

**К. МУРАТУЛЫ, Ш. Г. ДЖУМАДИЛОВА**

### **ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ В ЦЕНТРЕ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ**

Целью данного исследования является разработать новую модель бизнес процессов по оказанию государственных услуг на примере услуги регистрации соискателя в качестве Лица ищущего работу Центра занятости населения г. Алматы. Предметом исследования были выбраны бизнес процессы по оказанию государственной услуги – регистрация соискателя в качестве «Лица ищущего работу». Для решения поставленных задач использовались методы системного подхода к исследованию организационно-экономических явлений, моделирования, стоимостного анализа, экспертных оценок, сравнения и др. В статье построены модели бизнес-процессов «As-Is» и «To-Be», выявлены дублирующие операции, проведен реинжиниринг процессов и проведено сравнение двух моделей с помощью функционально-стоимостного анализа. Реинжиниринг производился не только с целью оптимизации бизнес-процессов рассматриваемого государственного органа, но также с целью развития «открытого правительства». В статье предложены процедуры реструктуризации, основанные на определении приоритетных для реинжиниринга бизнес-процессов, которые, в отличие от традиционных подходов, ранжированы на основе выделенных критериев: результативности, стоимости, времени, качества и декомпозиции методом попарных сравнений; предложена новая модель бизнес процессов по оказанию государственных услуг, отличительной особенностью которой является применение государственного портала. В результате проведенной оптимизации бизнес-процессов удалось сократить количество операций с двадцати трех до пяти операций, со снижением общей продолжительности оказания услуги и ее стоимости. В данном государственном учреждении помимо рассматриваемой услуги по регистрации гражданина в качестве лица, ищущего работу, предоставляются несколько государственных услуг. Таким образом, представляется целесообразным проведение работ по оптимизации бизнес-процессов и для остальных видов услуг. Результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы в государственных учреждениях любой организационно-правовой формы.

**Ключевые слова:** модели «As-Is» и «To-Be», бизнес-процессы, государственные услуги, оптимизация, функционально-стоимостной анализ, реинжиниринг.

**К. МУРАТУЛИ, Ш. Г. ДЖУМАДИЛОВА**

### **ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ЦЕНТРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ**

Метою даного дослідження є розробити нову модель бізнес процесів з надання державних послуг на прикладі послуги реєстрації претендента як Особи шукає роботу Центру зайнятості населення м. Алматы. Предметом дослідження були обрані бізнес процеси з надання адміністративної послуги – реєстрація здобувача в якості «Особи шукає роботу». Для вирішення поставлених завдань використовувалися методи системного підходу до дослідження організаційно-економічних явищ, моделювання, вартісного аналізу, експертних оцінок, порівняння та ін. У статті побудовано моделі бізнес-процесів «As-Is» і «To-Be», виявлені дублюючі операції, проведено реінжиніринг процесів і проведено порівняння двох моделей за допомогою функціонально-вартісного аналізу. Реінжиніринг проводився не тільки з метою оптимізації бізнес-процесів розглянутого державного органу, але також з метою розвитку «відкритого уряду». У статті запропоновані процедури реструктуризації, засновані на визначенні пріоритетних для реінжинірингу бізнес-процесів, які, на відміну від традиційних підходів, ранжовані на основі виділених критеріїв: результативності, вартості, часу, якості і декомпозиції методом попарних порівнянь; запропонована нова модель бізнес процесів з надання державних послуг, відмінною особливістю якої є застосування державного порталу. В результаті проведеної оптимізації бізнес-процесів вдалося скоротити кількість операцій з двадцяти трьох до п'яти операцій, зі зниженням загальної тривалості надання послуги та її вартість. В даному державній установі крім розглянутої послуги з реєстрації громадянина як особи, що шукає роботу, надаються кілька державних послуг. Таким чином, вважаємо за доцільне проведення робіт по оптимізації бізнес-процесів і для інших видів послуг. Результати, отримані в ході дослідження, можуть бути використані в державних установах будь-якої організаційно-правової форми.

**Ключові слова:** моделі «As-Is» і «To-Be», бізнес-процеси, державні послуги, оптимізація, функціонально-вартісний аналіз, реінжиніринг.

**К. MURATULY, SH. G. JUMADILOVA**

### **OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE CENTER OF EMPLOYMENT**

The purpose of this study is to develop a new model of business processes for the provision of public services on the example of the registration service of the applicant as a person looking for a job at the Center for Employment of Алматы. The subject of the study was selected business processes for the provision of public services – registration of the applicant as a "job seeker". To solve the set tasks, methods of a systematic approach to the study of organizational and economic phenomena, modeling, cost analysis, expert assessments, comparisons, etc. were used. The article builds models of business processes "As-Is" and "To-Be", identifies duplicate operations, processes were reengineered and the two models were compared using functional cost analysis. Reengineering was carried out not only with the aim of optimizing the business processes of the state authority in question, but also with the goal of developing an "open government". The article proposes restructuring procedures based on determining priority business processes for reengineering, which, unlike traditional approaches, are ranked based on selected criteria: performance, cost, time, quality, and decomposition by pairwise comparisons; A new model of business processes for the provision of public services has been proposed, a distinctive feature of which is the use of the state portal. As a result of the optimization of business processes, it was possible to reduce the number of operations from twenty-three to five operations, with a decrease in the total duration of the service and its cost. In this state institution, in addition to the considered service for the registration of a citizen as a job seeker, several state services are provided. Thus, it seems appropriate to work on optimizing business processes for other types of services. The results obtained during the study can be used in public institutions of any legal form.

**Keywords:** As-Is and To-Be models, business processes, government services, optimization, value analysis, reengineering.

**Введение.** Центр занятости населения – это государственное учреждение, создаваемое местным исполнительным органом в целях содействия

занятости населения. Центры занятости населения являются подразделениями «Министерства труда и социальной защиты Республики Казахстан», основная

© К. Муратулы, Ш. Г. Джумадилова, 2019

функция которой заключается в реализации государственных программ по содействию в трудоустройстве населения.

Центр занятости населения имеет классическую для государственных учреждений Казахстана организационную структуру, которая предусматривает директора во главе организации и трех заместителей директора. Учитывая отсутствие явной мотивации к снижению издержек по предоставлению государственных услуг государственными учреждениями, целью данного исследования является разработать новую модель бизнес-процессов по оказанию государственных услуг на примере услуги регистрации соискателя в качестве Лица ищущего работу Центра занятости населения г. Алматы.

Предметом исследования были выбраны бизнес-процессы по оказанию государственной услуги - регистрация соискателя в качестве «Лица ищущего работу». В качестве объекта исследования был выбран КГУ «Центр занятости населения города Алматы», который подвергся детальному исследованию отдельных объектов реструктуризации.

Для решения поставленных задач использовались методы системного подхода к исследованию организационно-экономических явлений, теоретического и эмпирического исследования, экономико-математического моделирования, экономического и статистического анализа, экспертных оценок, сравнения, ранжирования.

#### **Этапы реинжиниринга бизнес-процессов.**

Для проведения реинжиниринга бизнес-процессов с целью их оптимизации, в первую очередь, была выстроена модель «As-Is», каждого бизнес-процесса по оказанию государственных услуг [1, 2].

Затем, согласно модели «As-Is», были выявлены дублирующие операции, а также операции, которые можно исключить из бизнес-процесса. На основании чего, была построена модель «To-Be».

Моделирование бизнес-процессов «As-Is» и «To-Be», затем сравнение этих моделей дало возможность увидеть слабые стороны организации бизнес-процессов, в частности дублирующие операции. Большое количество операций выполнимо с помощью современных технологий, которые широко внедрены в различных странах, в том числе и в государственном секторе [3–5]. Сравнение моделей «As-Is» и «To-Be» было проведено с помощью функционально-стоимостного анализа.

Функционально-стоимостной анализ был совершен следующим образом [6]: в первую очередь была установлена средняя заработная плата сотрудников. Оклад является фиксированным. Далее была установлена стоимость одной минуты рабочего времени сотрудника.

Далее, методом наблюдения была выявлена длительность каждой операции в минутах. После, чего длительность операции была умножена на стоимость одной минуты, в результате чего мы получили

стоимость каждой из операции бизнес-процесса [7]. Суммируя стоимость всех операций, мы получили стоимость всего бизнес-процесса.

#### **Модель As-Is услуги по регистрации соискателя в качестве «Лица ищущего работу».**

Регистрация соискателя в качестве «Лица ищущего работу» является системообразующей услугой, по причине того, что пока соискатель не регистрируется в качестве «ЛИР», получение других государственных услуг является невозможным.

Оказание данной услуги происходит следующим образом (Рис. 1): Соискатель обращается с заявлением, в письменной форме на имя директора, где просит зарегистрировать его в качестве «Лица ищущего работу» в канцелярию Центра занятости населения. В работе канцелярии данное заявление находится в течение трех рабочих дней, после чего передается в «Отдел поддержки соискателей». Руководитель отдела назначает ответственного менеджера, который приглашает заявителя на прием.

Во время приема заявителя-соискателя, менеджер Отдела поддержки работодателей проводит первичное профилирование, заносит данные, удостоверяющие личность соискателя, на основании предоставленного удостоверения личности, данные об образовании и имеющемся опыте, а также предпочтениях на основании устного изложения соискателем в Информационную систему «Рынок труда». После того, как сбор данных завершится, соискатель запускает заявку.

Далее, менеджер Отдела поддержки работодателей подбирает подходящую вакансию для соискателя согласно его профилю и опыту. После того, как вакансия была выбрана, менеджер Отдела поддержки соискателей направляет соискателя к менеджеру Отдела поддержки работодателей, который выписывает ему направления на собеседования к работодателям.

В случае удачного прохождения собеседования и дальнейшего трудоустройства, соискателю в регистрации в качестве «ЛИР» отказывают в письменном виде.

В случае получения трех письменных отказов от трех разных работодателей, соискатель вновь обращается в Центр занятости населения к менеджеру Отдела поддержки соискателей, который после 10 рабочих дней и трех отметок об отказе в ИС «Рынок труда» регистрирует соискателя в качестве «ЛИР». Процесс регистрации соискателя в качестве «ЛИР» занимает 13 рабочих дней.

В Таблице 1 приведены стоимость каждой операции бизнес-процесса по оказанию государственной услуги по регистрации соискателя в качестве «Лица ищущего работу». Анализ стоимости работ позволяет выявить эффект от проведенного реинжиниринга бизнес-процессов. Для выявления продолжительности операции с целью оптимизации ресурсов был применен метод наблюдения или мониторинга [9].

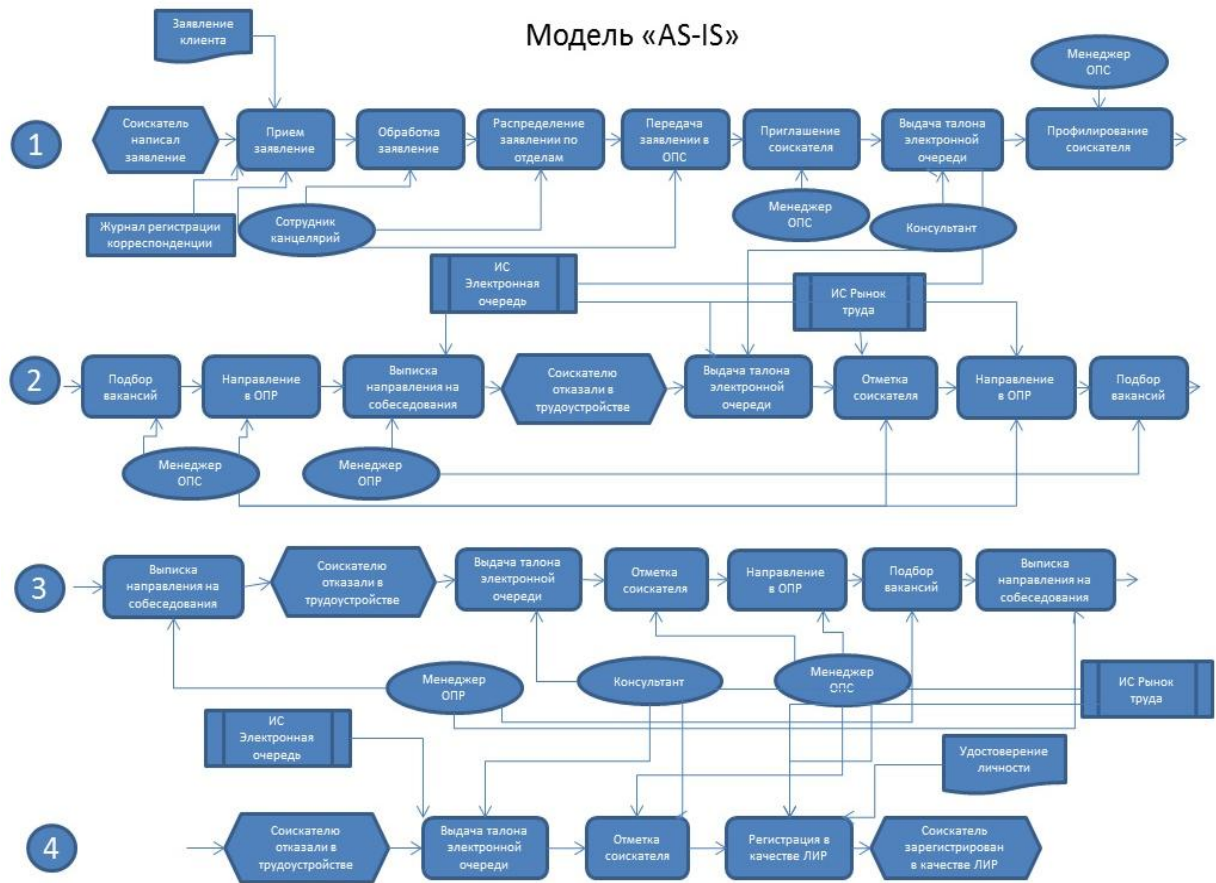


Рис. 1. Модель «AS-IS» бизнес-процессов по регистрации соискателя в качестве «Лица Ищущего работу», составлена на основе [8]

Таблица 1 – Функционально стоимостной анализ бизнес-процесса по регистрации соискателя в качестве «ЛИР»

№	Наименование операций	Кол-во итераций	Время, в мин	Стоимость, в тенге
1	Прием заявления	1	5	36,5
2	Обработка заявления	1	1440	10 512
3	Распределение заявления по отделам	1	1440	10 512
4	Передача заявления в Отдел поддержки соискателей	1	1440	10 512
5	Приглашение соискателя	1	5	36,5
6	Выдача талона электронной очереди	4	1	146
7	Профилирование соискателя	1	15	109,5
8	Подбор вакансий	3	30	657
9	Направления в Отдел поддержки работодателей	3	2	43,8
10	Выдача направления на собеседования	3	10	219
11	Отметка соискателя	3	10	219
12	Регистрация в качестве «Лица ищущего работу»	1	40	292
Итого		23	4545	33 295,3

В воспроизведении бизнес-процесса по регистрации соискателя в качестве «ЛИР» (Рис. 1.) на одного соискателя участвуют три отдела, а именно

«Служба канцелярии», «Отдел поддержки соискателей», «Отдел поддержки работодателей», а также в сумме 4 сотрудника, сотрудник канцелярии, консультант операционного зала, менеджер отдела поддержки работодателей, менеджер отдела поддержки соискателей. В сумме в бизнес-процессе воспроизводятся 23 (двадцать три) операции, которые длятся 4545 (четыре тысячи пятьсот сорок пять) минут и стоят 33 295,5 (тридцать три тысячи двести девяносто пять) тенге 5 тиын (Таблица 1).

**Модель «To-Be» бизнес-процесса по регистрации «Лица ищущего работу».**

После создания модели и изучения возможностей для оптимизации процессов произведен их реинжиниринг. Реинжиниринг производился не только с целью оптимизации бизнес-процессов рассматриваемого государственного органа, но также с целью развития «открытого правительства» [10].

Реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой изменение форм, структур, технологий, определяемое сущностью инновационных процессов и развитием информационных технологий, вызванное необходимостью адаптации в динамичной бизнес-среде для повышения эффективности процесса оказания государственных услуг.

Модель «To-Be» бизнес-процесса по регистрации «Лица ищущего работу» построена следующим образом (Рис. 2): времяемкие процессы, такие как

прием заявления соискателя, которые имеют место в модели «As-Is» и занимают более трех рабочих дней в модели «To-Be» исключены.

Вместо этого соискатель, впервые придя в Центр занятости населения города Алматы, в сопровождении консультанта операционного зала проходит в зону самообслуживания, где самостоятельно, либо с помощью консультанта по государственному portalу отправляет заявку на регистрацию «Лица ищущего работу».

После отправки заявки, консультант выдает талон электронной очереди соискателю к менеджеру Отдела поддержки соискателей. В отличии от модели «As-Is», в модели «To-Be» соискатель не проходит в

отдел поддержки работодателей, а направления, все три одновременно, выдает менеджер отдела поддержки соискателей. Дальнейшие отметки соискатель производит самостоятельно через государственный портал, что в результате сокращает до шести операций, которые имеют место в модели «As-Is».

Получив три отказа от работодателей, соискатель вновь обращается в Центр занятости населения. Консультант, выдав талон электронной очереди, проводит соискателя к менеджеру отдела поддержки соискателей. Менеджер, в свою очередь, получив три письменных отказа в трудоустройстве, регистрирует соискателя в качестве «Лица ищущего работу».

### Модель «To-Be»

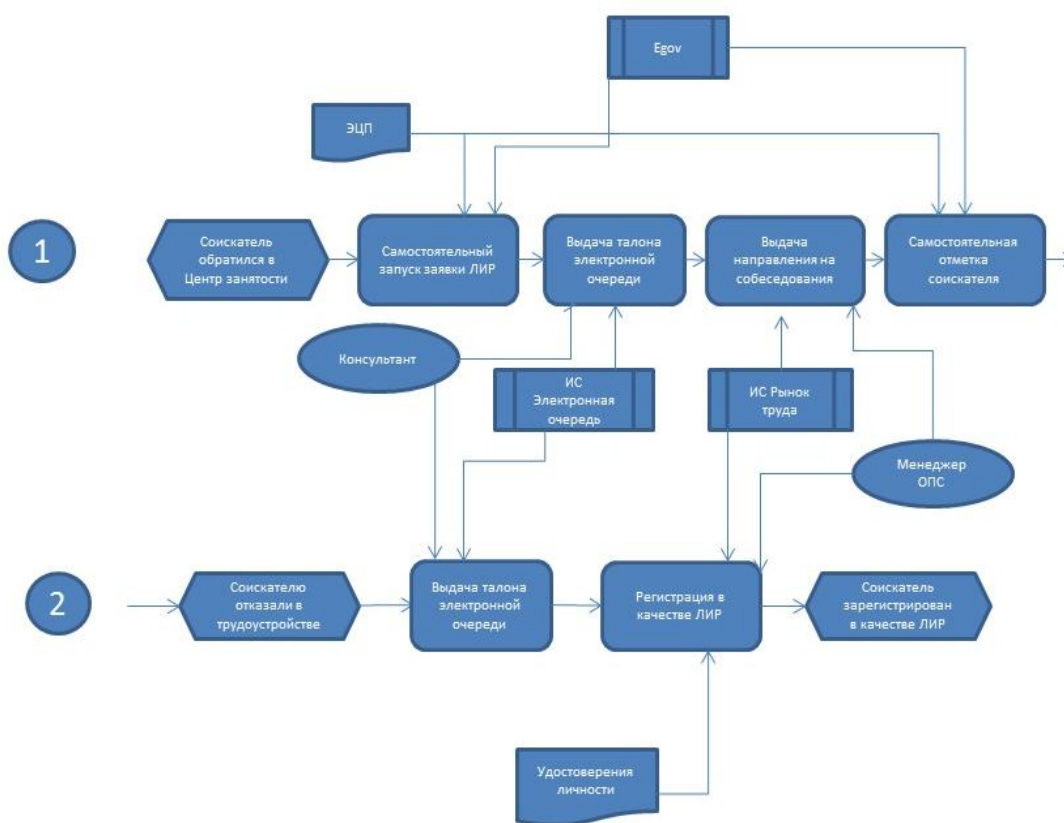


Рис. 2. Модель «To-Be» бизнес-процессов по регистрации соискателя в качестве «Лица Ищущего работу»

Функционально-стоимостной анализ модели «To-Be» бизнес-процесса по регистрации соискателя в качестве «Лица ищущего работу» приведен в табл. 2.

В результате реинжиниринга бизнес-процесса количество операций было сокращено до 5 (пяти), которые длятся 72 минуты, стоимостью 671,6 (шестьсот семьдесят один) тенге 6 тиын.

Описанный выше реинжиниринг процессов возможно необходимо провести и в других государственных органах. Это позволяет не только экономить бюджетные средства. Благодаря использованию информационных технологий, это способствует развитию информатизации в стране [11].

Таблица 2 – Функционально-стоимостной анализ модели «To-Be» бизнес-процесса по регистрации соискателя в качестве «Лица ищущего работу»

№	Наименование операций	Кол-во итераций	Время, в мин	Стоимость, в тенге
1	Помощь в самостоятельном запуске заявки на регистрацию в качестве «ЛИР»	1	20	146
2	Выдача талона электронной очереди	2	1	14,6
3	Выдача направления на собеседования	1	10	73
4	Регистрация в качестве «ЛИР»	1	40	292
Итого		5	72	671,6

**Выводы.** В статье предложены процедуры реструктуризации, основанные на определении приоритетных для реинжиниринга бизнес-процессов, которые, в отличие от традиционных подходов, ранжированы на основе выделенных критериев: результативности, стоимости, времени, качества и декомпозиции методом попарных сравнений; предложена новая модель бизнес-процессов по оказанию государственных услуг, отличительной особенностью которой является применение государственного портала.

Результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы в государственных учреждениях любой организационно-правовой формы.

#### Список литературы

1. Анисимов Ю. П., Журавлев Ю. В., Шапошникова С. В. *Управление бизнес-процессами выпуска новой продукции: Монография* / ред. Анисимова Ю.П. Воронеж: Воронеж, гос. технол. акад., 2003. 456 с.
2. Абдикеев Н.М. и др. *Реинжиниринг бизнес-процессов*. Москва: Изд-во Эксмо, 2005. 592 с.
3. Василенко Л.А. Интернет в информатизации государственной службы России. «Электронное правительство» Великобритании и России. *Социально-гуманитарные знания*. 2016. № 4. С. 4–7.
4. Акчурин А. Перспективы совершенствования государственного управления в Республике Казахстан на основе проекта e-правительства. *Поиск, серия гуманитарных наук*. 2017. №4. С. 45–48.
5. Демпси Дж. Электронное правительство и его выгоды для широких масс. *Государственное управление в переходных экономиках*. 2003. № 1. С. 123–133.
6. Есимова Ш.А. Государственный менеджмент как фактор развития экономики Казахстана. *Қазақстандағы парламентаризм*. 2015. № 3 (5). С. 113–116.
7. Борисенко И. Л. *Развитие организационно-экономических наук: теория и методология*. Воронеж: Воронеж, гос. техн. ун-т., 2002. 149 с.
8. Ковалев С.М., Ковалев В.М. *Современные методологии описания бизнес-процессов – просто о сложном. Бизнес инжиниринговые технологии*. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=33> (дата обращения: 05 декабря 2018).
9. Павліха Н.В., Кицюк І. В. Моніторинг та оптимізація витрат в процесі управління державними програмами та проектами. *Вісник національного технічного університету «ХПІ»*. Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2016. №1(1173). С. 47-51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2016.1173.9>.
10. Курочкин А. В. «Открытое правительство» как новая модель управления в условиях сетевого общества. *Вестник СПбГУ*. 2013. №6. Вып.4. С. 86-93
11. Ковалева Н.Н. Тенденции развития государственного управления информатизации. *Вестник Саратовской государственной юридической академии*. 2014. №4. С. 59–63.

#### References

1. Anisimov Ju.P., Zhuravlev Ju.V., Shaposhnikova S.V. *Upravlenie biznes-processami vypuska novoj produkcii: Monografiya* [Management of business processes of product release: Monograph]. Voronezh: Voronezh, gos. tehnol. akad., 2003. 456 p.
2. Abdikeev N.M. i dr. *Reinzhiniring biznes-processov* [Business Process Reengineering]. M.: Izd-vo Jeksmo, 2005. 592 p.
3. Vasilenko L.A. Internet v informatizacii gosudarstvennoj sluzhby Rossii. «Elektronnoe pravitel'stvo» Velikobritanii i Rossii [Internet in informatization of the state service of Russia. "Electronic Government" of Great Britain and Russia]. *Social'no-gumanitarnye znaniya* [Socio-humanitarian knowledge]. 2016, no. 4, pp. 4–7.
4. Akchurin A. Perspektivy sovershenstvovanija gosudarstvennogo upravlenija v Respublike Kazahstan na osnove proekta e-pravitel'stva [Prospects for improvement of public administration in the Republic of Kazakhstan based on the e-government project]. *Poisk, serija gumanitarnyh nauk* [Search, Humanities Series]. 2017, no. 4, pp. 45–48.
5. Dempsi Dzh. Elektronnoe pravitel'stvo i ego vygody dlja širokikh mass [E-government and its benefits to the masses] *Gosudarstvennoe upravlenie v perehodnyh jekonomikah* [Public administration in transition economies]. 2003, no. 1, pp. 123-133.
6. Esimova Sh.A. Gosudarstvennyj menedzhment kak faktor razvitiya jekonomiki Kazahstana [State management as a factor in the development of the economy of Kazakhstan]. *Қазақстандағы парламентаризм*. 2015, no. 3 (5), pp. 113–116.
7. Borisenko I. L. *Razvitie organizacionno-jekonomicheskikh nauk: teorija i metodologija* [The development of organizational and economic sciences: theory and methodology]. Voronezh: Voronezh, gos. tehn. un-t., 2002. 149 p.
8. Kovalev S. M., Kovalev V. M. *Sovremennye metodologii opisanija biznes-processov – prosto o slozhnom. Biznes inzhiniringovye tehnologii* [Modern methodologies for describing business processes are simply complex. Business Engineering Technologies]. Available at: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=33> (accessed 05.12 2018).
9. Павліха Н.В., Кицюк І. В. Monitoring and optimization of costs in the process of management of state programs and projects [Monitoring and optimization of costs in the process of management of state programs and projects]. *Visnyk nacional'noho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Zbirnyk naukovykh pracj. Serija: Stratehichne upravlinnja, upravlinnja portfeljamy, proghramamy ta proektamy [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management]. Kharkov : NTU "KhPI". 2016, no. 1.(1173), pp. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2016.1173.9>
10. Kurochkin A. V. «Otkrytoe pravitel'stvo» kak novaja model' upravlenija v uslovijah setevogo obshhestva ["Open Government" as a new management model in the conditions of the network society] *Vestnik SPbGU* [Vestnik of Saint Petersburg University]. 2013, no. 6, issue 4, pp. 86–93.
11. Kovaleva N.N. Tendencii razvitiya gosudarstvennogo upravlenija informatizacii [Trends in the development of public administration informatization]. *Vestnik Saratovskoj gosudarstvennoj juridicheskoj akademii* [Bulletin of the Saratov State Law Academy]. 2014, no. 4, pp. 59–63.

Поступила (received) 12.01.2019

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Джумаділова Шинара Галімжановна (Джумаділова Шынара Галимжановна, Jumadilova Shynara Galimzhanovna)** – PhD, в.о. асоційованого професора АТ «Міжнародний університет інформаційних технологій», м. Алмати, Казахстан; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8509-3688>; e-mail: [sh.jumadilova@iitu.kz](mailto:sh.jumadilova@iitu.kz).

**Кайнар Муратули (Кайнар Муратулы, Kaynar Muratuly)** – магістр управління проектами, старший менеджер Центру роздрібного бізнесу, АТ «Народний банк»; м. Алмати, Казахстан; e-mail: [kmuratuly@gmail.com](mailto:kmuratuly@gmail.com).