успешными считаются все программы, которые сняли остроту обстоятельств, вынуждавших предприятие прибегнуть к организационному обучению. Отношение к программам обучения как к постоянному и необходимому процессу характерен для фирм, поддерживающих концепцию ключевых компетенций.

В зависимости от целевой аудитории [14] различают следующие показатели: увеличение размера прибыли, увеличение акционерной стоимости (для топ-менеджеров); рост стоимости проданных товаров и услуг, другие финансовые показатели (для менеджеров среднего звена); накладные расходы, количество затраченного времени и ресурсов, проектные цели (для линейных менеджеров); индивидуальная производительность, процент брака (для индивидуальных пользователей: обучаемого или тренера). Из вышеперечисленных подходов предварительной оценкой программ развития занимаются только в рамках концепции ключевых компетенций.

Основными вехами в научном изучении измерения качества программ обучения стали работы Д. Киркпатрика, разработавшего четырехступенчатую систему оценки возврата инвестиций (*return on investment*). Его последователи, Дж. Филипс, Г. Вонг и Д. Спитцер, дополнили инструмент пятой стадией, рассмотрев ожидаемую оценку эффективности, формальную оценку, определение базового уровня, оценку в процессе прохождения программы и ретроспективную оценку [15; 16]. Также примечательны концепции цепочек стоимости, впервые разработанных М. Портером, и системы сбалансированных показателей Д. П. Нортон и Р. С. Каплана.

Однако, по мнению авторов, среди множества рассмотренных инструментов нет простого, отвечающего на вопрос, подходит ли данная программа развития персонала конкретной организации с ее уникальными структурой управления, корпоративной культурой, информационной инфраструктурой, социальными связями и специфическими целями развития персонала. Инструментом, соответствующим данной цели, является профиль аспектов развития персонала, который реализуется путем сравнения двух профилей: ожидаемого и реального. Ожидаемый профиль показывает организационные ожидания по каждому из аспектов развития персонала, а реальный профиль отражает реальные возможности программы развития.

Научным результатом данной работы является многоаспектный подход к построению систем развития персонала, на основании которого предложен инструмент предварительной оценки качества программ развития персонала. Практическое применение многоаспектного подхода к построению систем развития персонала видится в построении системы критериев развития персонала, а следовательно, и системы показателей и диапазонов их приемлемых значений в рамках каждого из аспектов. При помощи критериев развития и показателей возможно проводить диагностику существующего со-

стояния развития персонала, производить контроль процессов развития, оценивать качество развития. Наиболее перспективными задачами для дальнейших научных исследований является построение системы критериев развития персонала и методов развития на основании сформулированного подхода.

Литература: 1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. – 8-е изд., перероб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. 2. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу; [Пер. с англ. – Харьков: Изд. "Гуманитарный центр", 2007. – 392 с. 3. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Изд. "Финпресс", 2004. – 288 с. 4. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с. 5. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологях управління підприємством. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 164 с. 6. Уорнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Уорнер, М. Витцель; [Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – 296 с. 7. Организационное обучение / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с. 8. Weik K. E. Collective mind in organization: heedful interrelating on flight decks / K. E. Weik, K. H. Roberts // *Administrative Science Quarterly*. – 1993. – Vol. 38. – P. 357 – 381. 9. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 300 с. 10. Пономаренко В. С. Модели управления персоналом корпораций / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь, Ле Ван Шон. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 232 с. 11. Antonacopoulou E. P. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices // *Management Learning*. – 2006. – Vol. 37 (4). – P. 455 – 473. 12. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / Пер. с англ.; [Под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Изд. дом "Нева", 2003. – 192 с. 13. Wilson D. ROI masterclasses // www.elearnity.com. 14. Seagraves T. Decoding Value // www.drive-roi.com. (June 2004). 15. Wang G. Human Resource Development Measurement and Evaluation: Looking Back and Moving Forward / G. Wang, D. Spitzer // *Advances in Developing Human Resources*. – 2005. – Vol. 7, No. 1. – P. 5 – 15. 16. Wang G. Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced / G. Wang, D. Wilcox // *Advances in Developing Human Resources*. – 2006. – Nov. 8 (4). – P. 528 – 539.

*Стаття надійшла до редакції
20.11.2007 р.*

УДК 336.71:659.117

Котелевська Ю. В.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРИХИЛЬНОСТІ ДО БАНКІВСЬКОГО БРЕНДА

The peculiarities of forming customers goodwill to the bank brand are considered in the article.

Одним із факторів, які впливають на ступінь розвитку банку на сучасному банківському ринку, є кількість саме прихильних до його бренда споживачів банківських послуг. Для того, щоб зрозуміти причину, яка спонукає банківські устано-

ви досягати прихильності до свого банку та до його продуктів (банківських послуг), достатньо згадати кількість банківських установ на вітчизняному ринку і практично однаковий асортимент продуктів, які пропонують банки (кредити, поточні та депозитні рахунки, перекази, цінні папери, валютообмінні операції тощо). Також важливим фактором, який спричиняє необхідність формувати сегмент саме прихильних споживачів, є те, що за останній рік багато вітчизняних банківських установ були "придбані" іноземними фінансовими групами, і цей процес продовжується. Це говорить про те, що іноземні фінансові групи, розміщуючи свій капітал на українському банківському ринку, планують "заробити" на цьому не малі прибутки. Тому для таких банківських установ з іноземним капіталом необхідність формування прихильності до оновленого бренду банку пов'язана з утриманням уже існуючих клієнтів цього банку. У свою чергу, інші банки повинні підтримувати конкурентні позиції для того, щоб утримати своїх клієнтів. У сучасних умовах банківського ринку демпінгування не є фактором, завдяки якому можливо утримати своїх споживачів. Це пов'язано з тим, що головною метою досягнення прихильності до бренду є створення більшої цінової еластичності й можливості продавати за більш високими цінами, ніж середньоринкові. Формування споживчої прихильності потребує нестандартних підходів в обслуговуванні клієнтів, які будуть важливі для них та формуватимуть стійку в часі прихильність до бренду банку.

Питання формування споживчої прихильності до брендів, у тому числі й банківських установ, розглянуті в роботах таких авторів, як В. Н. Домніна, С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошка, Джефрі Рендел, Д. Аакер, М. Васильєва, А. Надєн та ін.

Таким чином, метою даної статті є визначення рівня прихильності споживачів банківських послуг до брендів банків.

Відповідно до мети даної статті, завдання, які потребують вирішення, – це визначення факторів, які впливають на рівень прихильності споживачів до банківського бренду, та переваг формування прихильності як для банків, так і для самих клієнтів.

Сьогодні деякі банки, які з недавнього часу входять до відомих іноземних фінансових груп, пропонують свої продукти (банківські послуги) дещо за більш високими тарифами. Однак у даному випадку банківські установи орієнтуються на взаємовідносини зі своїми прихильними клієнтами, для яких бренд банку настільки важливий, відповідає їх почуттям, очікуванням та асоціаціям, що вони готові платити більше, ніж за такі ж самі послуги в інших банках. За визначенням "взаємовідносини" – це низка епізодів взаємодії споживача та компанії (банку), при цьому придбання послуги як мінімум двічі є основною умовою для виникнення взаємовідносин. Таким чином, про взаємовідносини можна говорити в разі, якщо споживач неодноразово вступає у взаємодію з банком, сприймає наявність цих відносин, коли обидві сторони мають зобов'язання один перед одним, довіряють та націлені на взаємовигідну співпрацю.

На думку автора, від якості цих взаємовідносин залежить формування прихильності до бренду банку або, навпаки, втрата частки споживачів. У даному випадку можна говорити про якість взаємовідносин між споживачами та банками як показник, що впливає на формування прихильності. Як показник використовується лояльність – взаємодія, стійкі в часі відносини споживача з компанією [1].

Стратегічною метою брендингу в банку, на думку автора, повинно бути створення й укріплення довгострокових відносин між споживачем та брендом банку. Від налагодження таких відносин виграють і виробники, і споживачі. Як уже зауважувалось, формування прихильності до бренду банку призводить до формування більшої нецінової еластичності. Завдяки цьому брендинг вважають одним із найважливіших засобів нецінової конкуренції. Спеціалістами [2] доведено, що споживачі в середньому готові платити на 14% більше за бренди, які

рекламуються в загальнонаціональному масштабі, ніж за менш відомі марки. Матеріальна вигода в майбутньому є головною причиною, що спонукає банки піклуватися про споживачів, які є лояльними до бренду, та формувати категорію своїх прихильних споживачів.

У літературі з маркетингу [3] відображені два підходи до визначення лояльності. З одного боку, лояльність – визначений тип поведінки споживача, що виражається в бажанні взаємодіяти з компанією та здійснювати повторні покупки. З іншого – лояльність розглядається як перевага споживачів, що формується в результаті узагальнення почуттів, емоцій, думок щодо послуги та її постачальника. Не можна не погодитися з думкою багатьох вчених [3], які припускають, що лояльність визначається сполученням "поведінкових" і "сприйманих" характеристик. Тому лояльними є ті споживачі банківських послуг, що позитивно відносяться до діяльності компанії, пропонуванню нею продуктам або послугам, її персоналу тощо. Це позитивне відношення виражається перевагою, що віддається продуктам даної компанії порівняно з конкурентами, причому ця перевага стійка в часі й характеризується бажанням здійснювати повторні покупки. "Поведінкова" лояльність, як уже зауважувалось, визначається поведінкою споживачів при покупці. До складових поведінкової лояльності відносяться: перехресний продаж, збільшення купівель, повторні купівлі, підтримка споживачем досягнутого рівня взаємодії з банком. Основними компонентами "сприйманої" лояльності, яка формується за рахунок переваг споживачів, є задоволеність та обізнаність.

Ще однією важливою складовою необхідності досягнення саме прихильності до бренду є те, що при погіршенні макроекономічної ситуації в галузі або в цілому в країні міцні відносини між брендом та споживачами, які склалися й закріпилися у більш сприятливий період, дозволяють утримати більшу частину лояльних до бренду на більш тривалий період, ніж це відбувається з марками, які пов'язані для споживача лише з призначенням та якістю товару. Сильний бренд може зберегти свої ринкові позиції протягом тривалого часу (6 – 10 циклів купівлі) без рекламної підтримки, в той час як обсяги продажу звичайного товару знижуються вже через 2 – 3 цикли купівлі [4].

Таким чином, на думку автора, прихильність споживачів до бренду банку надає останнім значні переваги.

У свою чергу, прихильність до того чи іншого бренду банку є вигідною і для споживачів його банківських послуг, що подано на рис. 1 порівнянням переваг формування прихильності як для споживачів, так і для банків.

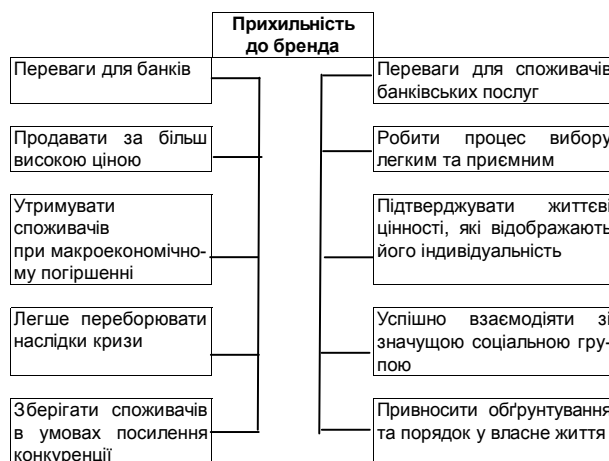


Рис. 1. Переваги формування прихильності до бренду

Виходячи з визначення прихильності як довгострокових відносин, говорити про формування прихильності до бренда та взагалі про сучасний банківський брендинг, на погляд автора, можливо тільки в разі наявності взаємовигідних відносин між виробниками та споживачами банківських продуктів, стійких у часі, при цьому останні готові придбати продукцію за преміальними цінами (більш високими, ніж у конкурентів). З метою зміцнення відносин між споживачами та брендами й укріплення прихильності банківські установи розробляють і впроваджують спеціальні програми лояльності. Найбільш поширеними програмами є зниження питомої вартості покупки, а також заходи стимулювання збуту:

- спеціальні програми для постійних клієнтів;
- накопичувальні знижки;
- дисконтні картки;
- премії та подарунки тощо.

Заходи, які сприяють підвищенню ступеня лояльності, розробляються індивідуально залежно від відношення споживачів до власного бренда та брендів конкурентів.

Тому, на думку автора, необхідним є класифікація покупців банківських послуг на п'ять категорій з розробкою в подальшому індивідуальних програм підвищення лояльності для кожної категорії споживачів:

1. Нові споживачі, які в процесі придбання вашої послуги, ознайомлюються з даним продуктом.
2. Лояльні до бренда споживачі, які регулярно купують вашу послугу визначеного банку.
3. Непостійні споживачі послуг, які купують послугу як власну, так і інших банківських установ.
4. Непостійні споживачі послуг інших банків, які купують послуги інших банків, але не вашого.
5. Лояльні до іншого бренда споживачі, які купують послуги тільки іншого банку.

Однак розробка таких програм не є вирішальною тенденцією зміцнення лояльності споживачів до банківського бренда. Це пов'язано з тим, що банківські установи не можуть постійно демпінгувати цінами. Бо це може призвести до збитків, а банківські установи, а саме ті, які є членами іноземних фінансових груп, мають на меті значне збільшення капіталу при наявних обсягах клієнтів, а не навпаки. Так, сьогодні банківські установи з іноземними інвестиціями, що мають міжнародний статус та визнання в інших країнах, упроваджують процес типології в українських банках. У свою чергу, процес типології у банківських установах, таких фінансових груп, які представлені у багатьох країнах, становить приведення вітчизняних банків до міжнародних стандартів, а саме: процес типології торкається зовнішніх аспектів банків, внутрішнього розташування всіх складових банківської роботи (внутрішній дизайн) і найголовніше – впровадження міжнародних стандартів якості обслуговування. Під міжнародними стандартами якості обслуговування мається на увазі стандартизоване обслуговування в усіх банківських установах, які входять до тієї чи іншої фінансової групи. Так, наприклад, "Райффайзен Банк Аваль" з грудня 2006 р. входить до найбільшої фінансової групи Східної Європи "Райффайзен Інтернешнл Груп", яка представлена в шістнадцяти країнах Східної Європи. Метою запровадження стандартів обслуговування в цій банківській установі (в минулому Акціонерно-пенсійний банк "Аваль") є досягнення прихильності до бренда банку, яка заснована на тому, що в будь-якій країні Європи, в тому числі й в Україні, клієнт, стикаючись з необхідністю в банківському обслуговуванні, мав би уявлення про якісний стандарт обслуговування Райффайзен Інтернешнл Груп, який він може отримати та який є однаковим у будь-якому банку цієї фінансової групи. Тобто підтримання прихильності до бренда банку можливе завдяки підвищенню якості бренда. На рис. 2 представлені чотири компоненти якості бренда.

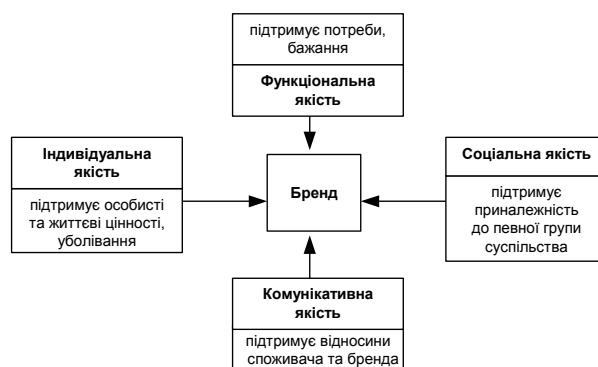


Рис. 2. Компоненти якості бренда

В. Н. Домнін, автор багатьох видань з брендингу [1], наступним чином визначає компоненти якості бренда:

1. Функціональна якість бренда. Вона дозволяє споживачеві ідентифікувати свої бажання або потреби через використання послуги за призначенням.
2. Індивідуальна якість бренда (цінність). Вона дозволяє споживачеві ідентифікувати особисті цінності через взаємодію з брендом.
3. Соціальна якість бренда (повага). Вона дає можливість споживачеві ідентифікувати свою приналежність до соціальної групи (визнання та соціальне схвалення) через свої взаємодії з брендом.
4. Комунікативна якість бренда (контакт). Вона дозволяє споживачеві підтримувати та виражати у своїй діяльності функціональну, індивідуальну та соціальну якість бренда.

На думку автора, здатність банку підтримувати відносини зі споживачами базується на вдосконаленні функціональної, індивідуальної та соціальної якості бренда. Кожна з цих якостей є проекцією відповідних особливостей споживача на бренд. Так, клієнт спрямовує власні потреби та бажання завдяки функціональній якості бренда; затвердження особистих цінностей допомагає індивідуальна якість бренда; соціальна якість бренда підтверджує належність до значущої суспільної групи, а комунікативна якість підтримує відносини споживача і бренда. Важливість комунікаційної якості бренда полягає в тому, щоб інформація дійшла до потенційного споживача, щоб він зрозумів, що ця інформація саме для нього.

Не менш важливою складовою формування прихильності до бренда є позитивні взаємовідносини в персоналі компанії або установи, в тому числі і в банку. У сучасних умовах важливу роль у діяльності установи на ринку, в тому числі і банківської, відіграє внутрішня культура: особиста й організаційна, — оскільки саме тут, а не у сфері технологічних маркетингових нових улаштувань головний ресурс цивілізованого вітчизняного маркетингу і бренд-менеджменту.

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, важливо відзначити, що формування прихильності до банківського бренда надає переваги як банкам, так і споживачам. Для визначення рівня такої прихильності до бренда необхідним є оцінка як "поведінкової", так і "сприйманої" лояльності до бренда на основі розвитку чотирьох компонентів якості бренда.

Література: 1. Домнін В. Н. Брендинг: новые технологии в России. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 384 с. 2. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. – 736 с. 3. Лопатинский И. В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – №3. 4. Секретный код прорывного бренда // Компаньон. – 2004. – №9. 5. Сильный бренд – залог успеха // Банковская практика за рубежом. – 2003. – №7.