

---

# ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

---

МОНОГРАФІЯ

Дніпро  
ПОРОГИ  
2017

УДК 334.716

ББК 65

Т 11

*Рецензенти:*

**Бондарчук Марія Костянтинівна** – д-р. екон. наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Волосович Світлана Василівна** – д-р. екон. наук, професор,  
Київський національний торговельно-економічний університет

**Петкова Леся Омелянівна** – д-р. екон. наук, професор,  
Черкаський державний технологічний університет

**Череп Алла Василівна** – д-р. екон. наук, професор,  
Запорізький національний університет

**Головні редактори**

Савчук Л.М. – канд. екон. наук, професор,

Бандоріна Л.М. – канд. екон. наук, доцент,  
Національна металургійна академія України

*Рекомендовано вченою радою Національної металургійної академії  
України (протокол № 8 від 23.10.2017 р.)*

**Т 11 Теорія і практика** діяльності підприємств: монографія в двох  
томах. Т.2 / Нац. металург. академія України; за заг. ред. Л. М.  
Савчук, Л. М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2017. – 456 с.

ISBN 978-617-518-351-9

ISBN 978-617-518-353-3

Монографія виконана в межах держбюджетної теми «Моделювання економічної поведінки та стратегії розвитку суб'єктів господарювання» (державний реєстраційний номер 0116U008360) та комплексної ініційованої теми «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (державний реєстраційний номер 0116U006782) і розрахована на широке коло вітчизняних фахівців, науковців, політиків, державних службовців. Представлено результати досліджень з теорії, методики та практики діяльності підприємств.

УДК 334.716

ББК 65

*Матеріали колективної монографії подано в авторській редакції.  
При повному або частковому відтворенні матеріалів даної монографії  
посилання на видання обов'язкове.*

*Представлені у виданні наукові доробки та висловлені думки  
належать авторам.*

ISBN978-617-518-353-3

© Колектив авторів, 2017

обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Текст]: [затверджено наказом Міністерства фінансів України від 07.02. 2013 р. № 73]. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://rada.gov.ua>

11. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 «Вплив зміни валютних курсів» [Текст]: [затверджено наказом Міністерства фінансів України від 10.08.2000 р. № 193]. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://rada.gov.ua>

12. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств та організацій [Текст]: [затверджений наказом Міністерства фінансів України від 30.11.99 р. № 291]. [Електронний ресурс].— Режим доступу: <http://rada.gov.ua>

13. Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств та організацій: Наказ Міністерства фінансів України [від 30.11.1999 р. № 291] [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

14. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань [від 2.09.1014р. №879 ] [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

© Шендригоренко М.Т., 2017

## **9.6. Новітні методики надання страхових послуг на основі реінжинірингу бізнес-процесів**

Серед найбільш передових методів формування системи ефективного менеджменту можна визначити перш за все процесний підхід до управління, який полягає у виділенні в межах організації цілої мережі бізнес-процесів та управлінні ними задля досягнення конкретної мети.

М. Хаммер і Д.Чампі визначають бізнес-процес як «сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача» [1].

В страховій справі бізнес-процес це послідовність дій, операцій, процедур фахівця страхової компанії, результатом

виконання яких є обробка інформації, формування документа, фіксація результатів проведеного контакту з клієнтом в інформаційній системі. Іншими словами, бізнес-процес – це певна послідовність дій фахівців з виконання конкретних операцій в рамках окремого напрямку основної діяльності страхової компанії [2].

Взагалі страховий бізнес-процес починається з вивчення потреб споживача і закінчується обслуговуванням клієнта страхової компанії, тому загальними бізнес-процесами страхової компанії є наступні:

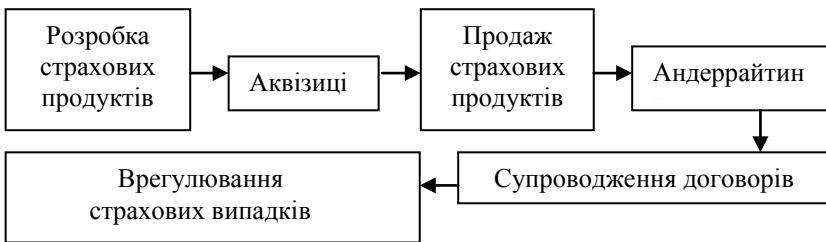


Рис. 1. Загальні бізнес-процеси страхової компанії

1. Розробка страхових продуктів містить: формування простих (страхові продукти), комплексних (корпоративні страхові програми), або індивідуальних умов страхування. Взагалі, страховий продукт це набір основних (страхових) і допоміжних послуг, що представляються страховою компанією за певну плату клієнту з метою задоволення його потреб, функціонально являє собою варіацію правил страхування (одних або декількох) шляхом повної або часткової конкретизації всіх або деяких сутностей.

У структурі страхового продукту традиційно виділяють ядро і оболонку.

Ядро містить основні характеристики продукту:

1) технічні - страхові ризики, страхові суми, франшизи, особливі умови страхування, умови та строки виплати страхового відшкодування;

2) економічні – ціна (страховий тариф), індексація страхової суми, бонус; додаткові послуги .

Оболонка продукту визначає зміст ядра і включає:

- страховий договір (поліс),
- правила страхування;
- рекламу страхового продукту;
- канали продажів;
- укладання договору та його обслуговування;
- порядок розслідування та врегулювання страхового збитку.

2. Аквазіція у страхуванні це комплекс маркетингових заходів, метою яких є збільшення кількості договорів страхування та загальна оптимізація страхового портфелю. Оптимальним в результаті аквазіції вважається варіант, коли число знову укладаються і поновлюваних договорів постійно перевищує кількість договорів, що закінчуються.

3. Продаж страхових послуг включає:

- формування агентської мережі;
- діяльність страхових та перестрахових брокерів (корпоративні програми);
- офісні продажі (страхові продукти, ОСАГО );
- партнерські відносини – банки, пошта, мережеві магазини, і т. п. (страхові продукти , ОСАГО );
- Інтернет – продажі.

4. Андеррайтинг - це діяльність страховика, спрямована на оцінку ризиків, що приймаються в страхування, визначення страхового тарифу та інших умов страхування за для формування прибуткового страхового портфелю компанії. Андеррайтинг є ключовим бізнес - процесом будь - якої страхової організації, функціями якого є:

- оцінка ризиків (визначення параметрів кожного з ризиків);
- визначення страхового тарифу. Страхові тарифи розраховуються актуарно (математично), тому завдання андеррайтера полягає у виборі відповідних підвищувальних чи знижувальних коефіцієнтів до базового тарифу, в залежності від специфіки конкретного договору страхування;

- визначення умов страхування. Одним з інструментів управління рентабельністю страхової організації є коригування умов страхування (обсяги страхового покриття, виключення із страхових подій і т. п.);

- формування прибуткового страхового портфелю.

5. Супроводження договору страхування включає операційний та бухгалтерський облік, розрахунок та інвестування страхових резервів, а також контроль за своєчасністю і повнотою надходження страхових внесків. Супроводження договору включає також поточний контроль стану застрахованого об'єкта.

6. Врегулювання збитків це: прийом, аналіз, перевірка заяви про страховий випадок; огляд об'єкта страхування, оцінка збитків; ухвалення рішення про виплату або відмову у виплаті; страхова виплата [3].

Ці процеси між собою можуть бути пов'язані наступним чином:

а) традиційно (що присутнє сьогодні в більшості вітчизняних страхових компаній), тобто коли підрозділи, що виконують зазначені вище функції (процеси), існують паралельно і управляються по вертикалі з одного центру, або коли зазначені функції виконуються одними і тими ж співробітниками;

б) інноваційно, коли підрозділи, що виконують основні функції (процеси) координуються між собою, будучи ланками одного горизонтальної технологічного ланцюжка. Саме це відбувається в результаті реінжинірингу бізнес-процесів страхової компанії.

Впровадження бізнес-процесів передбачає систематичну ідентифікацію процесів управління, а особливо - управління взаємодією людей у межах окремих процесів та організації в цілому. Цей підхід, що отримав назву Business Process Management (BPM), дозволяє суттєво підвищити рівень прозорості та керованості бізнесу і покращити його основні показники (вартість, час, якість, рівень задоволення клієнтів, витрати тощо).

Концепція управління бізнес-процесами ґрунтується на чотирьох підходах:

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST).
2. Бенчмаркінг процесу.
3. Перепроєктування процесу.
4. Реінжиніринг процесу.

Методика швидкого аналізу рішення ґрунтується на заходах чи консультаціях в ході яких визначаються причини існуючої проблеми та дії, які заважають ефективності того чи іншого бізнес-процесу. Типовими результатами при застосуванні FAST-

підходу є зниження витрат, тривалості циклу виробництва та реалізації товарів і рівня помилок на 5-15% за тримісячний період [4].

Бенчмаркінг процесу – систематичний метод визначення, усвідомлення та творчого розвитку товарів, проектів, послуг, обладнання, процесів та процедур для покращення поточної діяльності організації через вивчення того, як різні організації виконують однакові чи схожі операції. Бенчмаркінг знижує витрати організації, тривалість циклу виробництва і реалізації та кількість помилок на 20-50%. При реалізації типового проекту бенчмаркінгу процесу розробка найбільш оптимального рішення відбувається у період від 4-х до 6-ти місяців.

Підхід до перепроєктування процесу полягає у вдосконаленні існуючого процесу. Перепроєктування як правило використовується для тих процесів, які досить успішні в даний момент. Такий підхід використовується в тому випадку, якщо покращення показників діяльності на 30-60% (саме до таких результатів призводить перепроєктування) дозволить компанії отримати конкурентні переваги [5].

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – найбільш радикальний із всіх чотирьох підходів до удосконалення бізнес-процесів. Основний зміст реінжинірингу бізнес-процесів - відмова від управління функціональними структурними підрозділами на користь управління бізнес-процесами. Успіх РБП в основному ґрунтується на інноваціях та творчих здібностях команди менеджерів. Такий підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу і повністю ігнорує вже існуючий процес та структуру організації. Проведення реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє знизити витрати та тривалість циклу виробництва і реалізації на 60-90%, рівень помилок на 40-70%. Підхід використовує можливості, які надаються доступними інструментами процесу, включаючи інноваційні досягнення в сфері механізації, автоматизації та інформаційних технологій [6].

Отже, реінжиніринг це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів компанії з метою значного підвищення рівня її конкурентоспроможності. Специфіка реінжинірингу полягає в тому, що існуюча вузька спеціалізація і обумовлена нею багаторазова передача відповідальності реінтегруються в наскрізні бізнес-процеси,

відповідальність за які від початку і до кінця беруть на себе професіонали, здатні виконувати широкий спектр робіт [7].

Завданнями РБП є:

- опис бізнес-процесів компанії ;
- перехід до процесної організаційно-штатної структури;
- розподіл функцій , прав і обов'язків співробітників , а також підрозділів компанії та формування системи комунікацій ;
- розробка системи документообігу , норм , процедур і правил поведінки учасників бізнес- процесів компанії ;
- впровадження інформаційних технологій;
- створення системи підбору, навчання та розвитку персоналу компанії, формування корпоративного духу;
- розробка та впровадження системи матеріального стимулювання.

Досвід практичної діяльності свідчить, що найбільш ефективним і раціональним методом управління страховою організацією є саме реінжиніринг бізнес-процесів, тобто системне удосконалення бізнес-процесів страхової компанії задля суттєвого підвищення таких показників, як: доходи, рівень якості обслуговування клієнтів та оперативність.

Підходи, які використовують на практиці щодо побудови нової бізнес-моделі страхової компанії зводяться до трьох основних:

1. Розробка бізнес-моделі компанії «з чистого аркуша». По суті цей підхід є побудовою ідеального образу компанії на основі теоретичних і практичних уявлень і суб'єктивних очікувань осіб, які здійснюють проект реінжинірингу, а також керівництва страхової організації.

2. Побудова бізнес-моделі компанії на основі моделювання системи прийнятих управлінських рішень з подальшим її удосконаленням і побудовою нових бізнес-процесів на основі оптимізованої системи прийняття рішень.

3. Детальне відображення існуючого стану і подальша побудова моделі бізнес-процесів. По суті цей підхід являє собою детальний опис і всебічний аналіз ключових аспектів діяльності страхової організації і побудову процесів на основі даних аналізу.

Основні характеристики підходів до реалізації РБП страхової компанії надані в таблиці 1.



Таблиця 1

## Характеристики підходів до реалізації РБП страхової компанії

Підхід Характеристика	«З чистого аркуша»	«На основі рішень»	«Детальний аналіз»
1	2	3	4
Характер моделі	Може бути побудована інноваційна модель організації із заданими характеристиками. Чинна модель роботи страхової компанії при побудові нової не використовується (оскільки вона так чи інакше може вплинути на результат).	Модель враховує особливості страхової компанії, в тому числі особливості діючих управлінських технологій, розглядаються різні аспекти діяльності. Бізнес-процеси співвідносяться з процесом прийняття рішень і впливу на нього.	В процесі здійснення проекту використовується діюча модель роботи компанії, критично оцінюються всі бізнес – процеси, вибираються проблемні, які в подальшому і будуть побудовані заново.
Особливості вибору об'єкту	Основна робота проводиться з підсистемами страхової організації.	Основна робота ведеться з процесами прийняття рішень.	Робота ведеться з бізнес-процесами та їх зв'язками.
Строк здійснення	Використовується коли потрібно здійснити проект в найкоротші терміни, однак можлива низька якість його реалізації.	Проект здійснюється у короткі терміни. Якість проекту при цьому залишається на достатньо високому рівні.	Терміни розробки досить тривалі, однак, при цьому можливо досягнення високого рівня якості проекту.
Технології	Дозволяє максимально повно задіяти всі можливі інноваційні технології.	Дозволяє максимально вигідно використовувати всі доступні управлінські технології у сфері страхового бізнесу.	Проект спрямований на усунення вузьких місць вже існуючої технології здійснення процесів.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Методи при побудові нової моделі	Процесний підхід, метод загального управління якістю послуг (використовується при розробці стійкої організаційної структури), реінжиніринг.	Системний підхід, процесний підхід, метод загального управління якістю послуг, організаційний підхід, економічний аналіз, реінжиніринг.	Фінансовий аналіз, економічний аналіз, процесний підхід, метод загального управління якістю, організаційний підхід, реінжиніринг.

Сучасна потреба у провадженні реінжинірингу в діяльності страхових компаній зумовлена необхідністю інтеграції та синтезу організаційного, технічного та інформаційного розвитку. Це викликано наступними причинами:

- посилюється конкуренція на страховому ринку України, поступово активізується попит та розширюється пропозиція на страхові послуги;
- щороку збільшується кількість страхувальників, зацікавлених у отриманні надійного страхового захисту;
- підвищується суспільне розуміння необхідності мінімізації наявних ризиків у життєдіяльності людини через механізм страхування.

Збалансування інтересів між суб'єктами страхового процесу зумовлює необхідність страховикам використовувати сучасний управлінський інструментарій, спрямований на досягнення поставлених цілей. Основним завданням реінжинірингу страхової компанії є перехід до клієнтоорієнтованої організаційної структури компанії, формалізації бізнес-процесів і формування нормативної бази фінансово-господарської діяльності страховика, а також впровадження системи контролю та управління якістю послуг відповідно міжнародним стандартам якості ISO 9001-2000.

Під час реалізації реінжинірингу бізнес-процесів у страховій компанії важливим є визначення основних критеріїв успіху реінжинірингу. Такими критеріями виступають:

- 1) клієнтоорієнтованість, максимальне задоволення потреб клієнта в страховому захисті, забезпечення конкурентних

переваг, технологічність бізнес-процесів. Клієнтоорієнтованість означає, що будь-які дії, які відбуваються у страховій компанії, мають бути спрямовані на досягнення єдиної мети, в центрі якої клієнт та максимальне задоволення його потреб.

2) побудова такої організаційної структури страховика, яка б дозволила ефективно здійснювати всі існуючі бізнес-процеси з метою максимального задоволення потреб клієнта у страховому захисті. Для клієнтів важлива не тільки компенсація втрати, яка спричинена через дію певного ризику, а забезпечення стабілізації доходів у часі. Тобто позитивна дія страхових механізмів полягає у формуванні стійкості усього процесу страхування.

3) створення сталих конкурентних переваг страховика у процесі здійснення страхової діяльності. Під конкурентними перевагами страхового бізнесу слід розуміти розробку та реалізацію таких страхових продуктів, які б за обсягом покриття та ціною відповідали економічним інтересам клієнтів, а також були привабливими для страховиків з точки зору забезпечення їх прибутковості та рентабельності страхових операцій.

4) технологічність бізнес-процесів. Сучасний страховий ринок потребує нової якості взаємовідносин між суб'єктами страхування. Йдеться про необхідність формування інформаційного поля, в якому всі учасники страхового процесу отримували б вичерпну інформацію щодо укладання та обслуговування договорів.

Система бізнес-процесів страхової компанії включає наступні взаємопов'язані процеси: процеси управління, процеси розвитку, процеси основної діяльності, а також процеси забезпечення діяльності (рис.2.).

Особливістю представлених бізнес-процесів є те, що вони в своїй сукупності формують загальну модель розвитку діяльності страхової компанії.

Отже основним завданням страховика при реалізації даної моделі є збалансування наявних бізнес-процесів з метою виведення організації на новий, якісно вищий рівень, підвищення ефективності її діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку, кардинальна зміна принципів управління.

Основною метою використання РБП у страхових організаціях є відмова від управління функціональними структурними підрозділами на користь управління бізнес-

процесами за рахунок формування стійких горизонтальних зв'язків між підрозділами, впровадження сучасних інформаційних технологій, посилення ролі людського фактора і тим самим поліпшення якості страхового продукту.

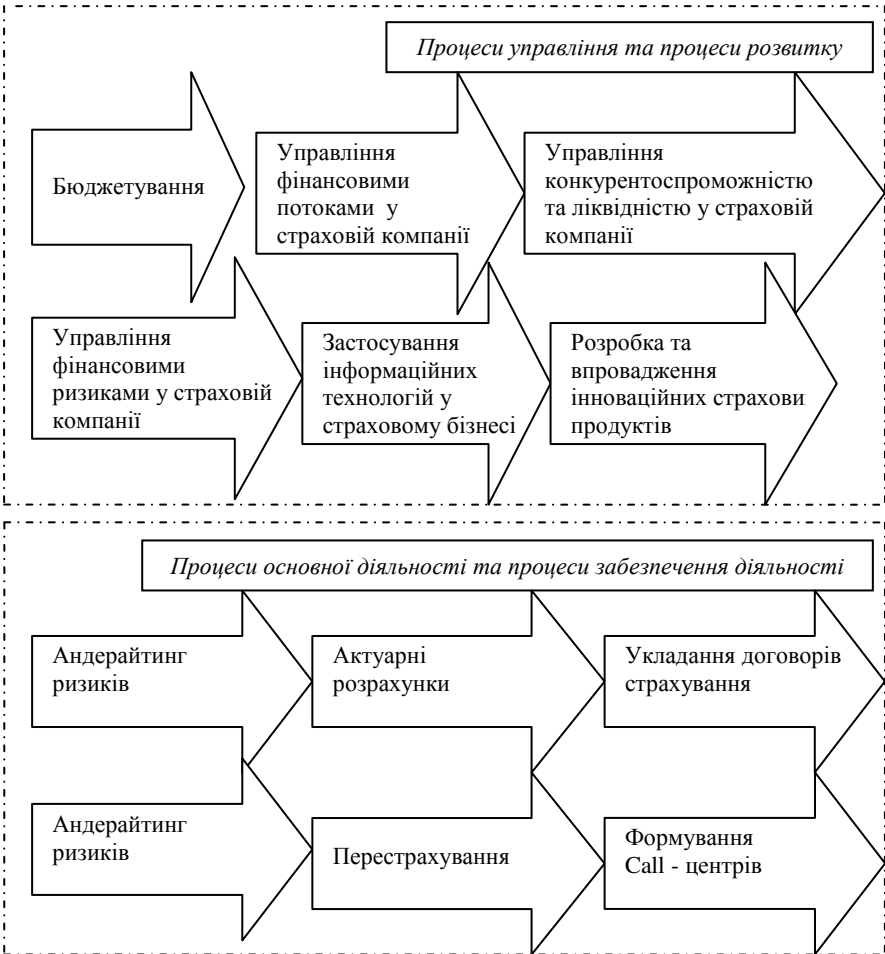


Рис.2. Система бізнес – процесів розвитку страхової компанії

До недавнього часу в більшості українських страхових компаній існувала лінійно-функціональна структура управління, яка не дозволяла гнучко, оперативно і повною мірою

задовольняти запити і потреби як продавців, так і клієнтів, оскільки в такій системі функціонували переважно вертикальні зв'язки. Лінійно - функціональне управління стримувало розвиток економічного та інноваційного потенціалу страховика. На сучасному етапі вже поступово відбувається чіткий розподіл функцій усередині страхових організацій і утворюються відповідні спеціалізовані підрозділи: маркетингу, андерайтингу, врегулювання збитків, бек-офіс і т.д. На основі розподілу функцій можливо формування принципово нової організаційної та функціональної структури компанії (рис. 3, рис. 4).

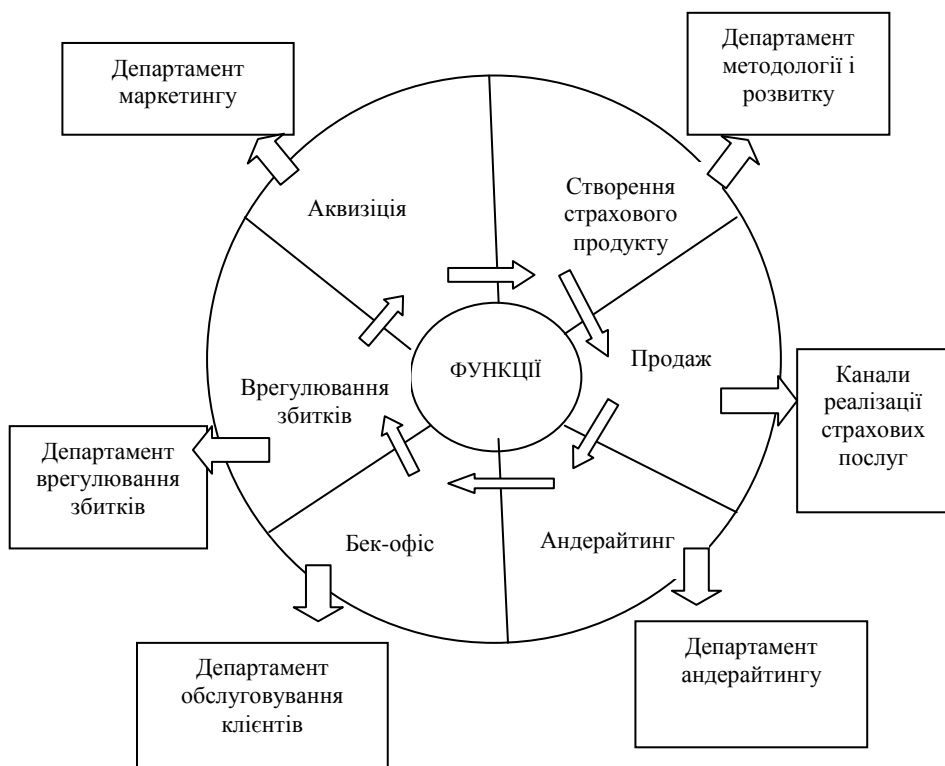


Рис. 3. Організаційна модель страхової компанії після реалізації реінжинірингу бізнес-процесів

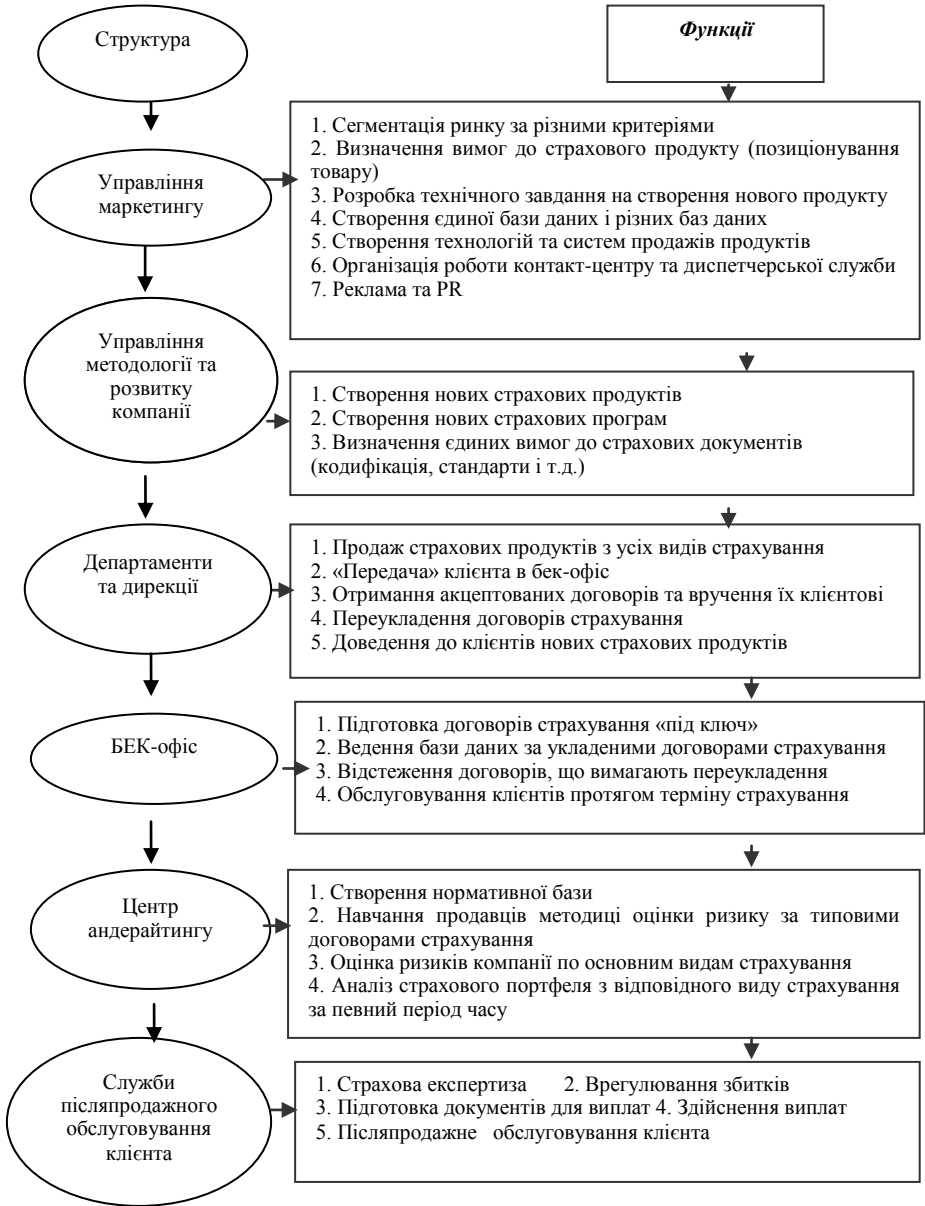


Рис. 4. Функціональна схема реорганізованої страхової компанії

Реінжинірингова структура має наступні переваги перед традиційною:

1. Спеціалізація персоналу, більш високий рівень професіоналізму співробітників.

2. Використання співробітників відповідно до їх психологічних особливостей.

3. Звільнення продавців страхових продуктів від виконання невластивих їм функцій.

4. Встановлення міцних технологічних зв'язків між підрозділами, делегування повноважень. Головне завдання менеджера бізнес-процесу це координація діяльності окремих технологічних ланок і бізнес-процесу в цілому.

5. Новітні інформаційні технології дозволяють швидко і якісно обслуговувати велику кількість клієнтів.

Таким чином, в результаті реінжинірингу бізнес-процесів утворюється принципово нова структура страхової компанії, з чіткими горизонтальними технологічними зв'язками за основними бізнес-процесами, які очолюють процесні менеджери. Генеральний менеджер (Президент компанії) координує роботу всіх бізнес-процесних менеджерів.

Оскільки в центрі моделі знаходиться процес продажу страхових послуг, безпосередньо пов'язаний зі страхувальником (споживачем), всі бізнес-процеси зорієнтовані на задоволення потреб страхового ринку; тобто така організаційна структура страхової компанії чітко спрямована на збільшення обсягів продажів страхових продуктів за рахунок швидкого, своєчасного і якісного обслуговування клієнтів.

Необхідно мати на увазі, що процес РБП страхових компаній перш за все передбачає необхідність посилення комунікаційних та інформаційних зв'язків між суб'єктами страхування. З цією метою доцільним вважається створення в страхових компаніях автоматизованого, мультимедійного call-центру з використанням CRM-технологій (Customer Relationship Management) [8]. Основними завданнями діяльності call-центру є:

- надання детальної інформації про наявні страхові продукти, умови страхування, цінову політику страховика щодо окремих страхових послуг;

- проведення маркетингових досліджень, спрямованих на аналіз страхового ринку, вивчення попиту страхувальників на страхові продукти і програми страхування з метою розширення клієнтської бази страхувальників;

–формування та поглиблення інформаційних потоків серед потенційних клієнтів, орієнтованих на активізацію процесу аквізиції;

–підвищення страхової культури серед учасників страхового процесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів дуже складний і непростий процес кардинальних змін у діяльності всієї страхової організації. Однак він є адекватною реакцією на мінливі зовнішні умови ведення бізнесу і спрямовано на поліпшення якості обслуговування клієнтів, що веде до збільшення обсягів продажів і тим самим доходів компанії.

Сукупність реінжинірингових заходів, що проводяться у страховій компанії, являє собою інвестиційний бізнес-проект, який має яскраво виражену інноваційну спрямованість. Цей проект включає в себе ряд взаємопов'язаних етапів.(таблиця 2).

Таблиця 2

Основні етапи проекту реінжинірингу страхової компанії

Найменування етапу	Характеристика
1. Розробка образу майбутнього бізнесу страхової компанії і схематичне опрацювання його майбутньої конкурентної стратегії	Основна мета – розробка погляду на нову компанію. Результатом етапу може бути підготовка документа (директиви) про необхідність реінжинірингу, яка санкціонує початок проведення робіт з реінжинірингу.
2. Аналіз бізнес-процесів у рамках існуючої конкурентної стратегії страхової компанії	На цьому етапі доцільно проводити опис (створення) моделі існуючої компанії (зворотній реінжиніринг). Важливо залучити весь персонал компанії та надати можливість кожному співробітнику взяти участь у складанні моделей, що дозволить їм побачити вузькі місця і усвідомити необхідність перетворення.
3. Розробка моделі нової конкурентної стратегії та моделювання нових бізнес-процесів страхової компанії	Розробка загальної функціональної моделі нового бізнесу, яка містить в собі підсистеми та об'єкти моделі з коротким їх описом; моделюються конкурентні підсистеми реформованого бізнесу; конкретні підсистеми формалізуються в конкретних документах ( інструкції, положення і т.д.)
4. Реалізація нової конкурентної стратегії та впровадження в компанії нових бізнес-процесів	Впровадження нової конкурентної стратегії підприємства, включаючи спроектовані бізнес-процеси, оцінка ефективності реінжинірингового проекту. Здійснюється стратегічний і оперативний контролінг процесу реалізації проекту.



З метою забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності, багатьом вітчизняним страховим компаніям у рамках реалізації реінжинірингу бізнес-процесів доцільно впровадити у свою діяльність програму ведення бізнесу в електронному вигляді.

Створення системи електронного бізнесу передбачає наступні заходи:

1. Розробка стратегічного рішення щодо виходу компанії на рівень ведення електронного бізнесу.

При переході страхової компанії на електронну форму ведення бізнесу необхідна постановка конкретних цілей, що узгоджуються зі стратегічними цілями компанії. В процесі стратегічного аналізу компанії визначаються основні напрямки і характер діяльності; стратегічні цілі, та їх взаємозв'язок, ключові показники ефективності.

Після постановки мети визначається модель електронного бізнесу. Для визначення оптимальної моделі інтеграції технологій електронного бізнесу в діяльність страхової компанії рекомендується скористатися методикою Рублевської Ю.В. і Попової С.В., в якій ключовим елементом є позиціонування вибраної моделі в матриці ймовірності успішної реалізації. Оцінка успішності базується на проведених дослідженнях Інтернет-середовища та середовища підприємства [9].

2. Ідентифікація бізнес-процесів.

На стадії ідентифікації бізнес-процесів виконуються наступні роботи: виявлення і дослідження існуючих бізнес-процесів (за допомогою зворотного реінжинірингу, бенчмаркінгу); оцінка бізнес-процесів за ступенем реалізації ключових показників ефективності; ранжування бізнес-процесів із зазначенням пріоритетів реінжинірингу.

3. Побудова нових бізнес-процесів (прямий реінжиніринг).

Розробка моделей нових бізнес-процесів може здійснюватися у двох варіантах:

– ідеальна модель, яка може бути досягнута в перспективі і до якої слід прагнути;

– реальна модель, яка може бути досягнута з урахуванням наявних ресурсів.

4. Визначення підсистем, що забезпечують функціонування нової системи організації бізнесу. На цьому етапі формулюються

вимоги до розробки нової системи підтримки бізнес-процесів (сайту, або окремого модулю); до підготовки робочої документації; навчання персоналу.

5. Оцінка ефективності переходу на електронну форму ведення бізнесу.

Оцінку ефективності бізнесу в середовищі Інтернет можна проводити за наступним показниками:

–економічними, які включають оцінку економічної ефективності обраного варіанту інтеграції компанії у мережу Інтернет;

–організаційними, які визначають ступінь інтеграції нової інформаційної системи з існуючою системою і господарською діяльністю підприємства в цілому;

–маркетинговими, які відображають ефективність проведення заходів щодо реалізації та просуванню web-сервера [10].

6. Оцінка організаційної готовності компанії до реінжинірингу бізнес-процесів.

Оцінка організаційної готовності компанії до реінжинірингу бізнес-процесів здійснюється згідно з методикою Астаніна Д.Ю., основними критеріями якої є: кількісна оцінка рівня забезпечення організації РБП; рівня організації та управління РБП; рівня результативності РБП; і, в цілому, інтегрального рівня організації РБП [11].

Реалізація переходу на електронну форму ведення бізнесу страхової компанії здійснюється поетапно, відповідно з пріоритетами, встановленими на етапі ідентифікації бізнес-процесів: спочатку відбувається реінжиніринг однієї сфери діяльності, або одного найбільш пріоритетного бізнес-процесу, потім іншого, і так далі по мірі необхідності. Після впровадження спроектованих бізнес-процесів у практичну діяльність компанії необхідно проаналізувати показники ефективності їх функціонування, що дозволить приймати своєчасні рішення про необхідність адаптації бізнес-процесів до мінливого зовнішнього середовища.

Перехід на електронну форму ведення страхового бізнесу забезпечує значне підвищення оперативності і якості обслуговування клієнтів за допомогою більш ефективного

використання інформаційних технологій; стійку взаємодію всіх підрозділів компанії, досягнення нових конкурентних переваг.

В процесі планування та реалізації проекту реінжинірингу бізнес-процесів страхової організації також вважається доцільним використання сучасних стандартів в галузі управління проектами, найбільш відомими з яких є: PRINCE2 (Великобританія), PMBOK (США), V-Modell (Німеччина), P2M (Японія), Hermes (Швейцарія), та інших, що дозволить підвищити ефективність та якість виконання робіт, значно скоротити витрати, оптимізувати всі можливі ризики діяльності.

Економічна нестабільність, посилення конкурентної боротьби та необхідність формування стійкого попиту на страхові послуги, зумовлюють потребу у використанні сучасних методів і технологій менеджменту в діяльності страхових організацій. Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів із застосуванням сучасних інформаційних технологій 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. Таким чином, реінжиніринг, як дієвий інструмент управління, гарантує перехід страхової організації від одного стану до іншого, виникнення у неї нових властивостей, функцій, відносин. Отже реалізацію реінжинірингу доцільно розглядати як безперервний процес змін з метою виведення організації на новий, якісно вищий рівень, підвищення ефективності її діяльності та затвердження конкурентних позицій на ринку.

#### Список джерел

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

2. Підвищення ефективності страхового бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.perspective.kiev.ua/ua/materials/?ELEMENT\\_ID=MT9](http://www.perspective.kiev.ua/ua/materials/?ELEMENT_ID=MT9).

3. Белоусов Д. С. Страховое право: самое главное [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://be5.biz/pravo/s002/55.htm>.

4. Аберніхіна І.Г. Ринок страхових послуг України: стан та проблеми розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/NPM\\_2006/Economics/3\\_ubernihina%20i%201.doc.htm](http://www.rusnauka.com/NPM_2006/Economics/3_ubernihina%20i%201.doc.htm).

5. ГОСТ 12.0.003-74 «Опасные и вредные производственные факторы»

6. Василик О.Д. Теорія фінансів: навч. посібн. – К.: НІОС, 2000. – 416с.

7. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В.Ариничева / Научн.ред. Ю.П.Адлер. – 3-е изд. – М.: РИА "Стандарты и качество", 2005. – 272 с.

8. Базилевич В.Д. Страхова справа// К.: Знання, 2003. –250 с.

9. Варжапетян А.Г. Системи управління. Інжиніринг якості. – М.: Вузівська книга, 2001. – 185с.

10. ГОСТ 12.1.003-88 «Шум. Загальні вимоги безпеки»

11. Абдікєєв Н.М. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посібн. / Н.М.Абдікєєв, Т.П.Данько, С.В.Ільдеменов, А.Д.Кисельов. – М.: Ексмо, 2007 – 592 с.

12. Астанін Д.Ю. Методика оцінки рівня організації реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) на підприємствах. «Маркетинг в Росії і за кордоном», 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mevriz.ru/articles/2008/2/4993.html>.

13. Барінов В.А. Антикризисное управління: навч. посібн. – М.: ІД ФБК-ПРЕС, 2002. – 520с.

14. Баронов В.В., Калянов Г.Н., Попов Ю.Н, Рыбников А.И., Титовский И. Н. Автоматизация управления предприятием. – М.: ИНФРА – М, 2000.

15. Еліферов В. Г., Рєпін В. В. Бізнес-процеси. Регламентация і керування. – М.: Изд.Инфра-М, 2007 – 320 с.

16. Калянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация та автоматизация бизнес-процесів: навч. посібн. – М.: Фінанси і статистика. 2007. – 240с.

17. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібн. – К.: Знання, 2008. – 679 с.

18. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. К. Фінансовий аналіз: навч. посібн. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 392 с.

19. Мединський В.Г., Ільдеменов С.В. Реінжиніринг інноваційного підприємництва. / Під. ред. В.І. Ірікова.: навч. посібн. для вузів. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414с.

20. Мільнер Б.З. Теорія організації: навч. посібн. 5-е вид., переробл. та доп. – М.: ИНФРА-М, 2006.

21. Реінжиніринг бізнес-процесів: етапи розробки та реалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://profinstrument.org/index.php/analitika/2040-reinzhiniring-biznes-procesiv-etapi-rozrobki-ta>.

22. Робсон М., Уллах Ф. Реінжиніринг бізнес-процесів: практ. посібн.: Пер. з англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 224с.

23. Фінансовий менеджмен Г.Г. Кірейцев, Житомир: ЖІТІ, 2001. – 440с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/28009/>.

24. Хаммер М. Реінжиніринг корпорацій: Маніфест революції в бізнесі / Майкл Хаммер, Джеймс Чампі; пер. з англ. Ю.Е.Корніловіч. – М.: Манн, Іванов і Фербер, 2006. – 287 с.

© Олейникова О.О., Лук'янчук О.М., 2017

9.3	<b>Клієнтська база банків: особливості формування та управління</b>	292
	Торяник Жанна Іванівна – к.е.н., доцент, Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи	
9.4	<b>Правові основи та практика організації банківської діяльності</b>	302
	Журавльова Тетяна Олександрівна - к.е.н., професор, Одеський національний університет імені І.І.Мечникова	
9.5	<b>Актуальні питання нормативно-правового регулювання обліку грошових коштів на рахунках в банку</b>	312
	Шендригоренко Марина Трохимівна – к.е.н., доцент, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган - Барановського	
9.6	<b>Новітні методики надання страхових послуг на основі реінжинірингу бізнес-процесів</b>	320
	Олейникова Олена Олексіївна, Лук'янчук Олена Михайлівна, Одеський національний політехнічний університет	
	<b>РОЗДІЛ 10. ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА МОТИВАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ</b>	339
10.1	<b>Кадрова політика: сутність, характеристика та особливості застосування</b>	339
	Лук'янчук Олена Михайлівна, Волкова Домнікія Василівна, Одеський національний політехнічний університет	
10.2	<b>Дослідження мотивів зайнятості працівників на роботах, які знецінюють людський капітал здоров'я</b>	350
	Заюков Іван Вікторович - к.е.н., доцент, Вінницький національний технічний університет	

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

(українською та російською мовами)

Головні редактори:

Савчук Лариса Миколаївна, канд. екон. наук, професор,  
Національна металургійна академія України  
Бандоріна Лілія Миколаївна, канд. екон. наук, доцент,  
Національна металургійна академія України,

Відповідальна за випуск: Вишнякова І.В.,  
канд. екон. наук, доцент

Підписано до друку 9.11.2017 р. Формат 60x84 1/16.  
Ум. друк. арк. 26,50. Тираж 300 пр. Зам. № 91.

Видавництво «Пороги»,  
49000, м. Дніпро, пр-кт Дмитра Яворницького, 60.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 7 від 21.02.2000 р.

ISBN 978-617-518-353-3