

**Александрова А.Н.**

Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского

## НЕОБХОДИМОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ РЕФОРМЫ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА В УКРАИНЕ

### Аннотация

Рассмотрена необходимость проведения реформы жилищно-коммунального хозяйства в Украине. Определены конкурентные рыночные механизмы в сфере предоставления жилищно-коммунальных услуг. Предложен перечень основных источников финансирования предприятий ЖКХ с целью обеспечения необходимого уровня проведения реформ. Проведен анализ динамики финансирования ЖКХ и выделен ряд проблем, которые касаются финансирования жилищно-коммунального сектора Украины. Проведен анализ состояния задолженности населения за жилищно-коммунальные услуги, что грозит ухудшением финансового состояния, а также понижением показателей результативности деятельности предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Предложены пути оптимизации финансирования отрасли с целью выведения предприятий ЖКХ из кризисного состояния.

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ), реформы, источники финансирования, объединение совладельцев многоквартирного дома (ОСМД), динамика финансирования предприятий ЖКХ, задолженность за жилищно-коммунальные услуги, оптимизация финансирования отрасли.

**Aleksandrova G.M.**

Donetsk Mikhail Tugan-Baranovsky  
National University of Economics and Trade

## NECESSITY AND MAINTENANCE OF REFORM DWELLING-COMMUNAL ECONOMY IN UKRAINE

### Summary

The necessity of leadthrough of reform of dwelling-communal economy (DCE) is considered for Ukraine. Certainly competition market mechanisms in the field of grant of dwelling-communal services. The list of basic sourcings enterprises of DCE is offered with the purpose of providing of the proper leadthrough of reforms. The analysis of dynamics of financing of DCE is conducted and the row of problems which touch financing of dwelling-communal sector of Ukraine is selected. The state of debt of population is analysed for dwelling-communal services, that threatens worsening of the financial state, and also decline of indexes of effectiveness of activity of enterprises of communal economy. The ways of optimization of financing of industry are offered with the purpose of leadingout of enterprises of DCE from the crisis state.

**Keywords:** dwelling-communal economy (DCE), reforms, sourcings, association of joint owners of apartment house (AJOAH), loud speaker of financing of enterprises of DCE, debt for dwelling-communal services, optimization of financing of industry.

УДК 65.012.23

## ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕІНЖІНІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Олейникова О.О., Бевзенко К.С.**

Одеський національний політехнічний університет

У статті розглянуто сучасну концепцію управління бізнес-процесами та її базові складові. Визначено переваги реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), як найбільш радикального та інноваційного підходу до удосконалення та перебудови страхового бізнесу. Досліджено основні характеристики підходів до реалізації РБП страхової організації, сутність якого є відмова від управління функціональними структурними підрозділами на користь управління саме процесами. Представлено принципово змінену організаційну модель страхової компанії з чіткими горизонтальними технологічними зв'язками за основними бізнес-процесами. Доведено необхідність створення в страхових компаніях автоматизованого, мультимедійного call-центру з використанням CRM-технологій. Запропоновано впровадження у діяльність вітчизняних страховиків системи електронного бізнесу у відповідності з наведеними етапами.

**Ключові слова:** процесний підхід, реінжиніринг, бізнес-процес, страхова компанія, організаційна структура, ефективність, електронний бізнес.

**Постановка проблеми.** Функціонування конкурентоспроможного страхового ринку в Україні потребує формування якісно нової філософії управління, спрямованої на забезпечення

еквівалентності інтересів всіх суб'єктів страхового процесу. За умов посиленої конкуренції між страховиками гостро постає питання щодо необхідності удосконалення та перебудови бізнесу, тобто

розробки бізнес-процесів, які б забезпечували довіру клієнтів до страхування; підвищення страхової культури серед учасників страхового процесу; інформаційну достовірність умов надання страхових послуг; належний рівень захисту майнових інтересів страхувальників; платоспроможність та ліквідність страховиків. Отже, для страхових менеджерів все більшої актуальності набувають питання, пов'язані з реалізацією реінжинірингу бізнес-процесів з метою підвищення якості надання страхових послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом все більше уваги приділяється проблемам методологічного обґрунтування та практичного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, як найбільш передового методу підвищення ефективності системи менеджменту організації. Питання інноваційного управління бізнес-процесами широко висвітлюються у закордонній та вітчизняній економічній літературі. Основні напрямки досліджень у цій сфері є предметом обговорення на конференціях та семінарах різного рівня (міжнародного, національного, галузевого).

Теоретичними та прикладними дослідженнями реінжинірингу бізнес-процесів займаються такі відомими зарубіжні вчені, як: Ф. Гуляр, Т. Девенпорт, Д. Келлі, М. Робсон, Ф. Уллах, М. Хаммер, Ф. Хілл, Дж. Чампі та ін. Серед науковців, які займаються даною проблематикою на пострадянському просторі, необхідно виділити таких, як: С. Айвазян, Л. Бляхман, П. Забелін, С. Козьменко, В. Мединський, М. Николєнко, С. Ойхман, В. Тарасов.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Необхідно зазначити, що сучасні наукові розробки у сфері реінжинірингу в основному мають загальний характер і не систематизовані щодо їх використання у різних видах підприємницької діяльності. Тому постає об'єктивна необхідність у дослідженні можливостей ефективного застосування різних підходів та методів реалізації реінжинірингу бізнес-процесів в діяльності вітчизняних страхових компаній, які надають послуги, як з ризикового страхування, так і зі страхування життя.

**Мета статті.** Метою наукового дослідження є визначення нових методів підвищення якості надання страхових послуг на підставі процесного підходу до управління та реалізації реінжинірингу бізнес-процесів з використанням сучасних інформаційних технологій для забезпечення економічної безпеки та сталої динаміки розвитку компанії.

**Виклад основного матеріалу.** 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.

Концепція управління бізнес-процесами ґрунтується на чотирьох підходах:

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST).
2. Бенчмаркінг процесу.
3. Перепроекування 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 [1].

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 перепроекування процесу полягає у вдосконаленні існуючого процесу. Перепроекування 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 перепроекування) дозволить компанії отримати конкурентні переваги [8].

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – найбільш радикальний із всіх чотирьох підходів до удосконалення бізнес-процесів. 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 [5].

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 [3].

Одне з ключових понять, яке покладене в основу реінжинірингу, це бізнес-процеси. 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» [7].

Досвід практичної діяльності свідчить, що найбільш ефективним і раціональним методом управління страховою організацією є 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.

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.

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, андеррайтингу, врегулювання збитків, бек-офіс і т.д. На основі розподілу функцій можливо формування принципово нової організаційної структури компанії (рис. 1).

Реінжинірингова структура має наступні переваги перед традиційною:

1. Специалізація персоналу, більш високий рівень професіоналізму співробітників.

2. Використання співробітників відповідно до їх психологічних особливостей.

3. Звільнення продавців страхових продуктів від виконання невласливих 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.

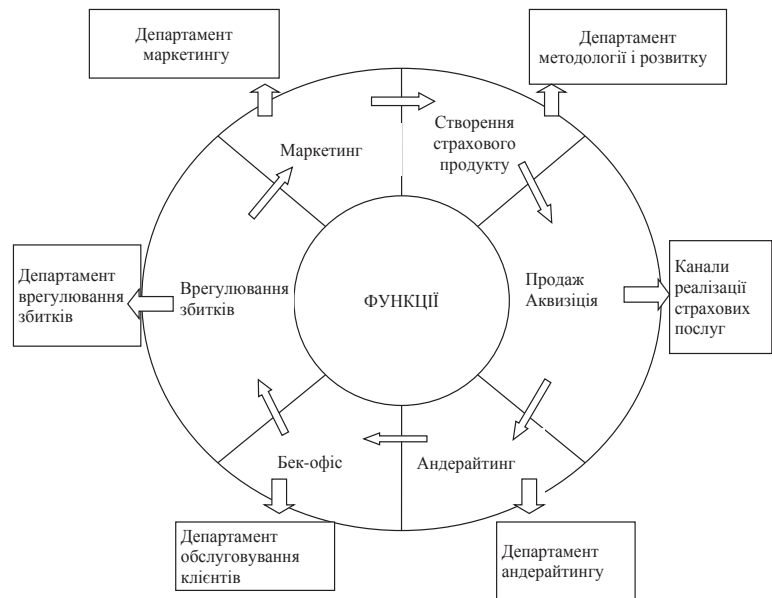


Рис. 1. Організаційна модель страхової компанії після реалізації РБП

Таблиця 1

Характеристики підходів до реалізації РБП страхової компанії

Характеристика / Підхід	«З чистого аркуша»	«На основі рішень»	«Детальний аналіз»
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 по-будовані 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.
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.

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.

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) [4]. 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.

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 Є.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 [6].

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 показником:

- 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 [9].

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 [2].

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.

У процесі планування та реалізації проекту реінжинірингу бізнес-процесів страхової організації 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.

**Висновки і пропозиції.** 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 літератури:

1. Абдикеев Н.М., Даныко Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА. Учебник – 2-е изд., испр. – М. : Эксмо, 2007. – 592 с.
2. 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/2009/2/4993.html>.
3. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О.В. Виноградова. – Донецьк, 2005. – 195 с.
4. Йолкіна-Старк Л.С. Сучасні інформаційні технології у страховому бізнесі / Л.С. Йолкіна-Старк // Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ufin.com.ua>
5. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 333 с.
6. Рублевская Ю.В. Моделирование бизнеса в интернет-среде. «Маркетинг в России и за рубежом», 2013. – № 2.
7. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб: Изд-во С. – Петербургского ун-та, 1997. – 228 с.
8. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб. : АЗБУКА БМикро. – 2002. – 314 с.
9. Цуканова О. А., Варзунов А.В. Сетевая экономика: навч. посібн. – СПб.: СПб ГУИТМО, 2012. – 64 с.

**Олейникова Е.А., Бевзенко К.С.**

Одесский национальный политехнический университет

## ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

#### Аннотация

В статье рассмотрена современная концепция управления бизнес-процессами и ее базовые составляющие. Определены преимущества реинжиниринга бизнес-процессов (РБП), как наиболее радикального и инновационного подхода к усовершенствованию и перестройке страхового бизнеса. Исследованы основные характеристики подходов к осуществлению РБП страховой организации, сущностью которого является отказ от управления функциональными структурными подразделениями в пользу управления именно процессами. Представлена принципиально изменённая организационная модель страховой компании с четкими горизонтальными технологическими связями по основным бизнес-процессам. Обоснована необходимость создания в страховых компаниях автоматизированного, мультимедийного call-центра с использованием CRM-технологий. Предложено внедрение в деятельность отечественных страховщиков системы электронного бизнеса в соответствии с приведенными этапами.

**Ключевые слова:** процессный подход, реинжиниринг, бизнес-процесс, страховая компания, организационная структура, эффективность, электронный бизнес.

**Oleinikova E.A., Bevzenko K.S.**

Odessa National Polytechnic University

## FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN INSURANCE COMPANIES

#### Summary

In the article the modern concept of managing business processes and its basic components. The benefits of reengineering of business processes (BPO), as the most radical and innovative approach to the improvement and restructuring of the insurance business. The main characteristics of the approaches to the implementation of deferrals insurance company, the essence of which is the abandonment of the management of the functional structural units in favor of management's processes. Presents a fundamentally altered the organizational model of the insurance company with a clear horizontal technological linkages on key business processes. The necessity of creation in insurance companies-automated multimedia call center the use of the SRM technology. Proposed implementation in domestic activities-governmental insurers of electronic business in accordance with the diverse stages.

**Keywords:** process approach, re-engineering, business process, insurance company, organizational structure, effectiveness, e-business.