

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 з способів розв'язання даної задачі є тренінг комунікативних навичок.

Мета тренінгу є формування навичок і умінь спілкування з різними категоріями людей, подолання психологічних бар'єрів, перешкоджаючих ефективній комунікації, розширення 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 рішень, 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 з 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, а й 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. Учебне 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. Сознаніє. Особистість. – М., 1974. 8. Бороздина Г.В. Психологія ділового спілкування: Учебне 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 рилейшинг.: 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.

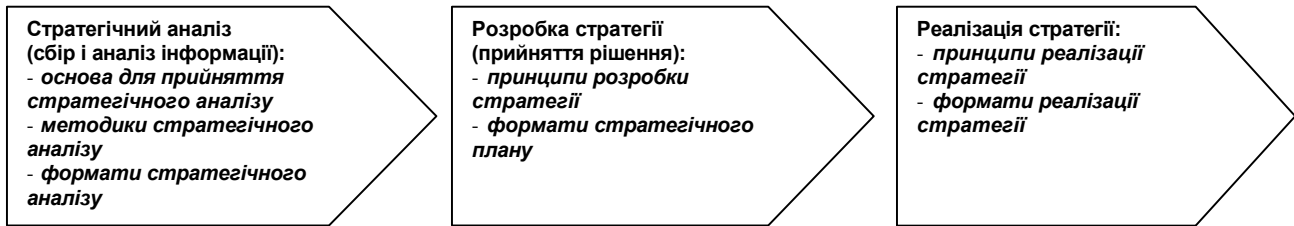


Рис. 1. Основні елементи системи стратегічного управління

Всі ці елементи, звичайно, взаємопов'язані, й більше того, замкнуті в єдине коло. Ця класифікація зовсім не претендує на абсолют і не є єдино можливою. Дані етапи – складові замкнутого циклу стратегічного управління. При цьому можливе застосування різних схем його реалізації, аби тільки вони включали основні принципи стратегічного управління:

1. Перспективність – стратегічне керування орієнтоване на довгострокову перспективу. Наслідки прийнятих стратегічних рішень відіграють визначальну роль у долі компанії протягом тривалого часу. Потрібно пам'ятати, що стратегічні помилки дуже складно виправити. Більше того, їх наслідки не можна виправити ніякими оперативними методами.

2. Пріоритетність – обираючи ту або іншу стратегію, керівництво компанії повинно бути готовим послідовно її дотримуватися, підкоряючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам. Разом з тим, у зв'язку зі своєю довгостроковістю, стратегічне управління здійснюється в області високої невизначеності, тому керівництво організації завжди повинно бути готовим до коригування, що обов'язково повинно носити осмислений характер – не слід допускати, щоб вони виходили за рамки погодженої концепції розвитку компанії. Умінню дотримуватися розробленої стратегії потрібно вчитися.

3. Застосування – при постановці довгострокових цілей і визначенні стратегії їх досягнення, враховуються реальні можливості компанії. Цілі повинні бути досяжними, а завдання – здійсненними. Дуже важливо, щоб механізм запроваджував. Із працюючим механізмом можна буде надолужити невеликі втрати, що виникли через зміщення акценту з поточної діяльності на стратегічну.

4. Поетапність – впровадження стратегії в життя відбувається поетапно: рішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових завдань (ініціатив). Таким чином, досягнення кінцевої стратегічної мети – послідовний багаторічний процес, який необхідно постійно контролювати.

5. Комплексність – всебічний аналіз і облік інформації дозволяють вчасно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища. Для того щоб розробити ефективну стратегію, необхідно врахувати велику кількість факторів.

Розуміння стратегії та стратегічного управління сьогодні українськими компаніями дещо інше ніж на початку його застосування. Основна відмінність в стратегічному управлінні між українськими і західними компаніями полягає у довгострокових стратегічних планах. Довгострокові стратегічні плани українським компаніям тяжко будувати, в порівнянні з західними компаніями, в силу нестабільного політичного положення, законодавчої бази та державного регулювання. Процес застосування стратегічного управління в життєдіяльності компанії супроводжується як результативними перемогами так і його помилками. Ці помилки умовно можна розділити на три категорії, залежно від того етапу стратегічного управління, на якому вони допускаються:

- ✓ помилки при розробці стратегії;
- ✓ помилки про впровадженні стратегії;

✓ помилки при реалізації стратегії та оцінці її ефективності.

1. Перш за все – це визначення потреби компанії в обраній стратегії. До того ж, не кожна компанія керується в своїй діяльності конкретною обраною стратегією. В США були проведені дослідження з метою визначення взаємозв'язку між результатами діяльності компанії й методами забезпечення її росту. Частина компаній, що брали участь у дослідженні, застосовувала у своїй практиці методи систематичного стратегічного планування, інші діяли інтуїтивно. Основні результати даного дослідження виявилися наступними:

✓ суб'єктивні оцінки результатів, надані керівниками компаній, що планують свою діяльність, і тих, що не займаються плануванням, істотно не розрізнялися;

✓ по всіх найважливіших фінансових критеріях результати в компаніях, що планують свою діяльність, були значно краще, ніж у тих, що її не планують.

Лише незначна кількість вітчизняних компаній має чітко виражену стратегію, а ще менша кількість компаній слідує цим стратегіям.

Отже, перша помилка яку може допустити компанія, це просто відмовитися від стратегії.

2. Копіювання успішних стратегій та залучення до розробки стратегії сторонніх консультантів. Сліпе копіювання і невміння взяти з успішного досвіду лише корисне і можливе для своєї компанії призводить до неефективності або ж до неіснуючості стратегії. Сторонні консультанти знову ж таки накладають вже напрацьовані раніше моделі стратегій на дану компанію з незначними змінами. Це не означає, що успішна стратегія в іншій компанії обов'язково буде неуспішною в даній, чи всі консультанти, яких залучено до розробки стратегії, нічого ефективного не зроблять. Це лише означає, що необхідно гармонійно поєднати успіх і досвід інших та ефективно це все застосувати в своїй компанії. Стратегія – це не статичне явище. Компанія повинна намагатися знайти той правильний свій початок, який би визначив її подальший розвиток. Після цього вже можна зайнятися й оперативним плануванням. Це – нескінченний процес.

3. Протистояння менеджерів середньої та нижньої ланки щодо процесу стратегічного планування. Як правило, більшість персоналу на першому етапі його залучення до процесу стратегічного планування відкидає необхідність в стратегії.

4. Неможливість чітко визначити межі стратегії. Створення компанії й управління – це складний багатосторонній процес. Однієї зі складних концептуальних проблем є пошук індивідуального, неповторного положення компанії на ринку, що ґрунтується на тісній взаємодії всіх видів діяльності. Стратегія містить у собі вміння бачити цілісну картину, складену із численних окремих складових елементів. І ця проблема представляє більшу складність (і інтерес) для її вирішення.

Основа будь-якої стратегії – це вміння встановлювати межі. Компанія повинна бачити ті межі, які вона збирається досягти на ринку. Наприклад, М.Портер виділяє три джерела стратегічного положення (три базових типи меж):

Один тип – це визначити й обмежити пропоновану компанією номенклатуру товарів або послуг ("варіативне позиціонування").

Другий тип – це позиціонування на основі потреб. Необхідно провести розмежування кола клієнтів на основі їхніх потреб. Третій тип – компанія повинна обмежити коло споживачів, виходячи із принципів їхньої доступності. Цей тип базується на виділенні споживчих груп, до яких можна знайти різні способи доступу.

Отже, визначення меж майбутнього конкретної компанії і чітке розуміння кожним членом команди топ-менеджерів компанії є важливим в процесі стратегічного планування.

5. Розмежування процесів стратегічного планування і оперативного управління компанією. Оперативне управління компанією має базуватися на стратегії і відповідно змінюватися, в залежності від зміни стратегії. Це помилка переходу від ідеї до її реалізації.

6. Відсутність достатньої кількості лідерів. Ця проблема може виникнути як на етапі розробки, так і в процесі реалізації стратегії. Навіть краща стратегія може залишитися нереалізованою, якщо в компанії немає команди лідерів, що володіють необхідними якостями й оптимально розсереджених на всіх рівнях організації. Багато компаній попадають у глухий кут, коли справа доходить до реалізації стратегії. Знаючи, чого реально можна досягти, вони бачать, що отримані результати зовсім не відповідають очікуванням. І лише одиниці розуміють, чому все відбувається саме так. Наприклад, потужні інвестиційні компанії, що успішно працює по усьому світі, коли розглядають пропозиції, що стосуються стратегії, першою справою з'ясовують, хто саме буде їх реалізовувати. Якщо потрібних лідерів у достатній кількості немає, інвестиція не надається. Топ-менеджери повинні оцінювати недостатню кількість лідерів у своїх компаніях і заповнювати її в коротко-строковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі. Але найкраще об'єднати питання лідерства з розвитком стратегії й регулярно зіставляти таланти лідерів з можливостями, що відкриваються перед компанією.

7. Пріоритетність. Завантаженість топ-менеджерів компанії оперативним управлінням і недостатність часу для стратегії, або ж навпаки, надмірна увага стратегії, що позначається на поточному управління компанії. Завжди необхідно визначати пріоритети і послідовно займатися як оперативним, так і стратегічним управлінням компанією.

8. Надмірна увага аналізу ринків. Під час збору інформації та складанні матриць аналізу може не вистачити часу на всі подальші кроки. Але й недооцінювати аналіз не треба. Оскільки навіть після затвердження розробленої стратегії ринок змінюється, а отже і положення компанії на ньому також не є статичним.

9. Відсутність чіткої системи контролю за виконанням стратегічних планів компанії. Втім, ця помилка характерна й для оперативного управління.

Цей перелік помилок не є вичерпним, оскільки кожна компанія, що проходить шлях стратегічного планування, зіштовхується з різним спектром проблем і допу-

скає відповідно свої помилки. Але, як правило, вищенаведені проблеми "тонких місць" є типовими.

Отже, стратегія полягає в пошуку й розробці індивідуального, неповторного способу конкурентної боротьби не тільки тому, що це – самий універсальний спосіб конкурентної боротьби, а тому, що він дозволяє компанії побудувати діяльність своєї цінової (виробничої) політики в індивідуальний, неповторний спосіб. Те, що думають менеджери компанії про конкуренцію, те, як вони оцінюють свої результати, структура організації й система керування – все це впливає на вибір стратегії або, що більш широко поширено, на вибір "не стратегії". Майкл Портер (професор Harvard Business School) вважає, що стратегія полягає в створенні позиції, у відмові від деяких видів діяльності й узгодженні обраних напрямків діяльності.

Стратегія – це вироблення особливого виду цінностей (товару), а не спроба робити той же самий вид цінностей (товару) просто краще. Стратегія це добре продумані й розраховані рішення в тому, як направляти конкретну діяльність і як повинна працювати компанія. Фактично розходження спостерігається не між стратегією й результативним процесом, а між розвитком системи управління, виробництва й позиціонуванням. Удосконалення системи управління, виробництва й стратегії не є взаємовиключаючими. Всі ці фактори повинні існувати. Удосконалення системи управління й виробництва являє собою досить складне завдання. У цій сфері дуже важко зберегти перевагу, тому що конкуренти також намагаються це зробити. В основі реальної переваги лежать розбіжності в стратегічній позиції, підкріплені відповідною діяльністю.

Сьогодні зацікавленість українських компаній у стратегічному управлінні активно зростає. Цьому процесу притаманні свої особливості застосування стратегічного управління. Сам процес розробки стратегії корисний хоча б з погляду на оцінки професійних можливостей персоналу, що бере участь у ньому.

Отже, чи необхідна стратегія? Розгорнута відповідь на це питання буде різнитися залежно від обраної ситуації, наявних ресурсів, характеристик зовнішнього середовища, стадії розвитку, готовності компанії.

Поки існує конкурентна боротьба, стратегія повинна залишатися в центрі уваги.

"Стратегічні моделі важливі, але вони не головне. Ключ до успіху – грамотні дії й енергійність у прагненні до мети. Це, у рівній пропорції, можна зустріти як у менеджерів не знайомих зі стратегічним менеджментом, так і в тих, хто ретельно використовує всі останні розробки" (Andrew Campbell (2002).

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки й реалізації стратегії: Пер. з англ. – М: Банки й біржі, ЮНІТІ, 1998. 2. Пер Дженстер, Девід Хасси. Аналіз сильних і слабких сторін компанії: визначення стратегічних можливостей: Пер. з англ. – М. Видавничий будинок "Вільямс", 2004. 3. Лоуренс Дж. Гребиньяк. Як змусити вашу стратегію працювати: Ефективна реалізація стратегії й впровадження змін: Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 4. Ільїн І.А. Зібрання творів, том 2, книга 1. 5. Майкл Портер. Про нові стратегії вдосконалення управління: Пер. з англ. // Organizational Dynamics. 6. Старинский Б., Стратегічне й бюджетне управління // Фінансовий директор. – № 7, 2007. 7. Баязитов Т., Стратегія: окремі аспекти формулювання й застосування // Керування компанією. – №3, 2002.

Надійшла до редакції 10.06.08

О. Димніч, здобувач

## СОЦІАЛЬНЕ СТРАХУВАННЯ У ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ КРАЇНИ

*У статті досліджено економічну сутність соціального страхування та його місце у фінансовій системі країни.*

*This article deals with economic essence of social insurance and its place in the financial system of a country.*

Страхування за своїм економічним змістом є поняттям складним і неоднорідним. Його змістова багатопла-

новість набула особливо відчутного прояву з переходом країн колишнього соціалістичного табору до ринко-