

КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

©2020 ВРЕМЕНКО Л. В., КОНДРАТЕНКО Д. В.

УДК 368.01
JEL: G22

Временко Л. В., Кондратенко Д. В. Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності страхової компанії

Метою статті є розгляд сутності поняття «конкурентоспроможність страхової компанії» та існуючих підходів до визначення та класифікації ключових компетенцій компанії. Наведено результати аналізу сутності поняття «конкурентоспроможність страхової компанії», який свідчить про те, що більшість науковців розглядає конкурентоспроможність страховика як здатність створювати та реалізовувати більш привабливі за ціновими та неціновими характеристиками страхові послуги. Узагальнено сучасні підходи до визначення ключових компетенцій компанії. Розроблено класифікацію ключових компетенцій страхової компанії з урахуванням потреб споживачів та життєвого циклу страхового продукту, що базується на виділенні таких класифікаційних ознак: матеріальні та нематеріальні; вербальні та декларовані; наявні та потенційні; індивідуальні та корпоративні; зовнішні та внутрішні; ринкові та ресурсні. Запропоновано визначення поняття «конкурентоспроможність страхової компанії» як здатність її ключових компетенцій та інтелектуального капіталу впроваджувати стратегічну політику компанії щодо створення конкурентоздатних страхових продуктів і послуг, затребуваних на ринку, для задоволення конкретних потреб споживачів страхових послуг. Обґрунтовано, що ключові компетенції лежать в основі стратегічної архітектури компанії. Сукупність ключових компетенцій в їх взаємодії та постійному розвитку дозволяє страховій компанії досягти синергетичного ефекту і/або ефекту емерджентності й тим самим забезпечити її конкурентоспроможність і сталий розвиток. Перспективними напрямками подальших досліджень є моніторинг ресурсів і можливостей страхової компанії, визначення індикаторів, що показують, як реалізується та розвивається кожна компетенція.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність страхової компанії, ключові компетенції, страховик, конкурентні переваги.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-401-408>

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 28.

Временко Людмила Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту, Харківський національний університет будівництва та архітектури (вул. Сумська, 40, Харків, 61000, Україна)

E-mail: l.vremenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9645-3802>

Кондратенко Діана Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту, Харківський національний університет будівництва та архітектури (вул. Сумська, 40, Харків, 61000, Україна)

E-mail: t0958987828@gmail.com

УДК 368.01
JEL: G22

Временко Л. В., Кондратенко Д. В. Ключевые компетенции как основа конкурентоспособности страховой компании

Целью статьи является рассмотрение сущности понятия «конкурентоспособность страховой компании» и существующих подходов к определению и классификации ключевых компетенций компании. Приведены результаты анализа сущности понятия «конкурентоспособность страховой компании», который свидетельствует о том, что большинство ученых рассматривает конкурентоспособность страховщика как способность создавать и реализовывать более привлекательные по ценовым и неценовым характеристикам страховые услуги. Обобщены современные подходы к определению ключевых компетенций компании. Разработана классификация ключевых компетенций страховой компании с учетом потребностей потребителей и жизненного цикла страхового продукта, основанная на выделении таких классификационных признаков: материальные и нематериальные; вербальные и декларированные; имеющиеся и потенциальные; индивидуальные и корпоративные; внешние и внутренние; рыночные и ресурсные. Предложено определение понятия «конкурентоспособность страховой компании» как способность её ключевых компетенций и интеллектуального капитала внедрять стратегическую политику компании по созданию конкурентоспособных страховых продуктов и услуг, востребованных на рынке, для удовлетворения конкретных потребностей потребителей страховых услуг. Обосновано, что ключевые компетенции лежат в основе стратегической архитектуры компании. Совокупность ключевых компетенций в их взаимодействии и постоянном развитии позволяет страховой компании достичь синергетического эффекта и/или эффекта эмерджентности и тем самым обеспечить её конкурентоспособность и устойчивое развитие. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются мониторинг ресурсов и возможностей страховой компании, определение индикаторов, показывающих, как реализуется и развивается каждая компетенция.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность страховой компании, ключевые компетенции, страховщик, конкурентные преимущества.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 28.

Временко Людмила Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и кредита, Харьковский национальный университет строительства и архитектуры (ул. Сумская, 40, Харьков, 61000, Украина)

E-mail: l.vremenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9645-3802>

Кондратенко Диана Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и кредита, Харьковский национальный университет строительства и архитектуры (ул. Сумская, 40, Харьков, 61000, Украина)

E-mail: t0958987828@gmail.com

UDC 368.01
JEL: G22

Vremenko L. V., Kondratenko D. V. Key Competences as the Basis of the Insurance Company's Competitiveness

The article is aimed at considering the essence of the concept of «competitiveness of insurance company» and existing approaches to the definition and classification of the company's key competencies. The results of the analysis of the essence of the concept of «competitiveness of insurance company» are presented, which shows that most scholars consider the competitiveness of the insurer as an ability to create and implement more attractive insurance services, in terms of

both price and non-price characteristics. Modern approaches to determining the company's key competencies are generalized. A classification of the insurance company's key competencies has been developed, taking into account the needs of consumers and the life cycle of the insurance product, based on the selection of the following classification features: material and intangible; verbal and declared; available and potential; individual and corporate; external and internal; market and resource. It is proposed to define the concept of «competitiveness of the insurance company» as the ability of its key competencies and intellectual capital to implement the company's strategic policy to create competitive insurance products and services in demand in the market to meet the specific needs of consumers of insurance services. It is substantiated that key competencies are at the core of the company's strategic architecture. The aggregate of key competencies in their interaction and continuous development allows the insurance company to achieve the synergistic effect and/or effect of emergence and thus ensure its competitiveness and sustainable development. Promising directions for further research are monitoring the resources and capabilities of the insurance company, identifying indicators showing how each competency is implemented and developed.

Keywords: competition, competitiveness of the insurance company, key competencies, insurer, competitive advantages.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 28.

Vremenko Liudmyla V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Kharkiv National University of Construction Engineering and Architecture (40 Sumska Str., Kharkiv, 61000, Ukraine)

E-mail: l.vremenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9645-3802>

Kondratenko Diana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Kharkiv National University of Construction Engineering and Architecture (40 Sumska Str., Kharkiv, 61000, Ukraine)

E-mail: t0958987828@gmail.com

В умовах ХХІ століття вітчизняним страховим компаніям доводиться конкурувати в складному конкурентному середовищі, обумовленому багатьма факторами – від глобалізації, технологічного розвитку та швидкого поширення нових технологій до розвитку та використання знань. Це нове середовище вимагає від страховиків знаходити нові джерела конкурентних переваг і брати участь у нових формах конкуренції. Використання ресурсів зміщується від стратегічних ресурсів оборотного капіталу до стратегічних ресурсів у формі інформації, знань, творчого мислення та інновацій. Страховики повинні навчитися управляти майбутніми можливостями, а також мусять бути інноваційними та креативними, найбільш ефективно використовувати свій потенціал, концентруючи увагу на тій діяльності, яку вони виконують найкраще.

В основних напрямках «Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року» візією визначено інтегрований у міжнародний простір, ефективний, стійкий і конкурентоспроможний фінансовий сектор, який динамічно розвивається та забезпечує вагомий внесок у стає та інклюзивне економічне зростання України [17]. При цьому в структурі стратегії визначається п'ять стратегічних напрямів: фінансова стабільність, макроекономічний розвиток, фінансова інклюзія, розвиток фінансових ринків та інноваційний розвиток.

Страхова галузь відіграє важливу роль в придбанні національних конкурентних переваг, тому розвиток інституту страхування, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних страхових компаній стає тим більш актуальним у зв'язку зі зміною законодавства щодо регулювання страхового ринку (з 1 липня 2020 р.у Національний банк стане регулятором ринку), що вплине на інтенсивність конкуренції в галузі та встановить більш жорсткі вимоги до конкурентоспроможності страхових компаній, діючих на українському страховому ринку.

Тому актуальним є завдання здійснення аналізу сутності поняття «конкурентоспроможність страхової компанії», узагальнення існуючих підходів до трактування та класифікації ключових компетенцій, що дасть змогу страховикам розвинути необхідні конкурентні переваги.

Дослідженню конкурентоспроможності страхового ринку присвячені роботи таких науковців, як Кравчук Г. В. [10], Осадець С. С. [21], Пономарьова О. Б. [18], Приступа Л. А. [20], Федоренко В. Г. [23] та багатьох інших. Окремі аспекти ключових компетенцій організації, а саме: їх зміст, виявлення та оцінка, розглядалися в роботах Азаренкова Г. Ф. [1], Кримської Л. О. [12], Верби В. А. [3], Ор'євої К. В. [16], Суханюк Ю. [22], Прахалад К. К. [19], Хамел Г. [24] та інших. Віддаючи належне доробку вчених у цій сфері, зауважимо, що подальшого поглиблення потребує питання з'ясування сутності ключових компетенцій як основи конкурентоспроможності страхової компанії.

Метою статті є розгляд сутності поняття «конкурентоспроможність страхової компанії» та існуючих підходів до визначення та класифікації ключових компетенцій компанії.

Необхідною умовою ефективного функціонування страхового ринку є конкуренція. Вона є ключовим чинником, який визначає основи формування стратегії страхової компанії та основні шляхи її реалізації. Щоб сьогодні бути конкурентоспроможною, кожній компанії потрібно здійснювати трансформації своїх бізнес-процесів для досягнення лідируючих позицій на страховому ринку.

Конкуренція – це суперництво (змагальність) між різними учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації товарів і послуг, за привласнення найбільшого прибутку. Вона виступає силою, яка мобілізує особистий економічний інтерес і підприємницький потенціал і спрямована на їх максимальну реалізацію [23, с. 149].

Боротьба на ринку страхових компаній за споживача страхових послуг і економічний успіх – об'єктивний економічний закон.

Наявність на ринку конкуренції зумовлює необхідність звернутися до її похідної категорії – конкурентоспроможності. Трактуючи поняття «конкурентоспроможність», багато авторів спираються на термін «конкуренція», визначаючи його як «економічне змагання». Таким чином, одне поняття впливає з іншого та не може розглядатися в розриві один від одного. Дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність страхової компанії» свідчить про різні точки зору вчених і науковців (табл. 1) і дає змогу зробити висновок, що конкурентоспроможність

страхової компанії не є постійною характеристикою та залежить від багатьох факторів, властивих конкретному страховому ринку.

Таким чином, на основі проведеного порівняльного аналізу можемо зробити висновок про багатогранне визначення поняття «конкурентоспроможність страхової компанії». Більшість науковців притримуються погляду щодо здатності страхової компанії створювати та реалізовувати конкурентні переваги та її можливості для надання таких страхових послуг, що за ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів.

Таблиця 1

Сутність поняття конкурентоспроможність страхової компанії

Ключові слова у визначенні поняття	Автор, джерело	Економічна сутність
1	2	3
Конкурентні переваги	Вайсман В. А. [2, с. 27]	Конкурентоспроможність страхової компанії полягає в її здатності створювати та реалізовувати конкурентні переваги (зростання попиту на страхові продукти страхової компанії, зниження рівня фінансового та підприємницького ризиків тощо)
	Пономарьова О. Б. [18, с. 93]	Конкурентоспроможність страхової компанії полягає в її здатності створювати та реалізовувати переваги, за допомогою яких можна конкурувати та перемагати на страховому ринку в певний проміжок часу
	Кравчук Г. В. [10]	Конкурентоспроможність страхової компанії запропоновано трактувати як комплексну порівняльну характеристику, яка відображає рівень переваги сукупності оціночних показників діяльності, що визначають успіх компанії на певному сегменті страхового ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів, в основі якої лежать сукупність критеріальних ознак і збалансоване поєднання вибраних показників економічної активності, фінансової стійкості, рентабельності, достатності капіталу, соціальних інтересів та фінансово-інвестиційної діяльності страховиків, яка забезпечує загальний економічний ефект і фінансовий результат функціонування страховика
Задоволення потреб	Галанцева І. В. [4]	Конкурентоспроможність страхової компанії – це властивість об'єкта, що характеризується мірою реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними страховими продуктами, представленими на даному ринку
Можливість збуту страхових продуктів	Осадець С. С. [21, с. 264]	Конкурентоспроможність страхової компанії визначається як наявність у неї можливостей для надання таких страхових послуг, яким з боку потенційних страховиків буде надано пріоритет порівняно з послугами компаній конкурентів, які знайдуть попит і будуть з успіхом реалізовані на страховому ринку, забезпечуючи таким чином успішне функціонування організації в довгостроковій перспективі
	Єфімов С. Л. [8, с. 210]	Конкурентоспроможність страховика – можливість збуту страхових продуктів (через укладання договорів страхування певного виду) на даному страховому ринку, виходячи з наявних страхових інтересів (виявлених службою маркетингу страховика)
	Градова А. П. [5]	Конкурентоспроможність – це реальна потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів

1	2	3
Результат якісного управління	Приступа Л. А., Харчук О. Б. [20]	Конкурентоспроможність страхової компанії на ринку є результатом якісного виконання визначених завдань тактичного та стратегічного управління
	Джабраїлов У. А. [7]	Конкурентоспроможність страхової компанії можна визначити як підтримку значень стратегічних показників своєї діяльності в стані стійкості, що забезпечує економічну ефективність бізнесу на прийнятному для власників рівні

Водночас необхідно враховувати, що в умовах техніко-економічної парадигми головну роль у формуванні конкурентоспроможності сучасної страхової компанії відіграє інтелектуальний капітал (від лат. *Intellectualis capitalis*), а основною рухомою силою реалізації успішних проривів стає ідея.

Інтелектуальний капітал – це ресурс, який характеризує знання, інтелектуальний потенціал організації та є одним із нових критеріїв визначення конкурентоздатності організації [9].

Основа інтелектуального капіталу компанії – це співробітники – фахівці страхової справи, їхні знання, вміння, професійні навички, а також організаційні та управлінські здібності. Це поєднання людських, організаційних, професійних, управлінських методів і способів діяльності та управління страховою компанією.

Традиційний спосіб формування конкурентних переваг змінюється на когнітивний (економіка знань). Якщо традиційний підхід пов'язаний з використанням матеріальних ресурсів, то когнітивний перш за все орієнтований на використання компетенцій і інтелектуального потенціалу компанії [14, с. 34].

Девід Кревенс вважає, що в основі конкурентоспроможності підприємства закладена необхідність установки ключових компетенцій (факторів), визначених конкурентними перевагами. Конкурентні переваги повинні володіти такими якостями, як універсальність (використання переваги в різних ситуаціях), а також унікальність (утруднення їх повторення або відтворення) [11].

Ключова компетенція – це специфічний набір внутрішніх інтегрованих і прикладних знань, а також навичок і відносин. Вона базується на ресурсах компанії та відображає ефективність їх використання. Йдеться про те, що ключова компетенція – це те, що компанія може робити краще за інших, вона дозволяє їй створювати продукти, відмінні від тих, що виробляють конкуренти, забезпечуючи тим самим конкурентну перевагу компанії [26, р. 15].

Узагальнюючи сучасні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність страхової компанії», запропоновано його авторське визначення. *Конкурентоспроможність страхової компанії* – це здат-

ність її ключових компетенцій та інтелектуального капіталу впроваджувати стратегічну політику компанії щодо створення конкурентоздатних страхових продуктів і послуг, затребуваних на ринку, для задоволення конкретних потреб споживачів страхових послуг.

Отже, *ключові компетенції* – це те, що компанія може робити краще за інших конкурентів, базуючись на своїх ресурсах і можливостях, які складають стратегічні переваги бізнесу. Сучасна теорія управління стверджує, що бізнес повинен визначати, розвивати та використовувати свої ключові компетенції, щоб домогтися успіху в конкурентній боротьбі.

Ключові компетенції – це визначальні характеристики, які виділяють бізнес з конкуренції. Виявлення та використання ключових компетенцій є важливим для страхової компанії, яка домагається успіху та прагне зберегти конкурентоспроможність.

Працівники компанії, матеріальні та нематеріальні активи, капітал бренду та фінансовий капітал – усе це може внести вклад в основні сфери діяльності страховика.

Ідея концепції ключових компетенцій підприємства виникла ще в 1957 р., коли була опублікована книга Ф. Селзніка «Лідерство в управлінні». Надалі концепція розвивалася в межах ресурсної теорії конкурентоспроможності, а широкого визнання набула лише після виходу публікації «Ключова компетенція корпорації» К. К. Прахалада і Г. Хамела у 1990 р., яка визнана основоположною роботою щодо дослідження ключових компетенцій фірми [19].

Науковці наголошують, що вище керівництво повинне підвищити цінність фірми шляхом розробки стратегічної архітектури, яка дозволить уникнути фрагментації основних компетенцій; встановити цілі для нарощування компетенцій; зробити пріоритети розподілу ресурсів прозорими та послідовними; забезпечити компетенції корпоративними ресурсами; заохотити носіїв компетенцій (персонал, який втілює основні компетенції) і сфокусувати стратегію на корпоративному рівні [27].

У роботі [24] К. К. Прахалад і Г. Хамел надали модель «дерева» компетенцій і сформулювали основні положення теорії ключових компетенцій:

- ✦ ключові компетенції є джерелом конкурентної переваги і критичним фактором довгострокового успіху;
- ✦ ключові компетенції пропонують покупцям реальні вигоди, є складними для імітації та забезпечують доступ до безлічі ринків;
- ✦ ключові компетенції є результатом колективного навчання організації, особливо в координації різних виробничих навичок та інтеграції різноманітних технологій;
- ✦ ключові компетенції пов'язані із пошуком нових можливостей усередині підприємства, а особливо в його зовнішньому середовищі;
- ✦ ключові компетенції являють собою набір взаємозалежних навичок і технологій, що дозволяє фірмі створити споживчі цінності.

До прийомів створення компетенцій автори відносять такі: навчання та розвиток; проектна команда; наймання; зовнішній досвід; перехресний розподіл співробітників; зворотний зв'язок від покупців і постачальників; урядові контракти; ліцензування; покупка частини іншої компанії; стратегічні союзи [24].

У вітчизняній літературі даються різні варіанти перекладу терміна «*core competence*». Компетенції поділяють на досвід і знання, вміння та зв'язки фірми, які в поєднанні з іншими факторами інформаційно-інтелектуального характеру дозволяють компанії досягти стратегічної переваги на конкретному сегменті ринку; і технології, ноу-хау тощо, що забезпечують підприємству стійкі та довгострокові конкурентні переваги за рахунок створення додаткової споживчої цінності продукту (чи послуги) [3; 12; 15; 16; 22].

Існує три основні критерії, яким можуть слідувати організації, щоб визначити стратегічні переваги, які дадуть їм конкурентну перевагу. По-перше, основна компетенція повинна мати потенціал для доступу до широкого спектра ринків. Друга риса вимагає, щоб основна компетенція додавала клієнту вигоду від кінцевого продукту або послуги, а це означає, що це важливо для кінцевого результату компанії та не може бути замінено. Третій критерій вимагає, щоб компетентність була важкою та дорогою для наслідування [25].

Т. Дюран у роботі [6] розглядає різні підходи до класифікації компетенцій. Він розподіляє компетенції на:

- ✦ «мовчазні» та «промовлені» (вербальні, декларовані): не всі знання та навички, вбудовані в процеси організації, виражені словами;
- ✦ «індивідуальні» та «колективні»: індивідуальні компетенції функціонують відокремлено від колективних, водночас вони наповнюють колективні компетенції, які призначені для формування корпоративної культури пф цінностей компанії;

- ✦ «позитивні»: розглядаються як актив компанії, і «негативні»: розглядаються як витрати через те, що фірма не використовує свої здібності та потенційні можливості;
- ✦ «матеріальні»: будівлі, споруди, обладнання, товари, і «нематеріальні»: наприклад, торгова марка;
- ✦ «випадкові/намічені» і «демонстровані/потенційні»: компанія, яка успішно працює на деяких ринках завдяки ключовим компетенціям, може бути успішною і на інших ринках, на які вона ніколи не намагалася вийти, але на яких можуть цінуватися такі ж компетенції.

Азаренков Г. Ф., Каткова К. В., досліджуючи теоретичні аспекти стратегічного управління виробництвом на основі ключових компетенцій підприємства [1], пропонують таку класифікацію:

- ✦ монопольне становище з випуску певних видів продукції;
- ✦ унікальне виробниче обладнання та технології;
- ✦ стійке фінансове становище;
- ✦ розвинена наукова база;
- ✦ вигідне географічне положення;
- ✦ міжнародна система якості на підприємстві;
- ✦ великий досвід зовнішньоекономічної діяльності;
- ✦ кваліфікований персонал;
- ✦ висока організаційна культура;
- ✦ інноваційна активність;
- ✦ ділова репутація;
- ✦ стратегічне партнерство.

Суханюк Ю., Яковенко С., оцінюючи ключові компетенції компанії [22], аналізують два основних підходи: на індивідуальному рівні та рівні організації. Вербма А. А., Гребешкова О. М., уточнюючи категоріальний апарат у сфері компетенцій підприємства [3], ідентифікують їх за такими рівнями: професійні компетенції; рольові компетенції; функціональні компетенції; стратегічні компетенції; ключові компетенції. Лукутіна М. В., Хачатуров А. Е. акцентують увагу на концепції спільного створення цінності, де ролі компанії та споживача зливаються воедино [13]. Вони наголошують, що важливо чітко сформулювати індикатори, що показують, як кожна компетенція реалізується і розвивається. Ян Папула та Яна Волна, досліджуючи ключові компетенції для стійкої конкурентної переваги [28], розглядають внутрішні ресурси та можливості компанії. Вони поділяють здібності на відтворювані та специфічні, при цьому наголошують, що відтворювані здатності можуть бути придбані або відтворені конкурентами.

Авторами даної статті розроблено класифікацію ключових компетенцій страхової компанії з урахуванням потреб споживачів та життєвого циклу страхового продукту (рис. 1).

Фактично, всі страховики володіють певними навичками та можливостями, які дозволяють їм

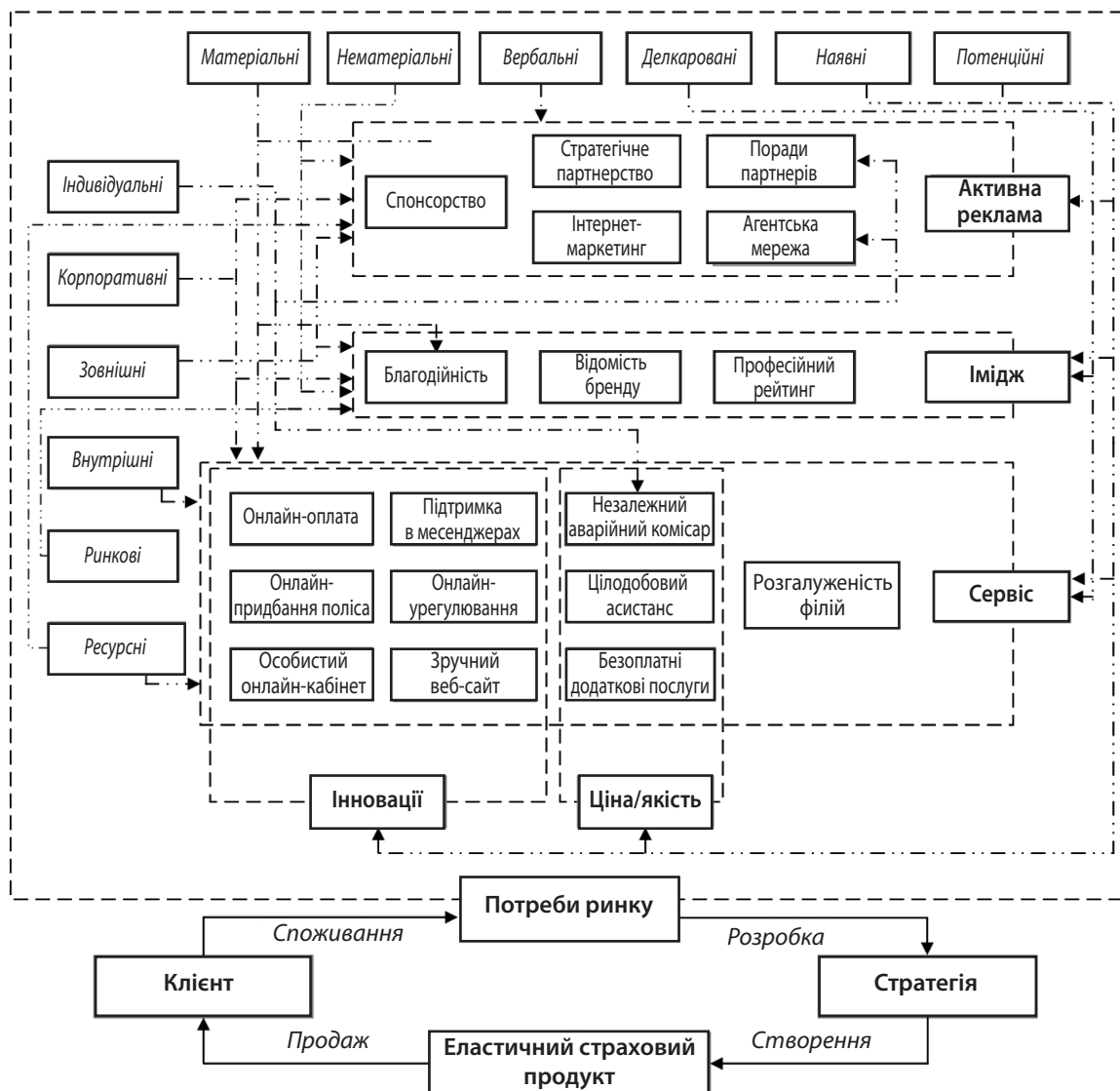


Рис. 1. Класифікація ключових компетенцій страхової компанії

Джерело: складено на основі [1; 2; 6; 13; 21; 22; 28].

конкурувати. Сукупність ключових компетенцій в їх взаємодії та постійному розвитку дозволяє страховій компанії досягти синергетичного ефекту та/або ефекту емерджентності і тим самим забезпечити її конкурентоспроможність і сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

Сучасні дослідження науковців підтверджують, що конкурентоспроможність страхової компанії є багатограним поняттям і має свій специфічний прояв у страховій діяльності. На нашу думку, поняття «конкурентоспроможність страхової компанії» можна сформулювати таким чином: це здатність її ключових компетенцій та інтелектуального капіталу впроваджувати стратегічну політику компанії щодо створення конкурентоздатних страхових продуктів і послуг, затребуваних на ринку, для задоволення конкретних потреб споживачів страхових послуг.

Розроблено класифікацію ключових компетенцій страхової компанії з урахуванням потреб споживачів та життєвого циклу страхового продукту, що

базується на виділенні таких класифікаційних ознак:

- ✦ матеріальні та нематеріальні;
- ✦ вербальні та декларовані;
- ✦ наявні та потенційні;
- ✦ індивідуальні та корпоративні;
- ✦ зовнішні та внутрішні;
- ✦ ринкові та ресурсні.

Ключовими напрямками подальших досліджень є моніторинг ресурсів і можливостей страхової компанії, визначення індикаторів, що показують, як кожна компетенція реалізується, розвивається та спроможна забезпечити стійку конкурентну перевагу страховику. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Азаренков Г. Ф., Каткова К. В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 83–86. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/17.pdf

2. Вайсман В. А. Основные принципы конкурентоспособности субъекта хозяйствования. *Экономика и государство*. 2004. Вып. 7. С. 26–30.
3. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблемы идентификации компетенций предприятия. *Проблемы науки*. 2004. № 7. С. 23–28. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>
4. Галанцева И. В. Обеспечение конкурентоспособности предпринимательской структуры на основе антикризисной финансовой политики : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2009. 152 с. URL: <http://engec.unecon.ru/sites/default/files/old/124421120628018600.pdf>
5. Градова А. П. Экономическая стратегия фирмы. СПб. : Специальная литература, 2000. 589 с.
6. Дюран Т. Алхимия компетенции // Хамел Г. и др. Стратегическая гибкость. СПб. : Питер, 2005. 384 с.
7. Джабраилов У. А. Организационно-экономические основы повышения конкурентоспособности страховых компаний в современных условиях : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Махачкала, 2011. 150 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/organizatsionno-ekonomicheskie-osnovy-povysheniya-konkurentosposobnosti-strakhovykh-kompanii>
8. Ефимов С. Л. Экономика и страхование : энциклопедический словарь. М. : Церих-ПЭЛ, 1996. I–X, 528 с.
9. Зинов В. Г., Сафарян К. В. Интеллектуальный капитал как базовая характеристика стоимости бизнеса. М. : АНХ, 2001. 425 с.
10. Кравчук Г. В. Методологічні засади управління конкурентоспроможністю страхових компаній : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.08. Суми, 2010. 489 с. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/51373/7/Kravchuk_%20Metodolohichni_zasady.pdf
11. Кривенс Д. В. Стратегический маркетинг / пер. с англ. А. Р. Ганиева и др. М. : ИД «Вильямс», 2008. 752 с.
12. Кримська Л. О., Беляева О. В. Ключові компетенції як основа стратегічної гнучкості підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2014. Вип. 5. С. 8–12. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/4.pdf
13. Лукутина М. В., Хачатуров А. Е. Сущность ключевых компетенций организации. *Успехи в химии и химической технологии*. 2015. Т. XXIX. № 9. С. 94–97. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-klyuchevykh-kompetentsiy-organizatsii/viewer>
14. Матвеева Я. А. Оценка стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании в контексте социальной ответственности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2017. 247 с.
15. Наливайко А. П. Глобалізація і стратегічний менеджмент // Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації. URL: <http://ecolib.com.ua/article.php?book=20&article=2309>
16. Ор'єва К. В. Проблематика управління підприємством на основі ключових компетенцій. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4214>
17. Основні напрями Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Київ, 2019. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_2025.pdf
18. Пономарьова О. Б. Конкурентоспроможність страхових компаній у регіоні. *Вісник ДДФА. Серія «Економічні науки»*. 2013. Вип. 2. С. 92–103.
19. Прахалад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации. *Вестник СПбГУ. Серия 8*. 2003. Вып. 3. С. 18–41.
20. Приступа Л. А., Харчук О. Б. Концептуальні засади конкурентоспроможності страхової компанії в сучасному ринковому середовищі. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1201–1206. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/201.pdf
21. Страхування : підручник / кер. авт. кол. і наук. ред. С. С. Осадець. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2002. 599 с.
22. Суханюк Ю., Яковенко С. Ключові компетенції підприємства: сутність та оцінювання. КНЕУ. URL: <http://ukr.coolreferat.com.ua/nuda/klyuchovi-kompetencyi-pidpriyemstva-sutnist-ta-ocinyuvannya/main.htm>
23. Федоренко В. Г. Політична економія : підручник. 2-ге вид. Київ : Алерта, 2015. 487 с.
24. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / пер. с англ. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. 288 с.
25. Developing Core Competencies Can Lead to Competitive Advantage. OHIO University. URL: <https://online-masters.ohio.edu/blog/developing-core-competencies-can-lead-to-competitive-advantage/?fbclid=IwAR1s34qfz34KPFGRvHdEPQYBfwf2oaFjKZD8ILKlrRa0GYhCrUV1y117vM>
26. Prahalad C. K., Hamel G. Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. Special Issue. P. 5–16.
27. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. No. 3. P. 79–91.
28. Papula J., Volna J. Core Competence for Sustainable Competitive Advantage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261871677_Core_Competence_for_Sustainable_Competitive_Advantage?fbclid=IwAR3pn1sJOCsPZja09c7QoNqKK7WpTubdd5yVGkeCEEQ3sts6q8kHFJrScnU

REFERENCES

- Azarenkov, H. F., and Katkova, K. V. "Kliuchovi kompetentsii promyslovoho pidpriyemstva" [The Core Competences of the Industrial Enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2017. http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/17.pdf
- "Developing Core Competencies Can Lead to Competitive Advantage. OHIO University". <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/developing-core-competencies-can-lead-to-competitive-advantage/?fbclid=IwAR1s34qfz34KPFGRvHdEPQYBfwf2oaFjKZD8ILKlrRa0GYhCrUV1y117vM>
- Dyuran, T. "Alkhimiya kompetentsii" [Alchemy of Competence]. In *Strategicheskaya gibkost*. St. Petersburg: Peter, 2005.
- Dzhabrailov, U. A. "Organizatsionno-ekonomicheskiye osnovy povysheniya konkurentosposobnosti strakhovykh kompaniy v sovremennykh usloviyakh" [Organizational and Economic Foundations of Increasing the Competitiveness of Insurance Companies in Mo-

- dern Conditions]. <https://www.dissercat.com/content/organizatsionno-ekonomicheskie-osnovy-povysheniya-konkurentosposobnosti-strakhovykh-kompanii>
- Fedorenko, V. H. *Politychna ekonomii* [Political Economy]. Kyiv: Alerta, 2015.
- Galantseva, I. V. "Obespecheniye konkurentosposobnosti predprinimatelskoy struktury na osnove antikrizisnoy finansovoy politiki" [Ensuring the Competitiveness of the Business Structure Based on Anti-crisis Financial Policies]. <http://engec.unecon.ru/sites/default/files/old/124421120628018600.pdf>
- Gradova, A. P. *Ekonomicheskaya strategiya firmy* [The Economic Strategy of the Company]. St. Petersburg: Spetsialnaya literatura, 2000.
- Khamel, G., and Prakhala, K. K. *Konkuriruyaya za budushcheye. Sozdaniye rynkov zavtrashnego dnya* [Competing for the Future. Creating Tomorrow's Markets]. Moscow: ZAO «Olimp-Biznes», 2014.
- Kravchuk, H. V. "Metodolohichni zasady upravlinnia konkurentospromozhnistiu strakhovykh kompanii" [Methodological Principles of Managing the Competitiveness of Insurance Companies]. http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/51373/7/Kravchuk_%20Metodolohichni_zasady.pdf
- Krevens, D. V. *Strategicheskyy marketing* [Strategic Marketing]. Moscow: ID «Vilyams», 2008.
- Krymska, L. O., and Bieliaieva, O. V. "Kliuchovi kompetensii yak osnova stratehichnoi hnuchkosti pidpriemstva" [Core Competencies as a Basis of the Enterprise's Strategic Flexibility]. Derzhava ta rehiony. Seriya «Ekonomika ta pidpriemnytstvo». 2014. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/4.pdf
- Lukutina, M. V., and Khachaturov, A. Ye. "Sushchnost kliuchevykh kompetensiy organizatsii" [The Essence of the Organization's Core Competencies]. Uspekhi v khimii i khimicheskoy tekhnologii. 2015. <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-klyuchevyh-kompetensiy-organizatsii/viewer>
- Matveyeva, Ya. A. "Otsenka strategicheskikh konkurentnykh preimushchestv promyshlennoy kompanii v kontekste sotsialnoy otvetstvennosti" [Assessment of the Strategic Competitive Advantages of an Industrial Company in the Context of Social Responsibility]: *dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05*, 2017.
- Nalyvaiko, A. P. "Hlobalizatsiia i stratehichniy menedzhment" [Globalization and Strategic Management]. *Stratehiiekonomichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii*. <http://ecolib.com.ua/article.php?book=20&article=2309>
- "Osnovni napriamy Stratehii rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2025 roku" [The Main Directions of the Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine until 2025]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_2025.pdf
- Orieva, K. V. "Problematyka upravlinnia pidpriemstvom na osnovi kliuchovykh kompetensii" [A Range of Enterprise Management Problems on the Basis of Key Competencies]. *Efektivna ekonomika*. 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4214>
- Papula, J., and Volna, J. "Core Competence for Sustainable Competitive Advantage". https://www.researchgate.net/publication/261871677_Core_Competence_for_Sustainable_Competitive_Advantage?fbclid=IwAR3pn1sJOCsPZja09c7QoNqKK7WpTubdd5yVGkeCEEQ3st-s6q8kHFJrScnU
- Ponomaryova, O. B. "Konkurentospromozhnist strakhovykh kompanii u rehionii" [Competitiveness of Insurance Companies in the Region]. *Visnyk DDFa. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2013): 92-103.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. "Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm?" *Strategic Management Journal*, vol. 15, special issue (1994): 5-16.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3 (1990): 79-91.
- Prakhala, K. K., and Khamel, G. "Klyuchevaya kompetentsiya korporatsii" [The Core Competence of the Corporation]. *Vestnik SPbGU. Seriya 8*, no. 3 (2003): 18-41.
- Prystupa, L. A., and Kharchuk, O. B. "Kontseptualni zasady konkurentospromozhnosti strakhovoi kompanii v suchasnomu rynkovomu seredovyschi" [Conceptual Base of the Insurance Company's Competitiveness in the Modern Market Environment]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/201.pdf
- Strakhuvannia* [Insurance]. Kyiv: KNEU, 2002.
- Sukhaniuk, Yu., and Yakovenko, S. "Kliuchovi kompetensii pidpriemstva: sutnist ta otsiniuvannia. KNEU" [Key Competencies of the Enterprise: Essence and Evaluation. KNEU]. <http://ukr.coolreferat.com.ua/nuda/klyuchovi-kompetencyi-pidpriemstva-sutniste-ta-ocinyuvannya/main.htm>
- Vaysman, V. A. "Osnovnyye printsipy konkurentosposobnosti subekta khozyaystvovaniya" [The Basic Principles of Competitiveness of a Business Entity]. *Ekonomika i gosudarstvo*, no. 7 (2004): 26-30.
- Verba, V. A., and Hrebeshkova, O. M. "Problemy identyfikatsii kompetensii pidpriemstva" [Problems of Identification of Enterprise Competencies]. *Problemy nauky*. 2004. <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>
- Yefimov, S. L. *Ekonomika i strakhovaniye : entsiklopedicheskyy slovar* [Economics and Insurance: an Encyclopedic Dictionary]. Moscow: Tserikh-PEL, 1996.
- Zinov, V. G., and Safaryan, K. V. *Intellektualnyy kapital kak bazovaya kharakteristika stoimosti biznesa* [Intellectual Capital as a Basic Characteristic of Business Value]. Moscow: ANKh, 2001.