

Ս  $\frac{11}{2878}$

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Եղիազարյան Կարեն Մարտինի

**ՀՀ բանկային համակարգում  
վերաբրենդավորման և բրենդի կառավարման  
գործընթացները (Էվոկաբանկի օրինակով)**

Ը.00.02 - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսության

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ - 2021

Սեյ. 6 արք.

Ատենախոսության թեման հաստատվել է ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտում:

Գիտական ղեկավար՝

տնտեսագիտության դոկտոր  
Հարությունյան Դավիթ Վլադիմիրի

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝

պրոֆեսոր

տնտեսագիտության դոկտոր,

Սամսոն Աշոտի Դավոյան

տնտեսագիտության թեկնածու  
Հարություն Զաքարի Իսպիրյան

Առաջատար կազմակերպություն՝

ՀՀ Պետական կառավարման

ակադեմիա

Ատենախոսության պաշտպանությունը տեղի կունենա 2021թ. դեկտեմբերի 29-ին ժամը 13<sup>30</sup>-ին, Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈՎ-ի Տնտեսագիտության թիվ 015 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Հասցե՝ 0009, ք. Երևան, Արուսյան 52

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Երևանի պետական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2021թ. նոյեմբերի 18-ին:

015 մասնագիտական խորհրդի  
գիտական քարտուղար,  
տ.գ.թ., դոցենտ՝

Ա.Հ. Հակոբջանյան

11-2878

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը: Ժամանակակից աշխարհում անհնար է պատկերացնել որևէ զարգացած կազմակերպության գործունեություն՝ առանց բրենդի կառավարման գործընթացի, քանզի յուրաքանչյուր կազմակերպություն զարգացմանը զուգընթաց ձգտում է այս կամ այն կերպ դիրքավորվել սպառողների գիտակցության և նրանց հիշողության մեջ թողնել որոշակի ազդակներ, որոնք կնույնականացվեն տվյալ կազմակերպության կամ նրա կողմից արտադրվող ապրանքների կամ մատուցվող ծառայությունների հետ: Ստացվում է, որ կազմակերպության զարգացման ռազմավարության մշակման և իրականացման մեջ բրենդինգը այլևս զբաղեցնում է բավական կարևոր դեր և ունի առանցքային նշանակություն:

Ճգնաժամային վիճակում հայտնված կազմակերպության բրենդը որպես կանոն բացասական դիրքավորում է ստանում սպառողների գիտակցության մեջ, ուստի այս իրավիճակից ամենաճիշտ և արագ ելքը՝ օր առաջ վերաբրենդավորման գործընթաց սկսելն է: Վերջին շրջանում ՀՀ բանկային համակարգում տեղի ունեցան բազմաթիվ բանկերի վերաբրենդավորման գործընթացներ՝ հիմնականում դա նպատակաուղղված էր հետխորհրդային շուկայի և դրանով պայմանավորված կարծրատիպերը կոտրելուն և մատուցվող ծառայությունները նոր լույսի ներքո ներկայացնելուն:

«Էվոկաբանկ» ՓԲԸ-ն, անկախ Հայաստանի առաջին գրանցված առևտրային բանկն է, որը հիմնադրվել է 1990թ.՝ որպես «Պրոմեթեյ բանկ»: 2017թ. բանկն իրականացրել է վերաբրենդավորում՝ նպատակ ունենալով սպառողների գիտակցության մեջ որպես պասիվ և հին բանկ դիրքավորված «Պրոմեթեյ բանկը» վերափոխել որպես ակտիվ և նորարարական լուծումներով հագեցած՝ «Էվոկաբանկի»: Հասկանալի է, որ վերաբրենդավորման, նոր բրենդի և իմիջի ստեղծման և կառավարման գործընթացներն ուղեկցվել են նաև նոր պրոդուկտների ստեղծմամբ, որոնք պետք է թիրախային համարվեին բանկի ընկալման տեսանկյունից: Պրոմեթեյ բանկի շահույթի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ 2012-2015թթ. բանկն աստիճանաբար գրանցում էր շահույթի անկման միտում, որը ի թիվս այլ հանգամանքների պայմանավորված էր նաև հաճախորդների հոսունությամբ: Մրցակից բանկերը դիտարկվող ժամանակահատվածում հանդես էին գալիս առավել նորարարական մոտեցումներով՝ առաջարկելով հարմարավետ ծառայություններ: Ուստի ճգնաժամային իրավիճակում հայտնված բանկին մնում էր իրականացնել կտրուկ քայլեր՝ իրավիճակից արագ դուրս գալու համար: 2017թ. Պրոմեթեյ բանկն ընտրեց վերաբրենդավորման ուղին և վերաբրենդավորվեց որպես Էվոկաբանկ՝ նպատակ ունենալով սպառողների գիտակցության մեջ դիրքավորվելու որպես նորարարական լուծումներով առաջատար բանկ: Այդուհանդերձ, դեռևս չենք կարող ասել, որ բանկի վերաբրենդավորման գործընթացը լիովին ավարտված է, քանզի սպառողների գիտակցության մեջ առավելապես

նորարարական բանկ դիրքավորվելուն զուգահեռ պետք է մշտապես նոր թիրախային խմբեր ընտրել՝ դեպի բանկ նրանց ներգրավվածությունն ավելացնելու նպատակով:

**Ատենախոսության նպատակն ու խնդիրները:** Ատենախոսության հիմնական նպատակն է վերլուծել վերաբրենդավորման և բրենդի կառավարման գործընթացների առանձնահատկությունները ՀՀ առևտրային բանկերում և մշակել Էվոկաբանկի բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման քաղաքականության լավարկման հիմնուղիներ:

Այդ նպատակներին հասնելու համար դրվել և լուծվել են հետևյալ խնդիրները՝

- մասնագիտական գրականության հիման վրա պարզաբանել բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման տնտեսական բովանդակությունը,
- վերլուծության ենթարկել «բրենդ» և «բրենդի կառավարում» հասկացությունների առկա սահմանումները և ներկայացնել այդ եզրույթների սեփական սահմանումներ,
- վեր հանել միջազգային բանկային համակարգում արդյունավետորեն վերաբրենդավորման գործընթաց իրականացրած բանկերի քաղաքականության հիմնադրույթները,
- ներկայացնել ՀՀ բանկային համակարգում վերաբրենդավորման գործընթացի գործիքակազմը, վերաբրենդավորման պատճառները և արդյունավետությունը՝ ըստ բանկերի,
- բացահայտել ՀՀ բանկային համակարգում բրենդի կառավարման և նոր տեխնոլոգիաների ներդրման միջև առկա փոխկապվածությունը, ինչպես նաև դրանց ազդեցությունը բանկերի հաճախորդների ներգրավման գործընթացի վրա,
- վերլուծել Էվոկաբանկի բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման քաղաքականության գաղափարախոսությունը,
- ներկայացնել Էվոկաբանկի բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման քաղաքականության առաջին փուլի համար մշակված գործիքների ներդրման արդյունքները՝ շեշտադրելով արձանագրված հաջողություններն ու սխալները,
- մեկնաբանել Էվոկաբանկի վերաբրենդավորման 1-ին փուլում արձանագրած թերացումների շտկման ուղիներ և մշակել բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման հետագա հաջողություններին նպաստող անհրաժեշտ քայլեր:

**Հետազոտության օբյեկտը և առարկան:** Հետազոտության օբյեկտ են հանդիսացել վերաբրենդավորման, ինչպես նաև բրենդի կառավարման գործընթացները: Հետազոտության առարկան են դարձել ՀՀ բանկերում և մասնավորապես՝ Էվոկաբանկում, բրենդի կառավարման առանձնահատկությունները, ինչպես նաև իրականացված վերաբրենդավորման համար կիրառվող գործիքակազմը:

**Ատենախոսության տեսական, տեղեկատվական ու մեթոդական հիմքերը:** Հետազոտության համար տեսական, մեթոդաբանական ու

տեղեկատվական հիմք են հանդիսացել հայրենական և արտասահմանյան գիտնականների կողմից մշակված գիտական և ուսումնա-մեթոդաբանական ձեռնարկները, հայրենական ու արտասահմանյան հեղինակների գիտական հոդվածներն ու միջազգային գիտաժողովների նյութերը, ինչպես նաև այս թեմայով պաշտպանած ատենախոսությունները: Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են տվյալների հավաքագրման, վերլուծության և համադրման, սոցիոլոգիական հարցման, քլաստերային վերլուծության, մաթեմատիկական մոդելավորման և այլ մեթոդներ:

**Ատենախոսության գիտական նորույթը և հիմնական արդյունքները:** Ատենախոսությունում իրականացված հետազոտությունների և վերլուծությունների արդյունքում ստացվել են գիտա-գործնական նշանակություն ունեցող մի շարք արդյունքներ, որոնցից գիտական նորույթն արտացոլող հիմնական դրույթները հետևյալն են.

- վերլուծելով տնտեսագիտական գրականությունում առկա «բրենդ» և «բրենդի կառավարում» հասկացությունների սահմանումները, վեր հանելով դրանցում տեղ գտած բացերը՝ ներկայացվել են այդ եզրույթների սեփական սահմանումները, որոնք առավել ընդգրկուն են ներկայացնում տվյալ երևույթները, քան մինչ այժմ առկա մյուս սահմանումները:
- Հայաստանում գործող 17 առևտրային բանկերի շրջանում անցկացված սոցիոլոգիական հարցումների միջոցով հավաքագրված տվյալների հիման վրա հաշվարկվել է Սփիրմենի կոնեյացիայի գործակիցը և բացահայտվել է նոր տեխնոլոգիաների ներդրման և բրենդի կառավարման փոխկապվածությունը ՀՀ բանկային համակարգում, ինչպես նաև դրանց ազդեցությունը բանկերի կողմից հաճախորդների ներգրավման վրա: Արդյունքում ստացվել է, որ նոր տեխնոլոգիաներ ներդրող բանկերը զգալի ուշադրություն են դարձնում բրենդի կառավարմանը, այդ բանկերից հիմնականում օգտվում են հավատարմության բարձր աստիճան ունեցող հաճախորդները և նրանք մշտապես ապահովում են նոր հաճախորդների կայուն ներհոսք:
- ՀՀ-ում գործող բանկերի հաճախորդների շրջանակում իրականացված սոցիոլոգիական հարցման, ինչպես նաև առաջնային և երկրորդային տվյալների վերլուծության արդյունքում վեր են հանվել Էվոկաբանկի առավելություններն ու թերությունները, քլաստերային վերլուծության միջոցով իրականացվել է Էվոկաբանկի պոտենցիալ հաճախորդների սեգմենտավորումը, ընտրվել է բանկի հետագա զարգացման համար թիրախային սեգմենտը և մշակվել է Էվոկաբանկի վերաբրենդավորման գործընթացի զարգացման հետագա ռազմավարություն փուլային տարբերակով, որի արդյունքում՝ 2021թ. դրությամբ Էվոկաբանկը շարունակում է մնալ ինտերնետ և բջջային բանկինգ մատուցող առաջատար բանկերի շարքում և հաճախորդներին է ներկայանում զգալիորեն բազմազանեցված նոր պրոդուկտներով, որոնք ապահովել են բանկի թե՛ ակտիվների, թե՛ պարտավորությունների և թե՛ սեփական կապիտալի աճը՝ 2019թ. դրությամբ զգալիորեն ավելացնելով նաև բանկի շահույթը:

Հետազոտության արդյունքների գիտագործնական նշանակությունը: Ատենախոսության հիմնական դրույթներն ունեն ինչպես տեսական, այնպես էլ կիրառական նշանակություն: Համապատասխանաբար տեսական հիմնադրույթները կարող են կիրառվել բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման թեմայով վերլուծություն կատարող անձանց կողմից, ինչպես նաև օգտագործվել տվյալ առարկայի գծով ուումնա-մեթոդական ձեռնարկներում, իսկ կիրառական նշանակության դրույթները հիմնականում արդեն իսկ կիրառվում են Էվոկաբանկի կողմից, և հետագայում կարող են օգտակար լինել բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման գործընթաց սկսող այլ կանկների համար:

Ատենախոսության արդյունքների փորձարկումը: Ատենախոսության գիտագործնական նշանակության արդյունքները քննարկվել են ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտում: Ստացված արդյունքների հիմնական դրույթներն արտացոլված են հեղինակի կողմից հրապարակված 6 գիտական հոդվածներում: Ատենախոսության հիմնական առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ մեր կողմից ներկայացված գործնական կիրառության դրույթները չեն կրում հիպոթետիկ բնույթ, որոնց արդյունավետության մասին հնարավոր կլիներ դատել հետագայում, երբ դրանք կիրառություն ստանային համապատասխան ոլորտում, այլ դրանք արդեն իսկ ներդրվել են Էվոկաբանկում, հընթացս արձանագրվել են մեր կողմից դրանց մշակման ժամանակ թույլ տված սխալները, որոնք շտկվել են քաղաքականության մշակման հաջորդ փուլերում:

Ատենախոսության կառուցվածքը և ծավալը: Աշխատանքը կազմված է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածից: Այն շարադրված է 152 մեքենագիր էջի վրա՝ առանց հավելվածների, պարունակում է 21 գծապատկեր, 16 աղյուսակ և 6 նկար:

Ներածությունում հիմնավորվում է ատենախոսության թեմայի արդիականությունը և հետազոտման հրատապությունը, ձևակերպվում են հետազոտության նպատակը և խնդիրները, հստակեցվում են հետազոտության օբյեկտը և առարկան, մեթոդաբանությունը, հակիրճ ներկայացվում են հետազոտության հիմնական արդյունքները և գիտական նորույթը, դրանց գիտագործնական նշանակությունը, ինչպես նաև արդյունքների հրապարակումը, ատենախոսության կառուցվածքը և ծավալը:

Ատենախոսության առաջին՝ «Վերաբրենդավորման և բրենդի կառավարման գիտական հիմքը» գլխում համակարգվում են տնտեսագիտական գրականության մեջ առկա «բրենդ» և «վերաբրենդավորում», ինչպես նաև «բրենդի կառավարում» եզրույթների սահմանումները, ներկայացվում են բրենդի կառավարման տեսությունների հին ու նոր մոտեցումները, ինչպես նաև ներկայացվում են «բրենդ» և «բրենդի կառավարում» եզրույթների սեփական սահմանումները: «Բրենդ» տերմինն առաջին անգամ շրջանառվել է ԱՄՆ-ում: Անգլերենում «բրենդ» եզրույթն ի հայտ է եկել մոտավորապես 10-րդ դարում: Հին Վիկինգների ժամանակահատվածում այն նշանակում էր «կրակ, ջահ», իսկ անգլերենից թարգմանաբար նշանակում է «պիտակ»<sup>11</sup>: Գոյություն ունեն բրենդի սահմանման մի քանի մոտեցումներ, որոնք մեր կողմից համակարգված ներկայացվել են երեք խումբ սահմանումների տեսքով: Համեմատաբար վաղ ժամանակահատվածին բնորոշ բրենդի սահմանումներն ամփոփել ենք սահմանումների առաջին խմբում, որտեղ բրենդը դիտարկում է որպես ապրանքի կամ ծառայության «լրացում», որը թույլ է տալիս այն նույնականացնել և միևնույն ժամանակ տարբերել համանման ապրանքներից ու ծառայություններից: Բրենդի սահմանումների պայմանական երկրորդ խումբը ներկայացրել ենք որպես կազմակերպության կողմից վարվող քաղաքականության շրջանակներում բրենդ երևույթի սահմանում: Վարքաբանական տնտեսագիտության կողմնակիցների մեկնաբանությունները համախմբել ենք բրենդի սահմանումների երրորդ խմբում:

Վերլուծելով առկա սահմանումները, հիմք ընդունելով դրանցում տեղ գտած բացերը՝ ներկայացնենք բրենդ հասկացության մեր սահմանումը, համաձայն որի՝ բրենդը կազմակերպության կողմից մշակված, տեսողական և լսողական մակարդակում հեշտ նույնականացվող և սպառողների գիտակցության մեջ իրենց պահանջմունքների բավարարման համար համապատասխան յուրահատկություններ ունեցող խորհրդանշան կամ նշան է, որը պետք է ունենա հստակ դիզայն, գունային առանձնահատկություն և կարող է համադրվել որոշակի կարգախոսով: Այն համարվում է կազմակերպության ակտիվներից, որն ապահովում է

<sup>11</sup> Interbrand Group, World's Greatest Brands: An International Review (New York: John Wiley, 1992), p.9-10

կազմակերպության մրցունակությունը՝ լավագույնս դիրքավորվելով սպառողների գիտակցության մեջ:

Բրենդինգի մասին գիտությունները համեմատաբար երիտասարդ է և առավելապես զարգացել է 20-րդ դարի 50-ական թթ.<sup>2</sup>: Ատենախոսությունում ներկայացված են բրենդի կառավարման տեսությունների զարգացման ուղիները՝ ինչպես քաղաքակրթության զարգացման՝ մինչարդյունաբերական, արդյունաբերական, տեղեկատվական փուլեր, բրենդի կառավարման տեսությունների ժամանակագրական զարգացման տեսանյունից՝ հին ու նոր մոտեցումներ՝ հաշվի առնելով նորարարությունների դերը և դրա ընձեռած հնարավորությունները բրենդի կառավարման համատեքստում, այնպես էլ կախված նույն կազմակերպության բրենդինգին առնչվող մոտեցումներից՝ արևմտյան և արևելյան մոտեցումներ:

Հաշվի առնելով ներկայացված տեսություններում առկա բացերը՝ մենք ներկայացրել ենք «բրենդի կառավարման» մեր կողմից առաջարկվող սահմանումը՝ ըստ որի՝ բրենդի կառավարումը գիտական հենքի վրա տեղի ունեցող միայն տվյալ բրենդին հատուկ նյութական և ոչ նյութական բնութագրիչների համակարգի ստեղծմանն ու զարգացմանն ուղղված գործընթացների ամբողջությունն է, որը ապահովում է տվյալ կազմակերպության ռազմավարական նպատակների իրագործումը և բրենդին հատուկ արժեքի ստեղծումը: Բրենդի կառավարման գործընթացի արդյունավետության բարձրացման համար կազմակերպությունը պետք է մշտական հետադարձ կապի մեջ գտնվի սպառողների և այլ շահագրգիռ կողմերի հետ՝ հաղորդակցության բոլոր հնարավոր եղանակներով, ինչպես նաև՝ ապահովի առցանց և ոչ առցանց հարթություններում բրենդի գաղափարախոսության տարածման համահունչություն:

Տնտեսագիտական գրականությունում վերաբրենդավորումը սահմանվում է որպես բրենդը կամ դրա բաղադրիչները՝ անվանումը, տարբերանշանը, տեսողական ձևավորումը, փոխելու միջոցառումների շարք: Ամփոփելով մի շարք տնտեսագիտական բառարաններում<sup>3</sup> առկա վերաբրենդավորման սահմանումները՝ կարելի է նշել, որ վերաբրենդավորումը սպառողական վերաբերմունքի փոփոխությունը խթանելու նպատակով բրենդի փոփոխությունն է, որի խնդիրն է շուկայում ստեղծել բրենդի երկարաժամկետ դրական աճի միտում:

Ատենախոսության երկրորդ՝ «Վերաբրենդավորման և բրենդի կառավարման հիմնախնդիրները բանկային համակարգում» գլխում ուսումնասիրվում է բանկային համակարգի բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման գործընթացների միջազգային փորձը, նորարարությունների դերը բրենդի կառավարման գործընթացում ՀՀ

<sup>2</sup> Swaminathan V. 2016. Branding in the digital era: New directions for research on customer-based brand equity. Academy of Management Science Review 6 (1/2): p. 33–38.

<sup>3</sup> <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/rebrand>, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/rebrand>

բանկային համակարգում, ինչպես նաև՝ ՀՀ բանկերի վերաբրենդավորման գործընթացների կառավարումը:

Բանկային համակարգում բրենդի կառավարման նպատակը որոշակիորեն տարբերվում է արտադրական ձեռնարկություններում բրենդի կառավարումից: Ընդհանրացնելով Միջազգային բանկային համակարգում հաջող վերաբրենդավորման գործընթաց իրականացրած բանկերում կիրառված գործիքակազմերը՝ կարող ենք ասել, որ բանկային համակարգում վերաբրենդավորման քաղաքականության հիմնական թիրախներն են հանդիսանում կազմակերպության լոգոյի և դրա առանձին բաղադրիչների խորհուրդների փոփոխությունը, գունային նոր լուծումները, սպառողների գիտակցության մեջ որևէ նոր՝ նախկինից տարբերվող թեմատիկայով դիրքավորումը, փիլիսոփայության փոփոխությունը, նոր ծառայությունների առաջարկումը, ճանաչելիության մեծացումը, նոր հաճախորդների ներգրավումն ու հավատարիմ հաճախորդների շրջանակի ընդլայնումը և այլն: Վերջին տարիներին հատկապես հետխորհրդային տարածքներում բանկերի վերաբրենդավորման գործընթացները կապված են հին ու խորհրդային բանկի կարծրատիպերը կոտրելու և որպես նորարարական բանկ սպառողներին ներկայանալու միտումների հետ:

Նորարարությունների և նոր տեխնոլոգիաների դերը բանկային համակարգում բրենդի կառավարման գործընթացում բացահայտելու համար մեր կողմից կատարվել են սոցիոլոգիական հարցումներ ՀՀ-ում գործող բոլոր 17 բանկերում: Ստացված արդյունքների մշակումից և էկոնոմետրիկ մեթոդներով վերլուծություն կատարելուց հետո հանգել ենք հետևյալ եզրահանգման.

- Ուժեղ դրական կապ է բացահայտվել՝ նոր տեխնոլոգիաների ներդրման և բրենդի կառավարման վրա կատարվող ծախսերի մեծության, նոր պրոդուկտների առաջադրման և բրենդի զարգացման երկարաժամկետ ծրագրի առակայության, նոր տեխնոլոգիաների ներդրման և ընդհանուր հաճախորդների մեջ հավատարիմ հաճախորդների տեսակարար կշռի միջև:
- Միջին ուժգնության դրական կապ է արձանագրվել շուկայում մրցակիցներից տարբերվող պրոդուկտի առաջարկման և նոր հաճախորդների ներգրավման միջև:
- Թույլ դրական կապ է արձանագրվել շուկայում մրցակիցներից տարբերվող պրոդուկտի առաջարկման և վերաբրենդավորման ամբողջական կամ մասնակի գործընթացի իրականացման միջև:
- Վերջին շրջանում հայաստանյան բանկային շուկայում վերաբրենդավորման գործընթաց են սկսել 4 բանկեր՝ Էվոկաբանկը, ԱյԴԻ բանկը, Արարատ բանկը և Ակբա-կրեդիտ ագրիկոլ բանկը: Սոցիոլոգիական հարցման միջոցով փորձել ենք բոլոր 4 բանկերի ներկայացուցիչներից պարզել, թե որոնք են եղել վերաբրենդավորման գործընթացի մեկնարկի պատճառները և արդյոք այն արդյունավետ է գնահատվում բանկերի կողմից: Բոլոր 4 բանկերի պատասխաններից պարզ է դառնում, որ կան որոշակի

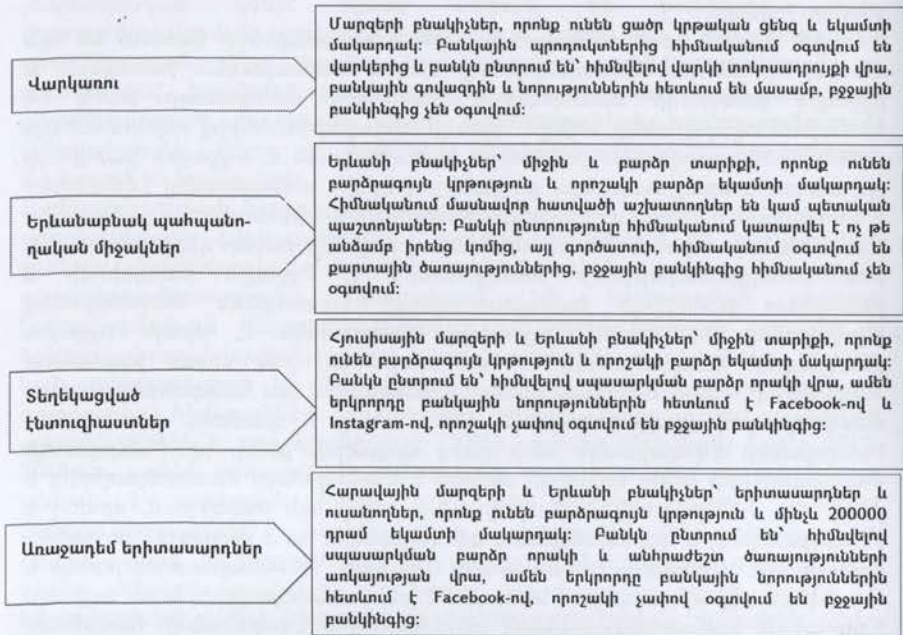
ընդհանրական գծեր, որոնք ստիպել են բանկերին սկսել վերաբրենդավորման քաղաքականություն: Դրանք են՝ հաճախորդների գիտակցության մեջ որպես նորարարական տեխնոլոգիաներով ու լուծումներով հազեցած բանկ դիրքավորվելը և նոր հաճախորդների թիրախավորումն ու արդեն առկա հաճախորդների հավատարմության ամրապնդումը: Բոլոր 4 բանկերը վերաբրենդավորման գործընթացը համարում են հաջողված:

*Ատենախոսության երրորդ՝ «Վերաբրենդավորման և բրենդի կառավարման գործիքակազմը էվոկաբանկում»* գլխում քննարկվում են էվոկաբանկի բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման քաղաքականության գաղափարախոսությունը, վերլուծվում են էվոկաբանկի բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման քաղաքականության առաջին և երկրորդ փուլում արձանագրված հաջողություններն ու սխալները, ինչպես նաև առաջարկվում են էվոկաբանկի բրենդի կառավարման հետագա զարգացման հիմնուղիներ: Էվոկաբանկը անկախ Հայաստանում գրանցված առաջին բանկն է, որը գրանցվել է 1990թ.՝ որպես Պրոմբեթյ բանկ: 2012-2015թթ. բանկի շահույթի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ այն կայուն անկում է գրանցում: Բացի այդ 2009-2013թթ. Moody's Investors Service միջազգային հեղինակավոր վարկանիշային ընկերության գնահատմամբ բանկը գտնվում էր բարձր ռիսկայնության գոտում, որը դեռևս դեֆոլտի աստիճանի չէր հասել, այդուհանդերձ զգալի վտանգ էր ներկայացնում բանկի հետագա գործունեության համար, և բանկն ուներ բավական ցածր ֆինանսական կայունություն: Այս ամենը էվոկաբանկի ղեկավարությանը ստիպեց անցնել վերաբրենդավորման գործընթացի մշակմանը՝ բանկի լիակատար առողջացման նպատակով: Մշակվեց բանկի նոր գաղափարախոսությունը՝ նոր լոգոյով ու գունային լուծումների ռադիկալ փոփոխությամբ: Վերլուծության տեսանկյունից մենք տարանջատել ենք էվոկաբանկի բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման ռազմավարության իրականացման 2 փուլ՝ 1.2016-2018թթ., որը բնորոշվում է բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման նոր ռազմավարության մշակմամբ և հընթացս կատարվող վերլուծության միջոցով ներդրվող գործիքներում հետագա շտկումներ կատարելու անհրաժեշտության բացահայտմամբ, 2.2018թ. մինչ օրս, որը բնորոշվում է առաջին փուլում արձանագրած սխալների վերացմամբ և հետագա ռազմավարության ճշգրտմամբ:

1-ին փուլում էվոկաբանկի վերաբրենդավորման և բրենդի կառավարման մեր կողմից մշակված քաղաքականության հիմնական նպատակը էր կոտրել նախկինից մնացած հին ու ավանդական բանկի հետ ասոցացվող դիրքավորումը և հասարակության գիտակցության մեջ վերադիրքավորվել՝ որպես նորարարական լուծումներով հայտնի բանկ: Այդ նպատակով մեր կողմից մշակված ռազմավարությունում առաջարկվել է որոշակի գործիքակազմ: Յուրաքանչյուր փուլի ռազմավարության մշակումից և ներդրումից հետո իրականացրել ենք սոցիոլոգիական հարցում՝ մշակված

գործիքակազմում առկա թերացումները հասկանալու և հընթացս դրանք շտկելու համար:

Առաջին փուլում իրականացված հարցման արդյունքները վկայում են այն մասին, որ անհատ հաճախորդները որպես հարմարավետ ինտերնետ և բջջային բանկինգի ծառայություն մատուցող առաջատար բանկ են համարում էվոկաբանկը, ավելին՝ բանկի ծառայություններից ամենահաճախ օգտագործվողը բջջային բանկինգի ծառայությունն է: Բջջային բանկինգը շրջապատին երաշխավորելու ցուցանիշով կրկին առաջատարը էվոկաբանկն է: Էվոկաբանկի բջջային բանկինգի հավելվածը ներբեռնումների քանակով և օգտատերերի տված գնահատականներով միջինից բարձր դիրք է գրավում, իսկ ֆունկցիոնալությամբ՝ առաջատարն է: Բջջային բանկինգի և ինտերնետ բանկինգի ծառայությունների մատուցման տեսանկյունից էվոկաբանկի հիմնական մրցակիցը Ինեկոբանկն է, միայն բջջային բանկինգով՝ Ամերիաբանկն ու Կոնվերսբանկը, իսկ միայն ինտերնետ բանկինգով՝ ՎՏԲ-Հայաստան բանկը: Համադրելով այս հանգամանքը առկա մասնաճյուղերի բաշխվածության հետ՝ պետք է փաստել, որ ի դեմս Ինեկոբանկի էվոկաբանկն ունի լուրջ մրցակից, քանի որ Ինեկոբանկի մասնաճյուղերի թիվը կրկնակի ավելին է էվոկաբանկի մասնաճյուղերից և բացի այդ Ինեկոբանկը ներկայացված է բոլոր այն մարզերում, որտեղ և էվոկաբանկն է, և գերազանցում է էվոկաբանկին ևս 3 մարզում ներկայացվածությամբ՝ Արմավիր, Արագածոտն, Արարատ: ՎՏԲ-Հայաստան բանկի և Կոնվերսբանկի պարագայում ևս առկա է թե՛ մասնաճյուղերի, և թե՛ աշխարհագրական ներկայացվածության առավելություն էվոկաբանկի համեմատ: Այս փուլում անցկացված հարցման արդյունքները վկայում են այն մասին, որ ըստ անհրաժեշտ ծառայությունների առկայության, ըստ վարկերի տոկոսադրույքի, ըստ սպասարկման ցածր սակագների և ըստ սպասարկման բարձր որակի էվոկաբանկի դիրքը ցածր է ոլորտի միջինից, ուստի հետագա ռազմավարության մշակման ժամանակ անհրաժեշտ է զգալի ուշադրություն դարձնել այս ցուցանիշների լավարկմանը: Այսպիսով, էվոկաբանկը հաջողությամբ է իրականացրել առաջին փուլում իր առջև դրված նպատակը, այդուհանդերձ վերաբրենդավորման գործընթացի հետագա արդյունավետ կառավարումը հնարավոր կլինի արձանագրված վտանգների չեզոքացման պարագայում: Այս նպատակով հարցման արդյունքների վերլուծությունն իրականացրել ենք քլաստերային վերլուծության մեթոդով, որպեսզի ստանանք բանկի այն պոտենցիալ հաճախորդի բնութագիրը, որի ներգրավման ուղղությամբ նախ և առաջ պետք է ընդլայնվի էվոկաբանկը վերաբրենդավորման և բրենդի կառավարման ռազմավարության 2-րդ փուլում: Ըստ այդմ ստացել ենք հաճախորդի 4 տիպ.



**Գծապատկեր 1. Սոցիոլոգիական հարցման արդյունքում ձևավորված հաճախորդների տեսակները՝ ըստ քլաստերային վերլուծության<sup>4</sup>**

Պարզելու համար, թե բանկի հաճախորդները ինչ դժգոհություններ ունեն Էվոկաբանկից սոցիոլոգիական հարցում է իրականացվել բանկի հաճախորդների շրջանում: Հարցման արդյունքում հաշվարկված դժգոհությունների ինդեքսը ցույց է տալիս, որ թեպետ ընդհանուր առմամբ Էվոկաբանկից հաճախորդների դժգոհության ինդեքսը բավական ցածր է՝ 1,88 հնարավոր 10-ից, այդուհանդերձ կան առանձին գործոններ, որոնց տեսանկյունից դժգոհությունն ավելի բարձր է: Այդպիսի գործոններից են՝ բանկի իմիջը (դժգոհության ինդեքսը՝ 2,8), բանկի պրոդուկտները և ծառայությունները (դժգոհության ինդեքսը՝ 2,72), բանկի բանկոմատների և մասնաճյուղերի հասանելիությունը (յուրաքանչյուրի դժգոհության ինդեքսը՝ 2,5):

Հիմք ընդունելով ռազմավարության 1-ին փուլում արձանագրված բացերը, դժգոհության ինդեքսի մեծությունը և առկա իրավիճակը՝ բանկի բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման ռազմավարության իրականացման 2-րդ փուլի համար, ինչպես նաև 2-րդ փուլի ընթացքում մեր

<sup>4</sup> Գծապատկերը կազմվել է հեղինակի կողմից՝ համաձայն անցկացված սոցիոլոգիական հարցման արդյունքների

կողմից առաջարկվել են մի շարք ռազմավարական քայլեր:

Մշակված քաղաքականության իրագործման արդյունքը գնահատելու նպատակով մեր կողմից 2-րդ փուլում ևս իրականացվել է հաճախորդների սոցիոլոգիական հարցում, որի արդյունքում պարզ դարձավ, որ բանկի անհատ հաճախորդների համար Էվոկաբանկն ընտրելու հիմնական պատճառների շարքում ի թիվս վերաբրենդավորման 1-ին փուլում նշված սպասարկման բարձր որակի ավելացել է նաև զանգերի կենտրոնի ծառայությունների հասանելիությունն ու սպասարկման որակը: Սա վկայում է այն մասին, որ մեր կողմից առաջարկված թիրախային քայլերի արդյունքում Էվոկաբանկը հաճախորդների հետ զանգերի կենտրոնի միջոցով հետադարձ կապի պահպանման շնորհիվ կարողացել է հաճախորդների գիտակցության մեջ դիրքավորվել որպես հաճախորդամետ բանկ և արդեն 2021թ. հաճախորդների համար այս գործոնը դարձել է բանկը ընտրելու հիմնական գործոններից մեկը: Հաճախորդների համար տեղեկատվության ստացման աղբյուրների տեսանկյունից էական փոփոխություններ տեղի չեն ունեցել:

Էվոկաբանկը առաջընթաց է գրանցել նաև այլ թիրախային ցուցանիշներով, մասնավորապես՝ մասնաճյուղերի հարմարավետության, հերթերի կառավարման և հետադարձ կապի առկայության: Ստացվում է, որ մեր կողմից առաջարկված բրենդը բնորոշող այլ տարրերի մշակման և հերթերի կառավարման տեսանկյունից ևս բանկը գրանցել է առաջընթաց:

Այդուհանդերձ, բանկի դիրքի վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս արձանագրելու նաև դեռևս առկա թերացումները: Որպես կատարված վերլուծության ամփոփում՝ մեր կողմից մշակվել են Էվոկաբանկի վերաբրենդավորման 2-րդ փուլում արձանագրված թերացումների շտկման ուղիներ:

Ատենախոսության «եզրակացություններ» բաժնում ամփոփված են հետազոտության հիմնական արդյունքները: Ատենախոսության հիմնական արդյունքները եզրակացությունների ձևով ներկայացված են ստորև:

Թեպետ «բրենդ» եզրույթն ունի դարերի պատմություն, այդուհանդերձ բրենդի կառավարումը համեմատաբար նոր հասկացություն է տնտեսագիտական գրականությունում և ի հայտ է եկել մոտավորապես 20-րդ դարի սկզբներին:

Բանկային շուկայում աճող մրցակցության պայմաններում անհրաժեշտ է այնպիսի մրցակցային առավելությունների ձեռքբերում, որոնք հնարավորություն կտան բանկին շահեկան դիրքեր զբաղեցնել թե՛ շուկայում, թե՛ հաճախորդների գիտակցության մեջ: Ընտրելով վերաբրենդավորման ճիշտ քաղաքականություն և ճիշտ թիրախային խումբ՝ բանկերը կարող են հասնել իրենց առջև դրված նպատակներին: Բանկային համակարգում վերաբրենդավորման գործընթացը բաղկացած է լինում 4 հիմնական փուլից՝ մարքեթինգային աուդիտ, բրենդի վերադիրքավորում, բրենդի տեսողական բաղադրիչների վերափոխում, հաղորդակցություն ներքին և արտաքին լսարանի հետ:

Վերջին շրջանում հայաստանյան բանկային շուկայում

վերաբերենդավորման գործընթաց են սկսել 4 բաներ՝ Էվոկաբանկը, ԱյԴի բանկը, Արարատ բանկը և Ակբա-կրեդիտ ագրիկոլ բանկը: Վերաբերենդավորման գործընթացի արդյունքում ամենաէական փոփոխություններ կատարած բանկերից մեկը ՀՀ բանկային համակարգում «Էվոկաբանկ»-ն էր: Բանկի վերաբերենդավորման քաղաքականության հիմնական թիրախը դարձավ հասարակության գիտակցության մեջ դիրքավորվել՝ որպես թվային և նորարարական լուծումներով N1 բանկը Հայաստանում: 2017-2019թթ. Էվոկաբանկի շահույթի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ Էվոկաբանկը մշակել է արդյունավետ վերաբերենդավորման քաղաքականություն, քանզի վերաբերենդավորումից հետո բանկի շահույթը կայուն աճ է գրանցել:

Բանկի բրենդի կառավարման և վերաբերենդավորման քաղաքականության 1-ին փուլում առաջարկված գործիքակազմը հետևյալն էր՝ բանկի լոգոյի փոփոխություն, նոր և նորարարական ուղղվածության պրոդոկտների մշակում և ներդրում, բանկի կողմից մատուցվող ծառայությունների որակի բարձրացում՝ հիմնվելով նոր տեխնոլոգիաների կիրառմամբ ծառայությունների մատուցման ժամանակի կրճատման վրա, վարկերի և ավանդների մրցունակ տոկոսադրույքների սահմանում, բանկի և նրա մատուցած ծառայությունների վերաբերյալ տեղեկատվության փոխանցման աղբյուրների բազմազանացում:

Այդուհանդերձ 1-ին փուլի ավարտին դեռևս առկա էին չլուծված խնդիր, որոնց լուծման նպատակով բրենդի կառավարման 2-րդ փուլում առաջարկվեցին հետևյալ գործիքները՝ բանկի մասնաճյուղերի քանակի և աշխարհագրական բաշխման ընդլայնում, ծառայությունների մատուցման որակի բարելավում՝ տեսականու ընդլայնման և մատուցվող ծառայությունների ժամկետների կրճատման միջոցով, բրենդը բնորոշող այլ տարրերի (բրենդին բնորոշ առանձնահատուկ նախշերի տեղծում, բանկի կահավորման տարրերի ոճային և գունային համապատասխանացում բրենդի գույներին, անձնակազմի հագուստի և քսենուարների համապատասխանացում բրենդի գույներին, յուրօրինակ այցեքարտերի ստեղծում, բանկոմատների ոճային փոփոխությունը և այլն) մշակում և ակտիվորեն շրջանառության մեջ ներմուծում: Այդպիսի օրինակներ կարող են լինել, «Տեղեկացված էնտուզիաստներ» և «Առաջադեմ երիտասարդներ» թիրախային խմբերի համար պարբերաբար նոր թվային ծառայությունների մշակում և ներդրում, ինչպես նաև դրա մասին տեղեկատվության տարածում facebook, instagram սոցիալական կայքերի և բանկի բջջային հավելվածի միջոցով, հաճախորդների և հատկապես՝ հավատարիմ հաճախորդների քանակի ավելացմանը, բարձր գնողունակություն ունեցող հաճախորդների ներգրավմանն ուղղված միջոցառումների անցկացում, հաճախորդների հետ հետադարձ կապի պահպանում և նրանց գոհունակության և դժգոհության մշտադիտարկում, հերթերի առավել արդյունավետ կառավարման համակարգի ներդրում:

Այդուհանդերձ, վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ բանկի բրենդի կառավարման և վերաբերենդավորման քաղաքականության իրականացման

տեսանկյունից դեռևս առկա են որոշակի թերացումներ: Մասնավորապես՝ Էվոկաբանկը ոլորտի միջին ցուցանիշից ետ է մնում անվտանգության և ապահովության, մասնաճյուղերի և բանկոմատների հասանելիության և անհրաժեշտ ծառայությունների առկայության ցուցանիշներով, բջջային բանկինգի միջոցով փոխանցումներ, վճարումներ և կոմունալ վճարումներ կատարելով, Էվոկաբանկի հաճախորդները ամենաքիչը տեղեկացված են առցանց եղանակով ավանդներ, վճարումների, փոխանցումների և տեղեկանքի ու քաղվածքի ստացման հնարավորության մասին, ինչպես նաև առկա են որոշակի խնդիրներ բանկի հաճախորդների հավատարմության, մասնաճյուղերի աշխարհագրական բաշխվածության և մի շարք այլ տեսանկյուններից: Այս խնդիրների հաղթահարման նպատակով մշակվել է առաջարկների որոշակի համախումբ: Ըստ այդմ՝ մասնաճյուղերի քանակի և աշխարհագրական բաշխման տեսանկյունից Էվոկաբանկը առաջնությունը պետք է տա Արմավիր, Արագածոտն, Արարատ, Գեղարքունիք մարզերին, քանի որ դրանցում ներկայում ունեն մասնաճյուղեր բանկի հիմնական մրցակից համարվող Ինելոբանկը և ԱյԴի բանկը: Մարզային բաշխման այս տարբերակը մեր կողմից հիմնավորվում է նաև «Տեղեկացված էնտուզիաստներ»-ի և «Առաջադեմ երիտասարդներ»-ի հիմնական բնակության մարզերով, որոնց ներգրավման ուղղությամբ բանկը մշտապես պետք է իրականացնի նոր քայլեր:

Ծառայությունների մատուցման որակի շտկման նպատակով մեր կողմից առաջարկվել են մի շարք նոր և նորարարական լուծումներով ծառայությունների ներդրում: Մեր կողմից առաջարկված ծառայություններից մի քանիսն արդեն իսկ ներդրվել են Էվոկաբանկում 2020թ. վերջերից մինչ օրս: Մասնավորապես այդպիսի ծառայություններից են՝ NFC տեխնոլոգիայով անհպում կանխիկացումը, թվային QR բուկլետների ստեղծումը և այլն:

Հաճախորդների հավատարմության պահպանման և բարձր գնողունակություն ունեցող հաճախորդների ներգրավման տեսանկյունից կարևորելով թե՛ ֆիզիկական, և թե՛ իրավաբանական անձ հանդիսացող հաճախորդների հավատարմությունը՝ մենք առաջարկել ենք առանձին ծրագրեր իրականացնել միաժամանակ 2 ուղղություններով էլ: Օրինակ՝ կորպորատիվ հաճախորդների ներգրավման և հավատարմության բարձրացման առումով Էվոկաբանկը Digital Factory-ի հետ բանակցությունների արդյունքում կարողացավ 2021թ. մշակել հայկական բիզնեսներին աջակցելու ինովացիոն լուծում՝ կազմակերպության լոգոյի, բրենդինգի և հարմարավետ վեբ-կայքի ստեղծում և դրա համար ապառիկ վճարման հնարավորություն: Ֆիզիկական անձ հաճախորդների տեսանկյունից մեր կողմից մշակված միջոցառումների ծրագրի համաձայն միջոցառումներն ունեն 2 ուղղություն. բաց միջոցառումներ՝ ուղղված բոլոր հաճախորդների մասնակցության ապահովմանը, ինչպիսին օրինակ տեղի ունեցավ 2020թ. սեպտեմբերի 19-ին, երբ 300 դրոն միաժամանակ լուսավորեցին գիշերային Երևանի երկինքը՝ կազմելով Էվոկաբանկի լոգոն և շնորհավորելով բանկի տարեդարձը, և փակ միջոցառումներ՝ ուղղված VIP-

հաճախորդների հավատարմության բարձրացմանն ու ներգրավվածության ընդլայնմանը:

Անվտանգության և ապահովության խնդիրների լուծման նպատակով մեր կողմից առաջարկվում է հաճախորդների կողմից միայն իրենց հատուկ բնորոշումներով որոշակի ծառայությունների ակտիվացման թույլտվություն՝ օրինակ՝ մատնահետք, դեմքի ճանաչում և այլն: Այդպիսի օրինակներից է արդեն իսկ EvocaToken հավելվածի ներդրումը:

Եվ ի վերջո բանկի կայքի և բջջային հավելվածի կիրառման դյուրինության նպատակով, դրանք մշտապես գտնվում են թարմացման գործընթացներում և ներկայում դրանց արդիականացումը վստահված է մասնագիտացված կազմակերպությանը և խնդիրը շուտով մեծամասամբ լուծված կլինի:

Ամփոփելով վերլուծությունը նշենք, որ 2016թ. մինչ օրս Էվոկաբանկը գտնվում է բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման քաղաքականության մշակման և ներդրման ակտիվ փուլում: Ատենախոսությունում ներկայացվել է բանկի բրենդի կառավարման և վերաբրենդավորման քաղաքականության գիտամեթոդական և միջոցառումների մշակման այն հատվածը, որը մշակվել է մեր կողմից, իսկ առանձին միջոցառումների ծրագրերը և դրանց իրականացման քայլերը, որոնք մշակվել են բանկի առանձին մասնագիտացված ստորաբաժանումների կողմից, ատենախոսությունում ներկայացված չեն: Ատենախոսության հիմնական առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ մեր կողմից ներկայացված ռազմավարական քայլերը չեն կրում հիպոթետիկ բնույթ, որոնց արդյունավետության մասին հնարավոր կլինե՞ր դատել հետագայում, երբ դրանք կիրառություն ստանային համապատասխան ոլորտում, այլ ներկայացված հիմնական դրույթները արդեն իսկ ներդրվել են Էվոկաբանկում, հընթացս արձանագրվել են մեր կողմից դրանց մշակման ժամանակ թույլ տված սխալները, որոնք շտկվել են քաղաքականության մշակման հաջորդ փուլերում: Կարծում ենք, որ ատենախոսությունում Էվոկաբանկի վերաբրենդավորման քաղաքականության համար առաջարկված վերջին փուլի դրույթները հնարավորություն կտան բանկին հասնելու վերաբրենդավորման գործընթացի հաջող ամփոփմանը և թիրախային նպատակների իրագործմանը:

Ատենախոսության հիմնական դրույթներն արտացոլված են հետևյալ տպագրված աշխատություններում.

1. Հարությունյան Դ., Եղիազարյան Կ., Նորարարությունների դերը բրենդի կառավարման գործընթացում ՀՀ բանկային համակարգում, Լրաբեր հասարակական գիտությունների, 2(662), 2021, էջ 158-174
2. Եղիազարյան Կ., Վերաբրենդավորումը բանկային համակարգում Էվոկաբանկի օրինակով, ԱՅԼԸՆՏՐԱՆՔ գիտական հանդես, Հունվար - Մարտ, N1, 2021թ., էջ 25-32
3. Հարությունյան Դ., Եղիազարյան Կ. Նոր արտադրանքի առաջնորդման կարևորությունը վերաապրանքանշման գործընթացում («Էվոկաբանկի» օրինակով), Հանրային կառավարում, N 1/2021, էջ 100-109
4. Եղիազարյան Կ., Վերաբրենդավորումը որպես ճգնաժամային իրավիճակում հայտնված կազմակերպության առողջացման կարևորագույն քաղաքականություն Էվոկաբանկի օրինակով, Ճգնաժամային կառավարում և տեխնոլոգիաներ, 1(18), 2021, էջ 64-72
5. Հարությունյան Դ., Եղիազարյան Կ., Վերաբրենդավորման գործընթացները ՀՀ բանկային շուկայում, Տարածաշրջան և աշխարհի գիտավերլուծական հանդես, հատոր XII, N4, 2021, էջ 179-183
6. Եղիազարյան Կ., Էվոկաբանկի համեմատական դիրքը վերաբրենդավորման շրջանում ՀՀ բանկային համակարգում, ԱՅԼԸՆՏՐԱՆՔ գիտական հանդես, Հուլիս-Սեպտեմբեր, N3, 2021թ., էջ 6-13

ЕГИАЗАРЯН КАРЕН МАРТИНОВИЧ

ПРОЦЕССЫ РЕБРЕНДИНГА И УПРАВЛЕНИЯ БРЕНДОМ В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ АРМЕНИИ (НА ПРИМЕРЕ ЭВОКАБАНКА)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 - " Экономика, управление народным хозяйством и его отраслями".

Защита диссертации состоится на заседании специализированного совета 015 по экономике ВАК РА при экономическом факультете ЕГУ 2-ого декабря, 2021 года в 13:30 часов по адресу: г. Ереван 0009, ул. Х. Абовяна 52.

РЕЗЮМЕ

В современном мире невозможно представить деятельность развитой организации без процесса управления брендом. В последнее время в банковской системе Республики Армения проходят процессы ребрендинга многих банков, в основном направленные на преодоление постсоветского духа и стереотипов и представление предоставляемых услуг в новом свете.

ЗАО «Эвокабанк» - первый зарегистрированный коммерческий банк в независимой Армении, который был основан в 1990 году как «Прометей Банк». В 2017 г. банк провел ребрендинг с целью трансформации «Банка Прометей», который в сознании потребителей позиционировался как пассивный банк, со старыми стереотипами, в «Эвокабанк», полный активных и инновационных решений.

Анализ прибыли банка Прометей показывает, что в 2012-2015 гг. в банке постепенно зафиксировалась тенденция снижения прибыли, что, в том числе, было связано с оттоком клиентов. За рассматриваемый период банки-конкуренты предложили более инновационные подходы, предлагая удобные услуги. Поэтому Прометей банк, который оказался в кризисной ситуации, был вынужден предпринять кардинальные меры для быстрого выхода из ситуации. В 2017 г. Банк Прометей выбрал путь ребрендинга.

Основная цель диссертации - проанализировать особенности процессов ребрендинга и бренд-менеджмента в коммерческих банках Республики Армения и разработать основы совершенствования политики бренд-менеджмента и ребрендинга для Эвокабанка.

Для достижения этих целей были поставлены следующие задачи:

- Изучить существующие определения терминов «бренд», «бренд-менеджмент», представить собственные определения этих терминов,
- Выявить принципы политики банков, которые эффективно

осуществили процесс ребрендинга в международной банковской системе;

- Представить инструментарий процесса ребрендинга в банковской системе Республики Армения, причины ребрендинга и эффективность данного процесса по отдельным банкам,
- Определить существующую корреляцию между бренд-менеджментом и внедрением новых технологий в банковской системе Армении, а также их влияние на процесс привлечения клиентов банка,
- Проанализировать идеологию политики ребрендинга и бренд-менеджмента Эвокабанка;
- Выявить результаты внедрения инструментов, разработанных для первого этапа политики бренд-менеджмента и ребрендинга Эвокабанка, отмечая успехи и ошибки;
- Предложить способы исправления недостатков, выявленных на первом этапе ребрендинга Эвокабанка и разработать необходимые шаги для дальнейшего успеха политики управления брендом и ребрендинга.

Научная новизна данного исследования состоит в следующем:

- Анализируя определения термина «бренд» и «бренд-менеджмент» в экономической литературе, выделяя пробелы в существующих определениях, были представлены собственные определения этих терминов, которые отражают эти явления широкимасштабнее, чем другие существующие определения,
- На основе данных социологических опросов, проведенных среди 17 действующих в Армении коммерческих банков, был рассчитан коэффициент корреляции Спирмена, и выявлена взаимосвязь между внедрением новых технологий и бренд-менеджментом в банковской системе Армении, а также их влияние на привлечение клиентов банка. В результате получилось, что банки, внедряющие новые технологии, уделяют большое внимание управлению брендами, из этих банков в основном пользуются клиенты с высокой степенью лояльности, и эти банки постоянно поддерживают стабильный приток новых клиентов.
- В результате социологического опроса, проведенного среди клиентов банков Армении, и анализа первичных и вторичных данных были выявлены преимущества и недостатки Эвокабанка. Потенциальные клиенты Эвокабанка были сегментированы посредством кластерного анализа, был выбран целевой сегмент для дальнейшего развития банка, и поэтапно разработана дальнейшая стратегия развития процесса ребрендинга Эвокабанка. В результате этого в 2021 г. Эвокабанк продолжает оставаться одним из ведущих банков, предоставляющих услуги интернет-банкинга, мобильного банкинга и представляет своих клиентов диверсифицированные новые продукты,

которые обеспечили рост активов, пассивов и капитала банка по сравнению с 2019г. значительно увеличивая прибыль банка.

YEGHIAZARYAN KAREN MARTIN

REBRANDING AND BRAND MANAGEMENT PROCESSES IN THE BANKING SYSTEM OF ARMENIA (FOR EXAMPLE OF EVOCABANK)

The Dissertation is submitted for the pursuing of the Scientific Degree of PhD of Economics in the Field 08.00.02 "Economics, Management of the Economy and its Branches". The Defense of the Dissertation will take place at 13:30 on December 29th, 2021, at the Meeting of Specialized Council 015 in Economics of the Supreme Certifying Committee of the Republic of Armenia acting at the Yerevan State University. Address: 52 Abovyan St., Yerevan, 0009, Armenia.

SUMMARY

In the modern world, it is impossible to imagine the activities of a developed organization without a brand management process. Recently, the banking system of the Republic of Armenia is undergoing rebranding processes for many banks, mainly aimed at overcoming the post-Soviet spirit and stereotypes and presenting the services provided in a new light.

Evocabank CJSC is the first registered commercial bank in independent Armenia, which was founded in 1990 as Prometey Bank. In 2017, the bank undertook a rebranding in order to transform Bank Prometey, which in the minds of consumers was positioned as a passive bank, with old stereotypes, into Evocabank, full of active and innovative solutions. Analysis of the profits of Prometey Bank shows that in 2012-2015 the bank gradually registered a downward trend in profits, which, among other things, was associated with an outflow of customers. Over the period under review, competing banks have proposed more innovative approaches, offering convenient services. Therefore, Prometey Bank, which found itself in a crisis situation, was forced to take radical measures to quickly get out of the situation. In 2017, Prometey Bank chose the policy of rebranding.

The main objective of the dissertation is to analyze the features of the processes of rebranding and brand management in commercial banks of the Republic of Armenia and to develop the basis for improving the brand management and rebranding policy for Evocabank.

For achieving these goals, the following assessments were made in the dissertation:

- Study the existing definitions of the terms "brand", "brand management", and present our own definitions of these terms,

- Identify the principles of banks' policy that have effectively implemented the rebranding process in the international banking system;
- Present the tools for the rebranding process in the banking system of the Republic of Armenia, the reasons for rebranding and the effectiveness of this process for individual banks,
- Determine the existing correlation between brand management and the introduction of new technologies in the banking system of Armenia, as well as their impact on the process of attracting clients of the bank,
- Analyze the ideology of Evocabank's rebranding and brand management policy;
- Reveal the results of the implementation of the tools developed for the first stage of the brand management policy and rebranding of Evocabank, noting the successes and mistakes;
- Propose ways to correct the shortcomings identified at the first stage of Evocabank's rebranding policy and develop the necessary steps for the further success of the brand management and rebranding policy.

*The scientific novelty and main results of the dissertation:* The main results and concepts supporting the scientific novelty of the dissertation are the following:

- Analyzing the definitions of the terms "brand" and "brand management" in the economic literature, highlighting the gaps in the existing definitions, we presented our own definitions of these terms, which reflect these terms on a wider scale than other existing definitions.
- Based on the data of sociological surveys conducted among 17 commercial banks operating in Armenia, the Spearman correlation coefficient was calculated, and the relationship between the introduction of new technologies and brand management in the banking system of Armenia, as well as their impact on attracting customers to the bank was revealed. As a result, it turned out that banks that introduce new technologies pay great attention to brand management, these banks are mainly used by clients with a high degree of loyalty, and these banks constantly maintain a stable inflow of new clients.
- As a result of a sociological survey conducted among the clients of Armenian banks and analysis of primary and secondary data, the advantages and disadvantages of Evocabank were revealed. Potential clients of Evocabank were segmented through cluster analysis, a target segment was selected for the further development of the bank, and a further strategy for the development of the rebranding process of Evocabank was gradually developed. As a result, in 2021 Evocabank continues to be one of the leading banks providing Internet banking and

mobile banking services and presents its clients the new diversified products that ensured the growth of the bank's assets, liabilities and capital compared to 2019, significantly increasing the bank's profit.

*[Handwritten signature]*



