

Нинішні реалії вітчизняного ринку страхування такі, що більшість страховиків використовують непрозорі механізми страхування та перестраховування, для оптимізації оподаткування, для вивозу капіталу за межі країни, для відмивання коштів. Дивним залишається той факт, що інструментів і економічних стимулів для цього

достатньо, а спроби держави втрутитися в ці процеси не знаходять логічного завершення бо всі схеми є законними. І справа тут не в контролюючих можливостях державних органів, ні в закритті певних ринків для перестраховування, а справа в самих страхових компаніях і в тих хто є їхніми власниками [4].



Рис. 3. Використовується для отримання коштів власником ПФГ (оптимізує оподаткування з 25 % до 3 % в середині промислово-фінансової групи): 1 – Угода медичного страхування (страхування життя, страхування автомобіля КАСКО та інше), власника страхує промислово-фінансової групи; 2 – Власник ПФГ підписує відповідний поліс страхування з кептивною страховою компанією; 3 – Виплата страхового відшкодування власнику промислово-фінансової групи. Усі схеми наведені у спрощеному вигляді в реаліях до основи приєднується велика кількість посередників (інших підконтрольних компаній які входять до ПФГ).

Для того, щоб уникнути посередників сьогодні досить перспективно і актуально мати у складі промислово-фінансової групи страхову компанію. Необхідно зауважити, що якщо раніше такі компанії були "кептивними" і відстоювали інтереси певної групи, то сьогодні вони перетворюються в ринкові компанії, які пропонують класичні види страхування. Сьогодні майже кожна ПФГ має у своєму складі страхову компанію, нажалі точно стверджувати про причетність груп до страхової компанії в українських реаліях досить важко. Але певний взаємозв'язок все ж прослідковується, так до складу "Систем Кепітал Менеджмент" входить три страхові компанії, до складу "ТАС" входить однойменна компанія, а "Інтрапайп" володіє двома страховими активами.

Данні процеси гальмують розвиток страхового ринку України. І в першу чергу, дійсно працюючі страхові компанії повинні знайти механізми щодо поліпшення ситуації. На наш погляд, страховий ринок є дуже перспективним із значним фінансовим потенціалом, проте його динамічний розвиток в змозі забезпечити лише провідні ринкові компанії.

1. Лапкина И. Полис – дело добровольное // Новые известия. 2002. – № 28. – С.6. 2. Гоцуляк С.А., Залетов А.Н., Перетяжко А.И., Шевченко В.И. Страхование дело в Украине: состояние, тенденции, перспективы. К. : Международная агенция "BeeZone". 2005. – 416с. 3. Фурман В. перспективы створення альянсів страхових компаній і банків в Україні // Вісник НБУ, 2005. – квітень. – С. 20-22. 4. <http://www.uainsur.com>. 5. Катерина Щеглова // ІнвестГазета 23 березня 2004р. №12 (441).
Надійшла до редколегії 10.06.08

Ю. Анисимова, руководитель проектов, бизнес-тренер ЦБС "Перспектива"

ОТРАБОТКА НАВЫКОВ НЕВЕРБАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ АКВИЗИТОРОВ СТРАХОВИКА

В статье рассматривается отработка навыков делового общения (коммуникации) в процессе подготовки аквизиторов страховщика.

Perfection of non-verbal habits of (business) communication in the process of insurer's aqisitors training is researched in the article.

Опыт многих стран показывает, что хорошо налаженное страховое дело помогает развитию бизнеса и решению социальных проблем. Одно из важнейших условий развития страхового дела – обеспечение высококвалифицированными кадрами. В первую очередь – это персонал страховых, брокерских консультационных компаний, ассистирующих и других организаций, которые причастны к обеспечению высококачественного страхового сервиса. Одновременно очень важным элементом есть постоянное повышение уровня не только страховых знаний, но и знаний делового общения.

Деловое общение – сложный многогранный процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимание другого человека. [5, с. 39].

Общение – процесс обмена продуктами психологической деятельности[7]. Знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты – аквизиторам страховика. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал – создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения.

Понимание процессов передачи информации, закономерностей, выработка навыков эффективного

взаимодействия с людьми необходимы специалисту любого уровня.

Не секрет, что успешный исход сделки зависит не только от грамотно составленного коммерческого предложения, но и от умения правильно выстроить схему деловых переговоров. Из этого следует, что именно в эффективной работе аквизиторов страховика, заложен один из самых значительных ресурсов. Повышением уровня мастерства (квалификации) специалистов по продажам, увеличивается и прибыль компании. В процессе обучения, параллельно повышая уровень страховых знаний и знаний делового общения, идет совершенствование навыков ведения переговоров, вырабатываются стратегии привлечения и поиска клиентов.

Коммуникация (от лат. *communicatio* – *сообщение, передача, беседа, разговор*) представляет собой информационные действия.[4, 161]

Коммуникативная компетентность персонала, рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций личностного взаимодействия. Компетентность в общении имеет, несомненно, инвариантные характеристики, в первую очередь характеристики, морально, социально, исторически и культурно обусловленные.

Коммуникативные навыки проявляются в умении управлять своим восприятием и организовывать его:

верно, оценивать социально-психологический настрой партнёров по общению; устанавливать необходимый контакт; по первому впечатлению прогнозировать процесс общения. Они позволяют личности верно оценивать эмоционально-психологические реакции партнёров по общению и даже прогнозировать эти реакции, избегая тех, которые помешают достигнуть цели общения.

Владея знаниями норм, правил, технологий общения – обретается коммуникативный потенциал [2, с.18].

Коммуникативный потенциал – это характеристика возможностей, которые и определяют качество его общения. Он включает наряду с компетентностью в общении ещё две составляющие: коммуникативные свойства личности, которые характеризуют развитие потребности в общении, отношение к способу общения и коммуникативные способности – способность владеть инициативой в общении, способность проявить активность, эмоционально откликнуться на состояние партнёров общения, сформулировать и реализовать собственную индивидуальную программу общения, способность к самостимуляции и к взаимной стимуляции в общении [2, с. 18-21].

Опыт общения занимает особое место в структуре коммуникативной компетентности личности. С одной стороны, он социален и включает определенные нормы и ценности культуры, с другой – индивидуален, поскольку основывается на индивидуальных коммуникативных способностях и психологических событиях, связанных с общением в жизни личности. Динамический аспект этого опыта составляет процессы социализации и индивидуализации, реализуемые в общении, обеспечивающие социальное развитие человека, а также аде-

кватность его реакций на ситуацию общения и их своеобразии. В общении особую роль играет овладение социальными ролями: организатора, участника и т.п. общения. И здесь очень важен опыт восприятия [2]. Искусство восприятия воспроизводит самые разнообразные модели человеческого общения. Знакомство с этими моделями закладывает основу коммуникативной эрудиции личности.

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания между людьми, осуществляется посредством знаков, точнее знаковых систем. Общение можно рассматривать как "взаимодействие людей, содержанием которого является обмен информацией с помощью различных средств коммуникации для установления взаимоотношений между людьми" [3,107].

В прямом контакте и непосредственной беседе наибольшее значение имеют устная и невербальная коммуникации (общение).

Общение разделяют на два основных вида: вербальное и невербальное. Общение, осуществляемое с помощью слов, называется вербальным (от латинского *verbalis* – словесный). К невербальным средствам передачи информации относятся несловесные знаки (позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и т.д.). Слова передают нам логическую информацию, а жесты, мимика, голос эту информацию дополняют. Жесты, мимика, интонация – важнейшая составляющая часть общения.

Значение невербальных сигналов в деловом общении подтверждается экспериментальными исследованиями Альберта Мейеребиана (табл. 1) [1, с.13].

Таблица 1. Средства передачи информации в общении, %*

Средства коммуникации	%
Вербальные средства (словесное общение)	7 %
Звуковые средства (включая тон голоса, интонацию, звук)	38 %;
Невербальные средства	55 %

* в процентном соотношении по Альберту Мейерабиану.)

Невербальное общение (общение без помощи слов) часто возникает бессознательно. Оно может либо дополнять и усиливать словесное общение, либо ему противоречить и ослаблять. Хотя невербальное общение и является часто бессознательным процессом, в настоящее время оно достаточно хорошо изучено и для достижения нужного эффекта с успехом может контролироваться. Невербальное общение – не так сильно структурировано, как вербальное. Пока не существует правил компоновки жестов, мимики, интонации, при помощи которых можно однозначно передать свои эмоции (чувства).

Невербальные проявления более спонтанны, чем вербальные, и их труднее контролировать. Для аквизитора важно уметь "читать" как невербальное поведение клиента, так и собственные невербальные проявления. Отслеживание невербальных проявлений в ходе беседы позволяет их исследовать и выявлять скрытое в них значение.

Помимо того, что невербальное поведение само по себе является каналом коммуникации, аквизитор может осознанно или неосознанно дополнять и модифицировать своё вербальное сообщение (что очень важно в процессе убеждения и управления).

Невербальные послания используются для регуляции и контроля над тем, что происходит в процессе взаимодействия, для контроля над поведением.

Через невербальное поведение происходит демонстрация истинного отношения к происходящему. Владея навыками эти проявления увидеть и интерпретировать, т.е. понять, что за ними кроется, осознавая и управляя собственным невербальным поведением, получаем в пользование очень действенный инструмент присоединения к собеседнику и воздействия на него [10, 11].

Используя словесное общение в комплексе с языком жестов: – подтверждаем, поясняем или опровергаем передаваемую словесным путем информацию; – передаем информацию сознательно или бессознательно; – выражаем свои эмоции и чувства; – регулируем ход разговора; – контролируем и воздействуем на других лиц [8].

Аквизитору необходимо владеть основными представлениями и основными понятиями различных видов анализа коммуникативного поведения индивида. Комплексный, многофакторный анализ в наибольшей степени позволяет понять коммуникативную деятельность.

Параметры и факторы, учитываемые в разных видах анализа, действуют одновременно или параллельно, или последовательно, но не раздельно. Задача исследователя увидеть в этом "потоке" отдельные причины и факторы в соответствии с известными ему методами. В конкретной же ситуации от специалиста может потребоваться даже создание новых подходов и методов анализа.

Спеціаліст, працюючий в сфері страхування, повинен володіти певними комунікативними навичками, тобто, він повинен уміти ефективно формувати комунікативну стратегію;

(Комунікативна стратегія – це частина комунікативного поведіння або взаємодії, в якій серія різних вербальних і невербальних засобів використовується для досягнення певної комунікативної мети).

Невербальне спілкування – дуже стисло і стисло. Опанувавши мову невербального спілкування, з'являється можливість отримати ефективний і економічний мову:

- ✓ уміти ефективно користуватися різними тактичними прийомами комунікації;

- ✓ уміти ефективно представляти себе (або свою компанію) як учасника комунікативного процесу.

Під ефективністю тут розуміється співвідношення вербальних і невербальних прийомів з цілями, завданнями, перспективою комунікації, системною взаємодією елементів комунікативної стратегії, практичної цілеспрямованістю окремих тактичних дій.

Читання невербальних сигналів є найважливішою умовою ефективного спілкування.

Деяльність аквізиторів має свою специфіку. Успішність діяльності аквізиторів визначається різними факторами: мотивацією, індивідуальними особливостями, "правильно" сформованими як загальними комунікативними навичками, так і навичками ділового спілкування.

При проведенні ділових переговорів з клієнтами, аквізиторами доводиться мати справу з людьми, ефективна взаємодія з якими безпосередньо залежить від того, наскільки точно і психологічно грамотно побудована система вербальних і невербальних комунікацій.

Практика показує, що не всі аквізитори володіють прийомами і техніками ділового спілкування (комунікації), достатніми навичками саморегуляції. Одним із способів розв'язання даної задачі є тренінг комунікативних навичок.

Мета тренінгу полягає у формуванні навичок і умінь спілкування з різними категоріями людей, подоланні психологічних бар'єрів, перешкоджаючих ефективній комунікації, розширенні спектра прийомів саморегуляції.

Приклад програми:

1. Особиста презентація (праця по адекватному представленню себе як особистості і як спеціаліста, аналіз власних комунікативних навичок).

2. Ведення переговорів і їх етапи (опрацювання вербальних і невербальних технік встановлення контакту, пристосування до співрозмовника, вміння застосовувати навички ефективного слухання і проявлення терпимості).

3. Публічне виступлення (вміння висловлювати свою думку, проявляти ініціативу в ділових контактах вербальними і невербальними засобами спілкування, вміння впливати на рішення співрозмовника, контролювати ситуацію).

4. Праця в групі (формування навичок поведінки в груповій дискусії, спільного прийняття рішення, вміння враховувати думку і психологічний стан партнерів по спілкуванню, надавати емоційну і інформаційну підтримку, а також відстоювати свої позиції).

5. Діяння в конфліктних ситуаціях.

Тренінг по даній програмі спрямований на підготовку аквізиторів страхувальників.

Формування практичних комунікативних навичок вимагає нових підходів з застосуванням нетрадиційної для класичної методики в підготовці аквізиторів в страхових компаніях. Одним із способів розв'язання даної задачі може бути введення в процес підготовки аквізиторів практичних вправ.

Орієнтир навчання в страхових компаніях при підготовці аквізиторів, повинен бути спрямований не тільки на передачу інформації, але і на вироблення практичних навичок ділового спілкування. В такому випадку навчання буде спрямоване на рішення цілої низки завдань, на роботу з основними, типовими проблемами і помилками продаж страхових продуктів.

1. Піз А. Мова тілесних рухів. – "Ай Кью", 1992 – 262 с. 2. Руденко Е.В., Основи психотехнології спілкування менеджера. Навчальний посібник. – МІНФРА – М, Новосибірськ НАГАЕІУ, 1997.- 165 с. 3. Бодалев А.А. Особистість і спілкування. М., 1983. – 356 с. 4. Г.Г. Почепцов. Теорія комунікації – М.: "Рефл-бук", К.: "Ваклер" – 2001. – 656 с. 5. Немов Р.С. Психологія. Книга 1: Основи загальної психології. – М., Просвіщеніє, 1994. 6. Леонтьєв А.А. Психологія спілкування. – М.: Смысл, 1997. 7. Леонтьєв А.А. Деяльність. Свідомість. Особистість. – М., 1974. 8. Бороздина Г.В. Психологія ділового спілкування: Навчальний посібник. – М.: ІНФРА-М, 1998. – 222 с. 9. Політологічний енциклопедичний словник. – К., 1997. 10. Бебік В.М. Інформаційно – комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, техніка публік рилейшинс.: Моногр. – К.: МАУП, 2005. – 440 с.

Надійшло до редакції 10.06.08

Т. Богдан, заступник голови правління ЗАТ АСК "Інтертрансполіс"

ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ТИПОВІ ПОМИЛКИ ПРИ СУЧАСНОМУ СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

У статті здійснюється теоретичне узагальнення вітчизняної та світової практики стратегічного управління, а також визначені типові помилки, що зустрічаються при стратегічному управлінні.

In article are considered theoretical generalizations domestic and world practical persons of strategic management, as well as are determined standard mistakes, which meet in strategic management.

Майбутнє компанії – це картина світу, виражена в кількісних показниках, і є стратегія розвитку бізнесу. Вона потрібна для того, щоб чітко визначити свої цілі й очікування від бізнесу для себе, своїх співробітників, інвесторів.

Важливість стратегічного управління для розвитку компанії зараз не ставиться під сумнів – успішні компанії своїм прикладом довели ефективність слідування розробленим стратегіям. Питання полягає в іншому – як створити стратегію, що дозволить побачити місце

компанії на ринку майбутнього, де компанія зможе досягти успіху, як цієї стратегії дотримуватись і як оцінити її ефективність. (Слово "стратегія" походить від грецького strategos – "містечтво генерала").

Весь процес стратегічного управління можна умовно поділити на три основні етапи (див. рис. 1):

- ✓ стратегічний аналіз;
- ✓ розробка стратегії;
- ✓ реалізація стратегії.