

Галушак В.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу
Тернопільського національного економічного університету

Halushchak Valentyna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the department of fundamental and special disciplines,
Chortkiv Educational and Scientific Institute of Entrepreneurship and Business of
Ternopil National Economic University

ОСНОВИ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕІНЖІНІРИНГУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Галушак В.В. Основи успішної реалізації реінжинірингу страхової компанії. В статті досліджено роль та місце реінжинірингу у діяльності страхових компаній. Обґрунтовано необхідність використання реінжинірингу як ефективного інструменту управління бізнес-процесами, спрямованими на задоволення попиту в страховому захисті страхувальників. Виявлено основні критерії успіху реінжинірингу з точки зору стратегічних цілей страховика. Визначено ключові системоформуючі бізнес-процеси страхової компанії в контексті збалансування майнових інтересів суб'єктів страхування. Проаналізовано реінжиніринг щодо продажу страхових продуктів через перетворення організаційної структури страхової компанії. Обґрунтовано актуальність та адекватність здійснення реінжинірингу змінам зовнішнього середовища, що приводить до збільшення обсягів надходжень страхових платежів та прибутку страхової компанії.

Ключові слова: реінжиніринг, зворотний реінжиніринг, андеррайтинг, комплексність, клієнтоорієнтованість, реінжиніринг бізнес-процесів страхової компанії.

Галушак В.В. Основы успешной реализации реинжиниринга страховой компании. В статье исследована роль и место реинжиниринга в

деятельности страховых компаний. Обоснована необходимость использования реинжиниринга как эффективного инструмента управления бизнес-процессами, направленными на удовлетворение спроса в страховой защите страхователей. Выявлены основные критерии успеха реинжиниринга с точки зрения стратегических целей страховщика. Определены ключевые системообразующие бизнес-процессы страховой компании в контексте сбалансирования имущественных интересов субъектов страхования. Проанализирован реинжиниринг по продаже страховых продуктов через преобразования организационной структуры страховой компании. Обоснована актуальность и адекватность осуществления реинжиниринга согласно изменениям внешней среды, что приводит к увеличению объемов поступлений страховых платежей и прибыли страховой компании.

Ключевые слова: реинжиниринг, обратный реинжиниринг, андеррайтинг, комплексность, клиентоориентированность, реинжиниринг бизнес-процессов страховой компании.

Halushchak VV Bases for successful reengineering of an insurance company. The article examines the role and place of reengineering in the activities of insurance companies. It is emphasized that the modern insurance market needs a new quality of relations between the subjects of insurance in which all participants in the insurance process would receive comprehensive information. The relevance and adequacy of reengineering changes in the external environment, which leads to an increase in insurance payments and profits of the insurance company. The necessity of using reengineering as an effective tool for business process management aimed at meeting the demand in insurance protection of policyholders is substantiated. The main criteria for the success of reengineering in terms of strategic goals of the insurer are identified. It is determined that the reengineering of an insurance company begins with a change in organizational structures, which includes a set of management bodies, departments and executors who perform their assigned functions and solve their tasks, as well as a set of methods by which such management is carried out. In turn it leads to changes in all activities of the company. The system-forming business

processes of the insurance company in the context of balancing the interests of insurance entities are outlined. Reengineering on the sale of insurance products through the transformation of the organizational structure of the insurance company is analyzed. It is investigated that the introduction of business process reengineering with the use of modern information technologies will form an effective organizational model of the company, which will ensure optimal interaction between financial - economic, organizational - technical and intellectual resources, which in turn will create conditions for new insurer. High efficiency of reengineering is substantiated, which is considered as a method of business organization and introduction all over the world and is based on application of the newest technologies in the process of development and realization of business processes for the purpose of optimization of financial and economic, organizational and technical, marketing, information and administrative activity.

Keywords: reengineering, reverse reengineering, underwriting, complexity, customer orientation, reengineering of business processes of an insurance company.

Постановка проблеми. У сучасному ринковому просторі все більше вимог ставиться не стільки до ціни, скільки до якості страхової послуги. Тому страхові компанії все частіше ведуть боротьбу з конкурентами не за рахунок цінових факторів, а за рахунок якості послуг та прозорості діяльності. Адже кількість страховиків щороку збільшується, а клієнти стають більш обізнаними у страхуванні, відтак страхові компанії, які обслуговують реальні ризики ринкових клієнтів, змушені щодня шукати нові підходи до організації своєї діяльності. Тобто, цілі максимізації прибутку все частіше стають похідними від цілей якісного та оперативного обслуговування клієнтів. Саме тому грамотно та вчасно проведений реінжиніринг у поєднанні з використанням елементів страхового маркетингу здатні вивести компанію на новий рівень, на якому немає місця демпінговим цінам та невиконаним зобов'язанням, де в центрі всього є клієнт та його потреби.

Відтак, реінжиніринг страхової компанії починається зі зміни організаційних структур та змін у всій діяльності компанії. Цей процес має

справу зі свідомістю, з кардинальними змінами джерела мотивації компанії, критеріями її оцінки та з цінностями, що лежать в основі емоційного благополуччя компанії. Реінжиніринг включає переконання людей у тому, щоб прийняти нову систему мислення (в той час, коли вони є прихильниками діючої системи) та вселити впевненість в успішному результаті грандіозного перетворення, яке є для них новим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішальний внесок у розроблення теорії та практики сучасного реінжинірингу зробили американські дослідники М. Хаммер та Дж. Чампі [12], які створили нові принципи ведення бізнесу. Важливу роль реінжинірингу компаній, які функціонують в умовах жорсткої конкуренції та середовищі, що динамічно змінюється, обґрунтували такі вчені, як А. Блінов [1], О. Бондаренко, Н. Заборська [2], Є. Ісаєва [7], Дж. Харрінгтон, К. Есселінг [13] Г. Яшева й ін. Також цікавим є напрацювання Ф. Гуїяра, Дж. Келлі [6], М. Робсона, Ф. Уллаха, Ф. Хілла, Л. Шейна [15], в яких науковці розглядають реінжиніринг не лише з технологічних позицій, але і з соціальних, поєднуючи найкращі ідеї минулого та сучасності у межах єдиного підходу до менеджменту. Серед виданих робіт варто відзначити праці Е. Ойхмана, Е. Попова [10], Е. Уткіна [11], а також вперше на пострадянському просторі питання реінжинірингу бізнес-процесів страхової організації, його впливу на персонал та корпоративну культуру, методологічні аспекти практичного здійснення реінжинірингу були розроблені П. Забеліним, М. Козьменко, В. Мединським, М. Ніколенком [8], В. Тарасовим й ін. Однак, незважаючи на значний науковий доробок щодо основ реінжинірингу, постає необхідність у ґрунтовнішому дослідженні нового рівня обслуговування клієнтів, автоматизації бізнес-процесів та пристосування його до реалій страхового ринку України, адже поняття реінжинірингу бізнес-процесів лише недавно почало розглядатися у єдності теоретичного та практичного аспектів.

Формулювання завдання дослідження. Метою даної статті є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на використання реінжинірингу бізнес-процесів страхової

компанії, досягнення яких дозволить компанії працювати успішніше та ефективніше на страховому ринку.

Виклад основного матеріалу. Реінжиніринг в усьому світі розглядається як високоефективний метод організації та ведення бізнесу, який базується на застосуванні новітніх технологій у процесі розробки та реалізації бізнес-процесів з метою оптимізації фінансово-економічної, організаційно-технічної, маркетингової, інформаційної та управлінської діяльності суб'єктів господарювання. Саме тому реінжиніринг визначається як комплексне поняття, яке містить у собі як вихід інжинірингу на якісно новий рівень, так і повну модернізацію технічних рішень на конкретному об'єкті [8, с. 23]. Крім того, під поняттям інжиніринг досить часто мають на увазі надання певних послуг консультативного, розрахунково-аналітичного та проектно-конструкторського характеру.

Реінжиніринг бізнес-процесів страхової компанії є справою творчою та інноваційною. Адже сьогодні відбувається різке загострення конкурентної боротьби, а в таких умовах інновації стають обов'язковим елементом всієї діяльності страхової компанії та є основною рушійною силою й передумовою її розвитку. Нововведення відіграють вирішальну роль в стратегічному управлінні організацією й спрямовані на виживання, збереження та зміцнення становища на ринку в довгостроковій перспективі. Однак, інноваційні підходи всередині самих організацій як на індивідуальному, так і на груповому рівні часто не розвинені та не правильно оцінені. Хороші ідеї та пропозиції часто навіть не виносяться на розгляд керівництва з побоювання, що вони не будуть прийняті. В результаті, багатьом компаніям не вдається отримати вигоду із прагнення до інновацій [5].

Інноваційні заходи страхової компанії повинні бути невід'ємною частиною звичайної, нормальної їхньої роботи. Тому інноваційна діяльність вимагає створення творчої атмосфери в колективі. А інноваційний клімат – це сформоване певним чином навколишнє середовище, де людина відчуває себе вільною, повністю вмотивованою та готовою до творчої роботи. Такий процес

перетворення повинен зародитися та визріти в головах всіх співробітників компанії в цілому для того, щоб відбулися такі радикальні зміни. Тому варто зазначити, що система управління будь-якою страховою компанією може складатися з трьох взаємопов'язаних між собою підсистем [3, с. 24]. Перша підсистема – організаційна, включає в себе сукупність управлінських органів, підрозділів та виконавців, що виконують закріплені за ними функції та вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється таке управління.

Друга підсистема – структурно-функціональна, є стержнем системи управління. Основними частинами такої підсистеми є ідеали, цінності та норми поведінки, які характерні для компанії. Цю підсистему визначають ще як інформаційно-поведінкову.

У свою чергу, третьою підсистемою системи управління страхової компанії є підсистема саморозвитку. Поява підсистеми саморозвитку відображає в системі управління такі якості, як прагнення до самовдосконалення, гнучкість і адаптивність до змін, орієнтація на нововведення, пошук та розробку прогресивних ідей та прискорене введення їх в практику функціонування системи управління. Сама підсистема саморозвитку ґрунтується на ініціативі, творчості персоналу та його здатності до інновації.

Відтак, метою реінжинірингу є значне покращення діяльності страхової компанії: він повинен бути вільним від тривіальності та меж між структурними підрозділами, його обсяг повинен бути широким і крос-функціональним; він повинен використовувати інформаційні технології не для автоматизації наявного процесу, а для створення нового. Реінжиніринг бізнес-процесів означає, по суті, рішучу, стрімку та глибоку перебудову основ внутрішньофірмової організації та управління [2, с. 12].

Під час реалізації реінжинірингу бізнес-процесів у страховій компанії важливим є визначення основних критеріїв успіху реінжинірингу [4]. Такими критеріями виступають клієнтоорієнтованість страхової компанії, максимальне

задоволення потреб клієнта в страховому захисті, забезпечення конкурентних переваг, технологічність бізнес-процесів (рис.1).



Рис. 1. Основні критерії успіху реінжинірингу в страховій компанії

Клієнтоорієнтованість означає, що будь-які дії, які відбуваються у страховій компанії, мають бути спрямовані на досягнення єдиної мети, в центрі якої є клієнт та максимальне задоволення його потреб. Другим критерієм реінжинірингу є побудова такої організаційної структури страховика, яка б дозволила ефективно здійснювати всі існуючі бізнес-процеси з метою максимального задоволення потреб клієнта у страховому захисті. Третім критерієм реінжинірингу є створення конкурентних переваг страховика у процесі здійснення страхової діяльності. Існуюча конкуренція на ринку страхування вимагає від страховиків дієвих заходів щодо формування взаємовигідних умов співпраці на довготривалій основі, тобто, розробка та реалізація таких страхових продуктів, які б за обсягом покриття та ціною відповідали економічним інтересам страхувальників, а також були привабливими для страховиків з точки зору забезпечення їх прибутковості та рентабельності страхових операцій.

Четвертим критерієм реінжинірингу є технологічність бізнес-процесів. Сучасний ринок страхування потребує нової якості взаємовідносин між суб'єктами страхування, тобто, необхідно сформуванати таке інформаційне поле,

в якому всі учасники страхового процесу отримували б вичерпну інформацію щодо укладання та обслуговування договорів страхування [4].

Алгоритм здійснення реінжинірингу починається з виокремлення конкретного бізнес-процесу (продаж страхових продуктів) з-поміж інших. А правильне визначення та удосконалення бізнес-процесів дає компанії великі переваги перед конкурентами. Саме тому бізнес-процес продажу страхових продуктів потребує реінжинірингу з багатьох причин [14, с. 187]. Відтак, на підставі ідеї реінжинірингу, можемо визначити основні етапи реорганізації страхової компанії. Відповідно, першим етапом реінжинірингу страхової організації, метою якого є вироблення творчого погляду на нову компанію, є розробка способу реорганізації компанії. На цьому етапі повинні вирішуватись такі завдання (рис. 2):

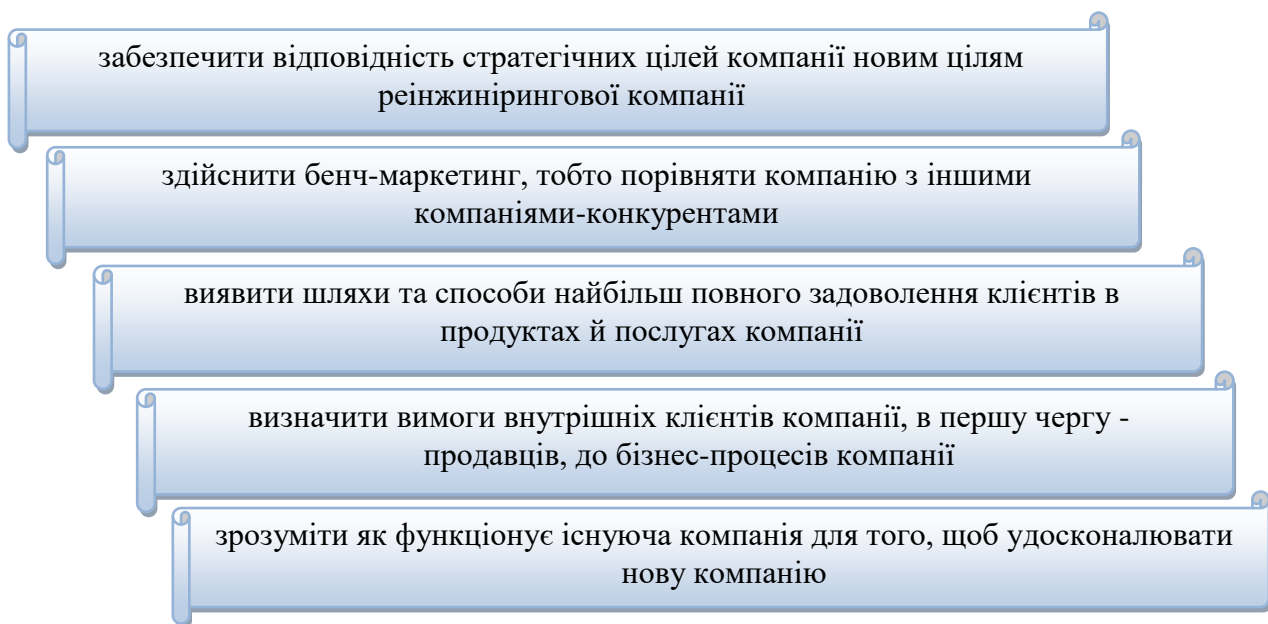


Рис. 2. Основні завдання першого етапу

Результатом даного етапу є підготовка документа про необхідність реінжинірингу, який започатковує проведення робіт з реінжинірингу. Такий документ повинен чітко і ясно роз'яснити всьому персоналу необхідність змін в бізнесі з початком реінжинірингу, а саме: який найефективніший шлях задоволення потреб клієнтів у порівнянні з існуючим; що і як можна зробити для кращого обслуговування клієнтів у порівнянні з конкурентами; чому необхідно переосмислити методи роботи та радикально змінити бізнес-

процеси; що потрібно переробити; які наслідки можуть бути через нездійснення реінжинірингу. Директива повинна бути чесною, відвертою та зрозумілою як для керівництва компанії, так і для всіх її співробітників. Керівництво компанії має, безумовно, підтримувати ці нові ідеї, а працівники повинні бути переконані, що реалізація реінжинірингу вкрай необхідна для виживання компанії в майбутньому.

Другим етапом реінжинірингу страхової компанії є опис (створення) моделі існуючої компанії. Найбільш ефективним є підхід, згідно з яким радикальні перетворення здійснюються тоді, коли зрозумілі труднощі та очікувані результати існуючого бізнесу. Відтак, створення моделі діючої компанії (зворотний реінжиніринг) дасть змогу (рис. 3):



Рис. 3. Особливості зворотного реінжинірингу

Зазначимо, що без адекватного розуміння існуючого бізнесу навряд чи можливо вибрати оптимальні шляхи для його зміни. Крім того, для здійснення зворотного реінжинірингу варто залучити діючий персонал компанії. Важливо надати кожному співробітнику можливість взяти участь в складанні моделей. Саме участь співробітників компанії в описі існуючого бізнесу дасть змогу їм побачити складні моменти та усвідомити необхідність їхнього перетворення. Відтак, модель такого бізнесу може включати як загальний функціональний опис, що дає в цілому картину бізнесу, так і конкретні описи щодо окремих

процесів: продаж, обслуговування клієнта й ін. У процесі аналізу існуючої моделі бізнесу використовуються конкретні вимірювачі ефективності тих чи інших процесів, що дуже важливо для порівняння отриманих результатів з майбутніми, які компанія буде мати після здійснення процесу реінжинірингу.

Третім етапом є розробка моделі нової компанії. Конкретні кроки щодо її створення мають бути такі:

- розробка загальної функціональної моделі нового бізнесу, яка містить в собі підсистеми та об'єкти моделі з коротким їх описом (уточнюються цілі та завдання реінжинірингу, описуються основні бізнес-процеси страхової компанії, їхнє місце в діяльності компанії, загальні принципи взаємодії підрозділів між собою, а також визначаються нові цінності та ідеали, до яких прагнутиме компанія, система мотивації персоналу до активної участі в проведених реформах. Визначаються завдання щодо створення корпоративної інформаційної системи);

- моделювання конкурентних підсистем реформованого бізнесу (створення страхового продукту, його продаж, андеррайтинг й ін., а також чітко прописується, як процеси в бізнесі працюють через функціональні підрозділи);

- формалізація у конкретних документах інструкцій, положень й ін. (інструкція про взаємодію підрозділів компанії переглядає принципи, норми та робочі процедури між підрозділами, бек-офісом, клієнтами та підрозділами в процесі продажу; клієнтом та підрозділом з урегулювання збитків в процесі страхового випадку; іншими підрозділами, що обслуговують клієнтів (юридичний підрозділ, бухгалтерія, служба перестраховування й ін.) [12].

Також важливо зазначити, що здійснення проекту з реінжинірингу неможливе, якщо в компанії немає керівника-лідера даного проекту. Адже нові ідеї здатні народжуватися в головах небагатьох, а тому люди, які обіймають керівні посади та цікавляться процесом перетворення, в значній мірі й визначають напрям діяльності компанії. Саме справжній керівник передбачає в майбутньому можливості, яких не бачать інші. Він висловлює своє розуміння концепції розвитку компанії в простій та зрозумілій картині, тобто, якою

повинна стати компанія і в якому напрямку їй потрібно розвиватися далі, пояснюючи, що реалізація цієї концепції залежить від вкладу кожного співробітника. Своїм прикладом, керівною роллю, віддаючи належне людям за їхні успіхи, виховуючи гордість за свою роботу, керівник-лідер надихає людей на втілення концепції реінжинірингу в життя.

У свою чергу, як уже згадувалось, важливою умовою успішного проведення процесів перетворення є сприйнятливість компанії до нового, до певних досягнень у науково-технічній сфері ринку страхування. Саме тому факторами, які підтримують новизну в страховій компанії, є забезпечення необхідними засобами та ресурсами для діяльності, підтримка з боку керівництва компанії, ведення вільних дискусій, спокійне ставлення до помилок та невдач, підтримка прагнення працівників до постійного навчання, можливість висловлювати свою думку про проведені перетворення в компанії й ін. [9, с. 21].

Дуже важлива активна участь співробітників компанії для успішної реалізації проекту. Однак, для того, щоб персонал активно включався в процес реформування компанії, він має розуміти, чому проект повинен запрацювати, вміти приймати свої нові завдання та бути здатним виконувати їх. Така мобілізації персоналу полягає у створенні комунікативного процесу, що охоплює широкий діапазон співробітників та залучає до роботи у програмі компанію в цілому. У свою чергу, коли багато талановитих людей в фірмі докладають зусиль для реалізації тих чи інших перетворень, то співробітники на всіх рівнях компанії починають звертати на це увагу і краще взаємодіяти.

Важливу роль в ході здійснення реінжинірингу відіграє командна робота, зусилля якої повинні бути спрямовані на вирішення конкретних проблем. Такі команди мають свою динаміку розвитку та вимагають уважного управління. В ході роботи команд народжуються першокласні менеджери, які здатні пізніше здійснювати керівництво та координувати зусилля співробітників компанії.

Варто зазначити, що проект з реінжинірингу повинен мати власний бюджет, так як здійснення реформ вимагатиме певних витрат щодо пошуку та

навчання персоналу, створення корпоративної інформаційної системи, залучення консультантів й ін. Важливим завданням при складанні бюджету у страховій компанії є формування плану прогнозного обсягу надходжень страхових платежів, рівня виплат та витрат на введення справи. При цьому необхідно враховувати вплив таких факторів, як діяльність конкурентів, фінансове становище потенційних страхувальників, результативність реклами, сезонні та інші коливання попиту, політика ціноутворення (тарифна політика) тощо. Система бюджетування дозволяє вирішити проблеми оптимізації фінансових потоків, збалансованості джерел надходження коштів та їх використання, розподілити відповідальність за прийняття рішень, здійснювати контроль за діяльністю структурних підрозділів, вирішувати і контролювати стратегічні й тактичні кроки страхової компанії [5].

Такі етапи та умови проведення реінжинірингу страхової компанії визначають особливі відмінності реінжинірингової компанії, де: (див. рис. 4)

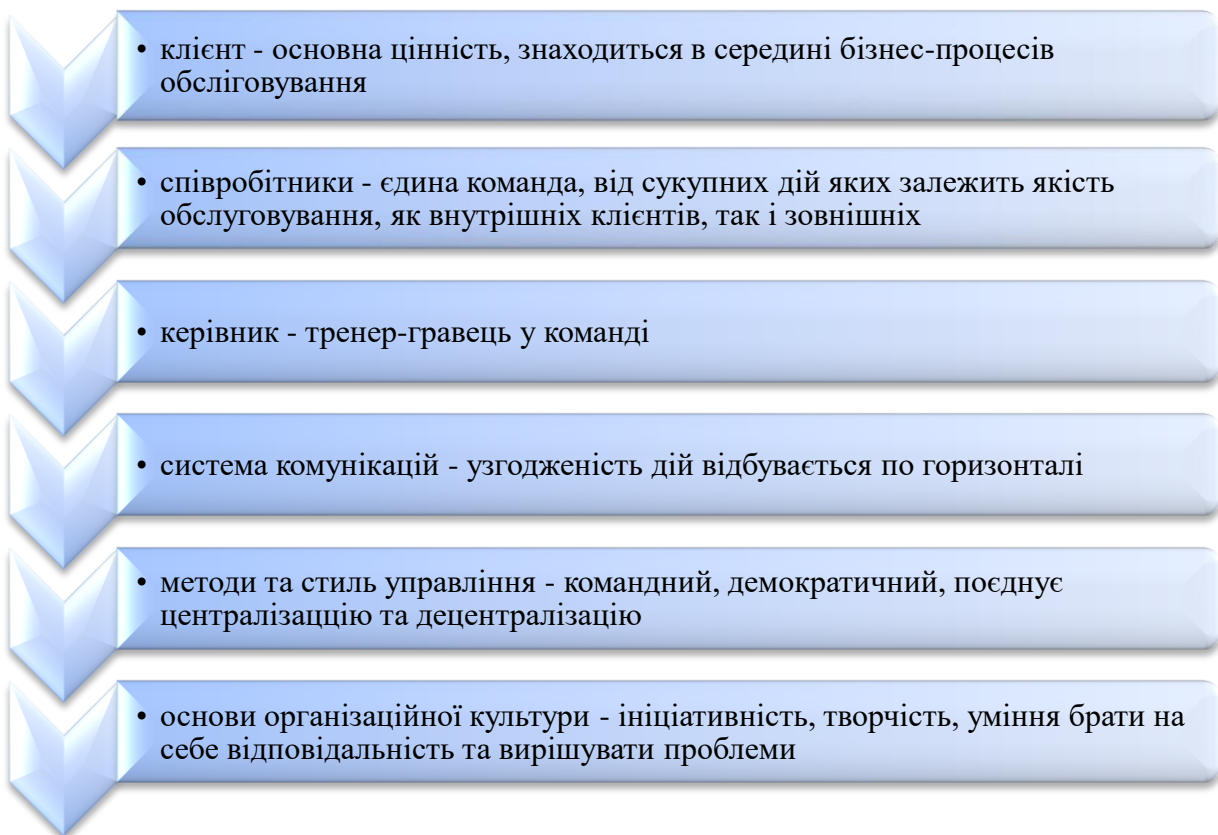


Рис. 4. Відмінності реінжинірингової страхової компанії

Знання та дотримання основних критеріїв дозволить керівництву страхової компанії здійснити реформування організації в коротші терміни та з

найменшими витратами, що є важливим для якнайшвидшого досягнення поставленої мети реінжинірингу.

Висновки. Отже, посилення конкурентної боротьби та необхідність формування стійкого попиту на страхові послуги вимагають від страхових компаній принципово нових підходів у діяльності й зумовлюють потребу використовувати сучасні методи та технології менеджменту в організації їхньої роботи. Реінжиніринг продажу страхових продуктів – складний процес кардинальних змін, який є адекватною реакцією на зміни зовнішнього середовища ведення бізнесу і спрямований на покращення якості обслуговування клієнтів, що приводить до збільшення обсягів надходжень страхових платежів та прибутку страхової компанії. Саме тому впровадження реінжинірингу у роботу страхової компанії дозволить сформувати ефективну організаційну модель компанії, яка забезпечить оптимальну взаємодію між фінансово-економічними, організаційно-технічними та інтелектуальними ресурсами, що, в свою чергу, створить умови виходу страховика на новий клієнтоорієнтований рівень діяльності. А збалансування системоформуючих бізнес-процесів страховика дозволить нарощувати кількісні та якісні показники надання страхових послуг і підвищити рівень страхового захисту, а також забезпечити сприятливі умови для ведення страхового бізнесу.

Відтак, реінжиніринг, як дієвий інструмент управління, гарантує виведення організації на новий, якісно вищий рівень, підвищення ефективності її діяльності та затвердження конкурентних позицій на ринку. А для успішного здійснення реінжинірингу страхової компанії необхідно, передусім, розуміння суті та змісту цього явища. Тому теоретичне удосконалення цього питання та його перетворення на дієву практику реорганізації страхової компанії дасть змогу менеджерам зробити ще один крок вперед у галузі обслуговування клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Блинов А.О., Яшева Г.А. Реинжиниринг бизнес-процессов как управленческая инновация современных организаций: методологический

аспект. *Вестник Витебского государственного технологического университета*. 2014. № 1 (26). С. 147-160.

2. Бондаренко О.М., Заборська Н. Реінжиніринг бізнес-процесів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2014. №. 6 (214). С. 11-22.

3. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк, 2005. 195 с.

4. Віленчук О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів у страховій компанії. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua > [cgiirbis_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiirbis_64) (дата звернення 01.08.2020)

5. Все о реинжиниринге бизнес процессов. URL: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr010.htm> (дата звернення 03.08.2020)

6. Гуияр Ф., Келли Д. Преобразование организации. Москва: Дело, 2000.248с.

7. Исаева Е.Д. Реинжиниринг как фактор повышения качества управленческих процессов. *Экономика и эффективность организации производства*. 2010. № 13. С. 186-191.

8. Николенко Н.П. Реинжиниринг бизнес-процессов страховой компании. Москва: Издательский дом “Страховое ревю”, 2001. 123 с.

9. Николенко Н.П. Реинжиниринг во имя клиента. Москва: “Страховое ревю”, 2003. 177 с.

10. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационных технологии. Москва: Финансы и статистика, 1997. 332 с.

11. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса. Москва: Тандем, 1998. 225 с.

12. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. URL: <https://www.twirpx.com/file/79493/> (дата звернення 30.07.2020)

13. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Харм Ван Нимвеген. Оптимизация бизнес-процессов. URL: <http://www.nlplife.ru/knigi/knigiobiznese/optimizacijabiznesprocessov> (дата звернення 31.07.2020)

14. Шилікова, К. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у страховій компанії: особливості та основні складові ефективності. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ"*. Суми, 2009. Вип. 25. С. 186-192.

15. Шейн Л. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? *Управление компанией*. 2002. № 6. С. 68-74.

References:

1. Blynov A.O., Jasheva Gh.A. (2014) Reynzhynyryng byznes-processov kak upravlencheskaja ynnovacyja sovremennykh orghanyzacyj: metodologhycheskyj aspekt [Business process reengineering as a managerial innovation of modern organizations: a methodological aspect]. *Vestnyk Vytebskogho ghosudarstvennogo tekhnologhycheskogho unyversyteta*. vol. 1(26), pp. 147- 160.

2. Bondarenko O.M. Zaborsjka N. (2014) Reinzhyryng byznes-procesiv [Business process reengineering]. *Naukovyj visnyk Odesjkogho nacionaljnogho ekonomichnogho unyversytetu*, no. 6 (214). pp. 11–22.

3. Vynogradova O.V. (2005) *Reinzhyryng byznes-procesiv u suchasnomu menedzhmenti* [Business process reengineering in modern management]. Donecjk. (in Ukrainian)

4. Vilenchuk O. M. Reinzhyryng byznes-procesiv u strakhovij kompaniji [Business process reengineering in an insurance company]. Available at: [www.irbis-nbu.gov.ua > cgiirbis_64](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgiirbis_64) (accessed 01.08.2020)

5. Vse o reynzhynyrynghe byznes processov [Everything about business process reengineering]. Available at: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr010.htm> (accessed 03.08.2020)

6. Ghuyjar F., Kelly D. (2000) *Preobrazovanye orghanyzacyy* [Transformation of the organization]. Moskva: Delo. (in Russian)

7. Ysaeva E.D. (2010) Reynzhynyryng kak faktor povыshenyja kachestva upravlencheskykh processov [Reengineering as a factor in improving the quality of management processes] *Economics and efficiency of production organization*, no. 13, pp. 186-191.

8. Nykolenko N.P. Reynzhynyryng byznes-processov strakhovoj kompanyy [Reengineering of business processes of the insurance company]. Moscow: Yzdateljskij dom "Strakhovoe revju". (in Russian)

9. Nykolenko N.P. (2003) Reynzhynyryng vo ymja klyenta [Reengineering on behalf of the client]. Moscow: "Strakhovoe revju".(in Russian)

10. Ojkhman E.Gh., Popov Э.V. (1997) Reynzhynyryng byznesa: Reynzhynyryng orghanyzacyj y ynform. Tekhnologhyy [Business reengineering: reengineering of organizations and information technologies]. Moscow: Fynansы y statystyka. (in Russian)

11. Utkyn Э. A. (1998) Byznes-reynzhynyryng. Obnovlenye byznesa [Business reengineering. Business upgrade]. Moscow: Tandem. (in Russian)

12. Khammer M., Champy Dzh. Reynzhynyryng korporacyy. Manyfest revoljucyy v byznese [Corporation reengineering. Manifesto of the revolution in business]. Available at: <http://www.ereading.by/book.phpbook=70371> (accessed 30.07.2020)

13. Kharrynghton Dzh., Эsselyng K.S., Kharm Van Nymveghen. Optimizatsiya biznes-protsessov. [Optimization of business-processes]. Available at: <http://www.nlplife.ru/knigi/knigiobiznese/optimizacijabiznesprocessov> (accessed 31.07.2020)

14. Shylikova, K. V. (2009) Reinzhyniryng biznes-procesiv u strakhovij kompaniji: osoblyvosti ta osnovni skladovi efektyvnosti [Business process reengineering in an insurance company: features and main components of efficiency] *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoj systemy Ukrajinjy. DVNZ "Ukrajinsjka akademija bankivskoj spravy NBU"*. Sumy, vol. 25, pp. 186-192.

15. Shejn L. (2002) Reynzhynyryng byznes-processov: modnoe lekarstvo? [Business process reengineering: a fashionable medicine]. *Upravlenye kompanyej*, no. 6, pp. 68-74.