



ПСР
РОСАТОМ

2М Реализация проекта

Наименование	Слайд
1. Цели и описание документа	3
2. Термины и определения	4
3. Этапы реализации проекта	5
4. 1- Этап «Открытие и подготовка проекта»	6
5. 2- Этап «Диагностика и целевое состояние»	12
6. 3- Этап «Внедрение улучшений»	20
7. 4- Этап «Закрепление результатов и закрытие проекта»	32

1. Цели и описание документа



Цель документа – обеспечить методологическую поддержку пользователей при реализации проектов по совершенствованию процессов с помощью методов и инструментов бережливых технологий.

Документ содержит описание типового подхода к реализации проекта по совершенствованию процессов с помощью методов и инструментов бережливых технологий.

Документ разработан на основании опыта развития Производственной Системы «Росатом» в Госкорпорации «Росатом» и ее подведомственных организациях, также на основании практического применения методов и инструментов бережливых технологий при реализации проектов в различных отраслях экономики РФ и проекта «Эффективный регион».



2. Термины и определения



Термин

Определение

Владелец процесса	Руководитель структурного подразделения/ функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность
Границы процесса	Начальный и конечный этапы процесса/ фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей
Заказчик проекта	Должностное лицо, инициирующее проект по совершенствованию процесса с помощью методов и инструментов бережливых технологий и заинтересованное в результатах его реализации
Заказчики процесса (клиенты)	Клиенты, работники, подразделения или организации, получающие и использующие результаты (продукт или услугу) процесса
Картирование	Инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до заказчика
Периметр проекта	Организации, подразделения, отделы, где протекает совершенствуемый процесс
Проект	Последовательность запланированных, скоординированных действий, направленных на достижение целей по совершенствованию существующего процесса, имеющих ограничения по времени, ресурсам
Процесс	Совокупность действий, направленных на создание определенного результата, продукта или услуги
Производственный анализ	Мониторинг улучшаемых показателей процесса. Проводится на ключевых этапах процесса с целью выявления коренных причин отклонений и их устранения
Информационный стенд проекта	Инструмент объединения и визуализации информации для оперативного управления и мониторинга реализации проекта. Позволяет обеспечивать эффективную коммуникацию между участниками проекта, оперативно выявлять и решать проблемы в достижении целей. Может быть в бумажном или электронном виде

3. Этапы реализации проекта

На примере реализации проекта в АНО РРАПП

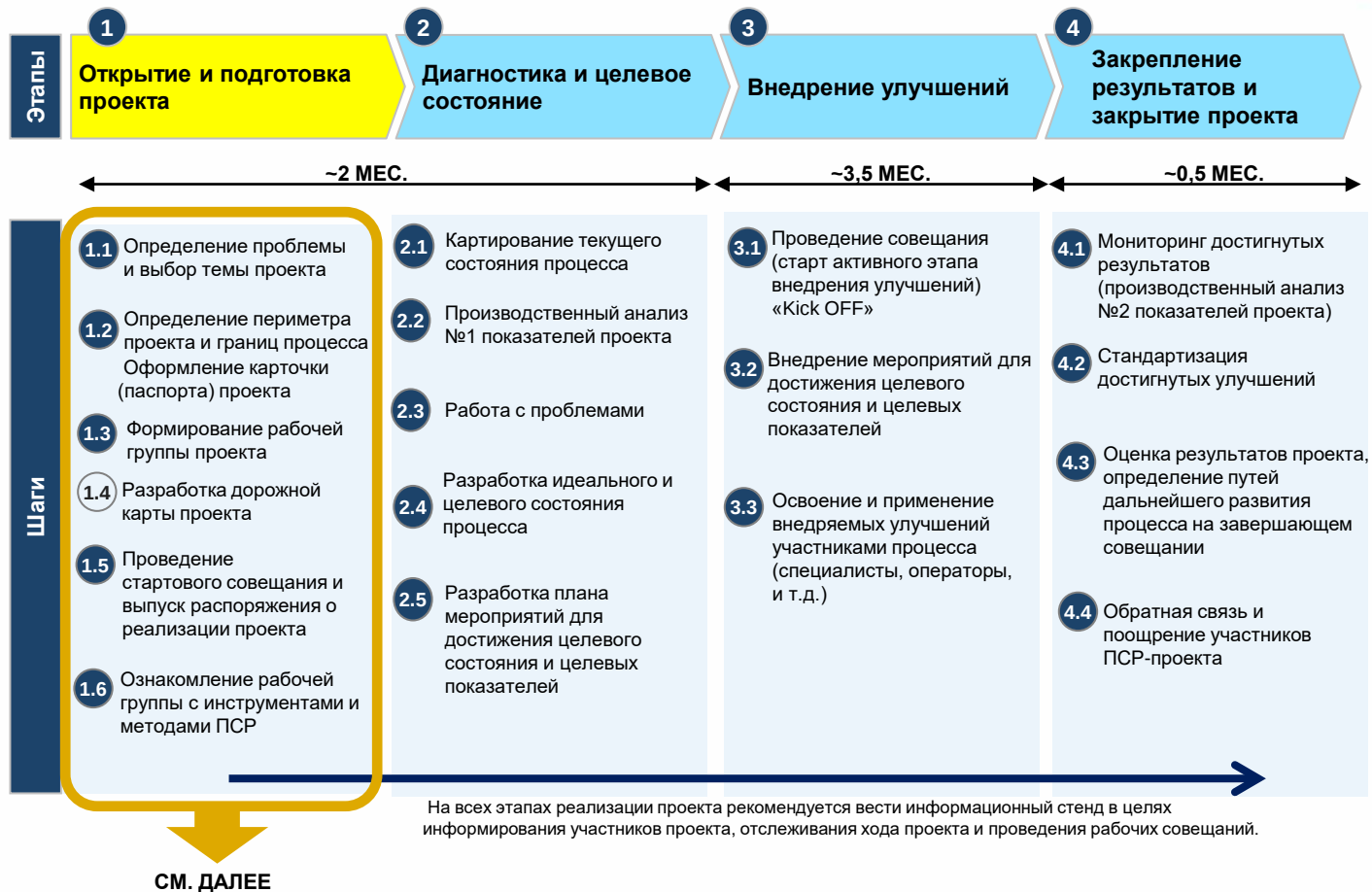
(Ростовское региональное агентство поддержки предпринимательства)



На всех этапах реализации проекта рекомендуется вести информационный стенд в целях информирования участников проекта, отслеживания хода проекта и проведения рабочих совещаний.

ВНИМАНИЕ: Рекомендованная длительность проекта 6 ± 2 месяцев, в зависимости от масштабности его периметра и границ

4. 1- Этап «Открытие и подготовка проекта»



1 Этап Открытие и подготовка проекта



1.1 Определение проблемы и выбор темы проекта

1.2 Определение периметра проекта и границ процесса

Оформление карточки (паспорта) проекта

Карточка (паспорт) проекта также была согласована с заказчиком проекта

УТВЕРЖДАЮ
АНО "РРАПП"
Р.И. Куринова

Карточка (паспорт) проекта "Оптимизация процесса рассмотрения заявок на предоставление займов и их сопровождения"

1. Вовлеченные лица и рамки проекта		
Заказчик проекта:	М.В. Палушенко (министр МИНЭК Ростовской области)	
Заказчики процесса:	Компании и индивидуальные предприниматели Рост. обл.	
Периметр проекта:	АНО "РРАПП" (Управление МФД, отделы займов, безопасности, отчетности, рисков, юридический отдел)	
Границы процесса:	От подачи заявки до выдачи займа	
Владелец процесса:	А.В. Дудникова (начальник Управления МФД)	
Руководитель проекта:	Я.И. Куринова (директор АНО РРАПП)	
Команда проекта:	Приказ от 24.08.2020г. № 66	

2. Обоснование выбора		
1. Не соблюдение регламентированных сроков рассмотрения и выдачи займов.		
2. Возросшие жалобы клиентов в надзорные органы (Минэк, Банк России, Прокуратура).		
3. Большая трудоемкость операций, высокая доля "ручного" труда.		
4. Большой объем плановых отчетов, внеплановых запросов и проверок.		
Примечание: Процесс микрофинансирования - 100% доля выручки РРАПП		

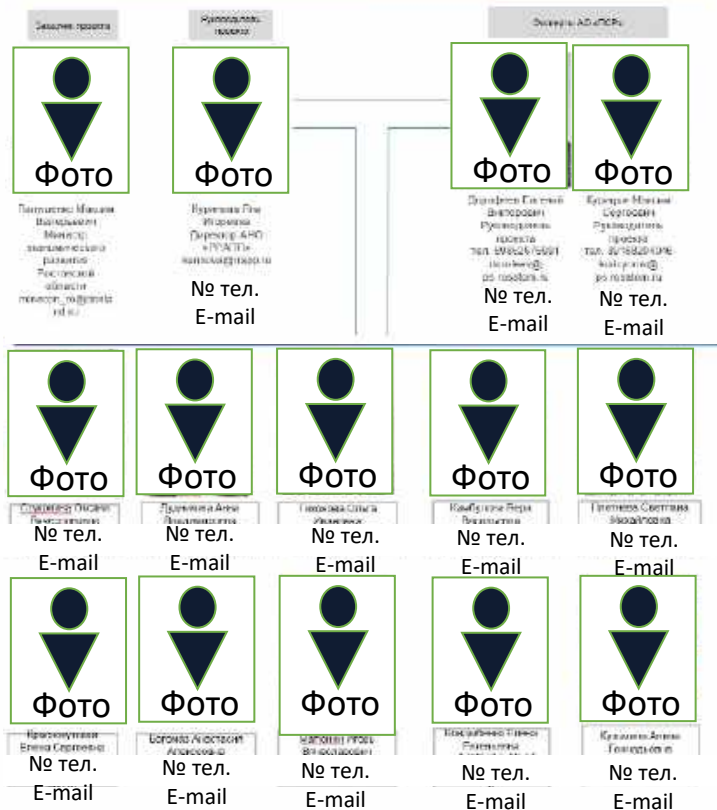
3. Цели и плановый эффект		
Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение срока рассмотрения заявок (ВПП), дни	42	30 (-30%)
2. Сокращение запасов заявок в потоке (НЗП), шт.	129	90 (-30%)
3. Длина перемещений, м.	657	315 (-52%)

4. Ключевые события проекта		
1. Старт проекта - 10.08.20		
2. Диагностика и целевое состояние - 10.08.20 - 05.10.20 - Разработка текущей карты процесса - 10.08.20 - 10.09.20 - Производственный анализ №1 (в проекте непрерывно) - с 10.08.20 - Разработка целевой карты процесса - 10.09.20 - 06.10.20		
3. Внедрение улучшений 06.10.20 - 15.01.21 Совещание по защите подходов внедрения - 06.10.20		
4. Закрепление результатов и закрытие проекта - 15.01.21 - 22.01.21 - Производственный анализ №2 (в проекте непрерывно) - с 10.08.20 - Завершающее совещание (предъявление результатов) - 22.01.21		

ВНИМАНИЕ: текущие и целевые значения показателей могут уточняться до этапа «Внедрение улучшений»

1.3 Формирование рабочей группы проекта (команды проекта)

Рабочая группа проекта



1.5 Выпуск распоряжения/ приказа о реализации проекта



Приказ о реализации проекта



ВНИМАНИЕ: реализация проекта и создание рабочей группы могут быть утверждены распоряжением/ приказом руководителя организации, или через любую форму самоорганизации, принятую в организации

Типовой состав рабочей группы (команды проекта)

Роль		Задачи
Руководитель проекта	Руководитель учреждения или подразделения - имеющий полномочия в распределении ресурсов, связанных с проектом и определении порядка работ по совершенствуемому процессу	1. Обеспечение качественной реализации этапов проекта в установленные сроки. 2. Оперативное управление рабочей группой (постановка задач, контроль, мотивация). 3. Решение межфункциональных вопросов. 4. Представление промежуточных и окончательных результатов проекта заказчику проекта.
Эксперты по направлениям	Работники учреждения - участники улучшаемого процесса (специалисты и руководители, которые владеют специальными знаниями и навыками по процессу)**	Участие в рабочих совещаниях и реализация работ по проекту
Технический специалист	Работник учреждения, который владеет навыками работы с ПО «Microsoft office», стремится к дальнейшему развитию, перенимает опыт у методологов по совершенствованию процессов с использованием методов Бережливых технологий	1. Участие в рабочих совещаниях и реализация работ по проекту. 2. Освоение опыта оптимизации процессов с использованием методов Бережливых технологий (при реализации проекта). 3. Оформление рабочих материалов по проекту.
Методолог по Бережливым технологиям	Работник учреждения, или внешней организации который владеет специальными знаниями и навыками по оптимизации процессов с использованием методов Бережливых технологий	1. Ознакомление рабочей группы с методами Бережливых технологий. 2. Методологическое сопровождение в реализации проекта по оптимизации процессов с использованием методов Бережливых технологий.

Примечания:

* - Допускается назначить руководителем проекта работника учреждения, не являющимся владельцем процесса, но имеющим полномочия в распределении ресурсов, связанных с проектом.

** - Допускается назначить членом рабочей группы лицо, не являющееся работником учреждения, но имеющим специальные знания и навыки по процессу.



Дорожная карта реализации проекта "Оптимизация процесса выдачи займов в АНО РРАПП"

№	Этап/ Наполнение этапа	Август				Сентябрь				Октябрь				Ноябрь					
		3-7	10-14	17-21	24-28	31-4	7-11	14-18	21-25	28-2	5-9	12-16	19-23	26-30	2-6	9-13	16-20	23-27	30-4
1	Открытие и подготовка проекта																		
1.1	Создать рабочую группу																		
1.1.1	Выпустить приказ о создании рабочей группы																		
1.1.2	Выделить помещение для рабочей группы																		
1.1.3	Провести обучение рабочей группы (Темы: основы PCR, картирование, проекты, стандартизированная работа, прочие)																		
1.2	Организовать информационный отенд проекта в выделенном помещении п. 1.1.2																		
1.3	Подготовить карточку проекта																		
2	Диагностика и целевое ооотояние																		
2.1	Картирование потока																		
2.1.1	Построить карту материального потока заявок																		
2.1.2	Разработать охему перемещения заявок на планировке (Диаграмма Слагетти)																		
2.1.3	Построить карты информационного потока заявок (4-8 карт) по выбранным заявкам																		
2.1.4	Организовать мониторинг улучшаемых показателей проекта (ВПП, ...) в виде графиков																		
2.1.5	Построить карту идеального ооотояния потока																		
2.1.6	Разработать карту целевого ооотояния потока																		
2.2	Определить (уточнить) показатели проекта и утвердить карточку проекта																		
2.3	Разработать план мероприятий по улучшению потока																		
3	Внедрение улучшений																		

Фрагмент

ВНИМАНИЕ: в дорожную карту проекта входят только ключевые события этапов проекта – типовые шаги проекта, не являющиеся мероприятиями по совершенствованию процесса

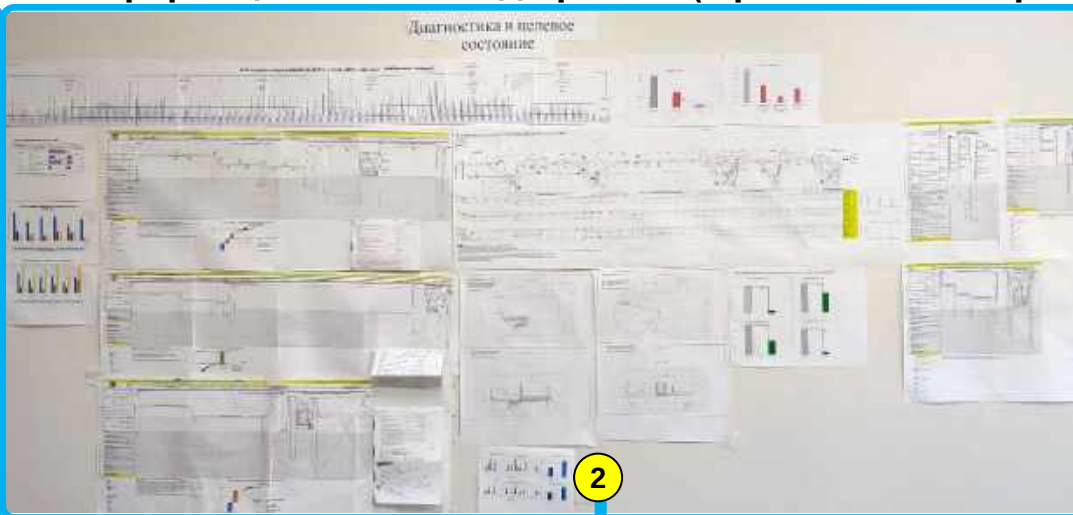
На всех этапах реализации проекта рекомендуется вести информационный стенд в целях информирования участников проекта, отслеживания хода проекта и проведения рабочих совещаний.

Информационный стенд проекта (с рабочими материалами)



1

Приказ, карточка,
<дорожная карта>
рабочая группа
проекта



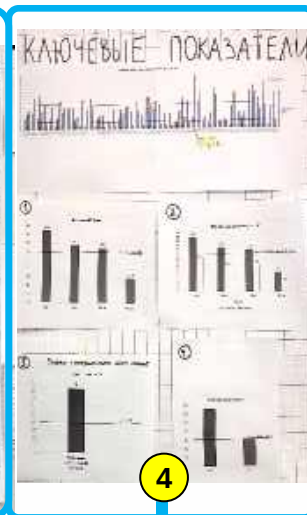
2

Карты текущего,
идеального и
целевого состояния



3

План мероприятий
с отметками
статуса
реализации

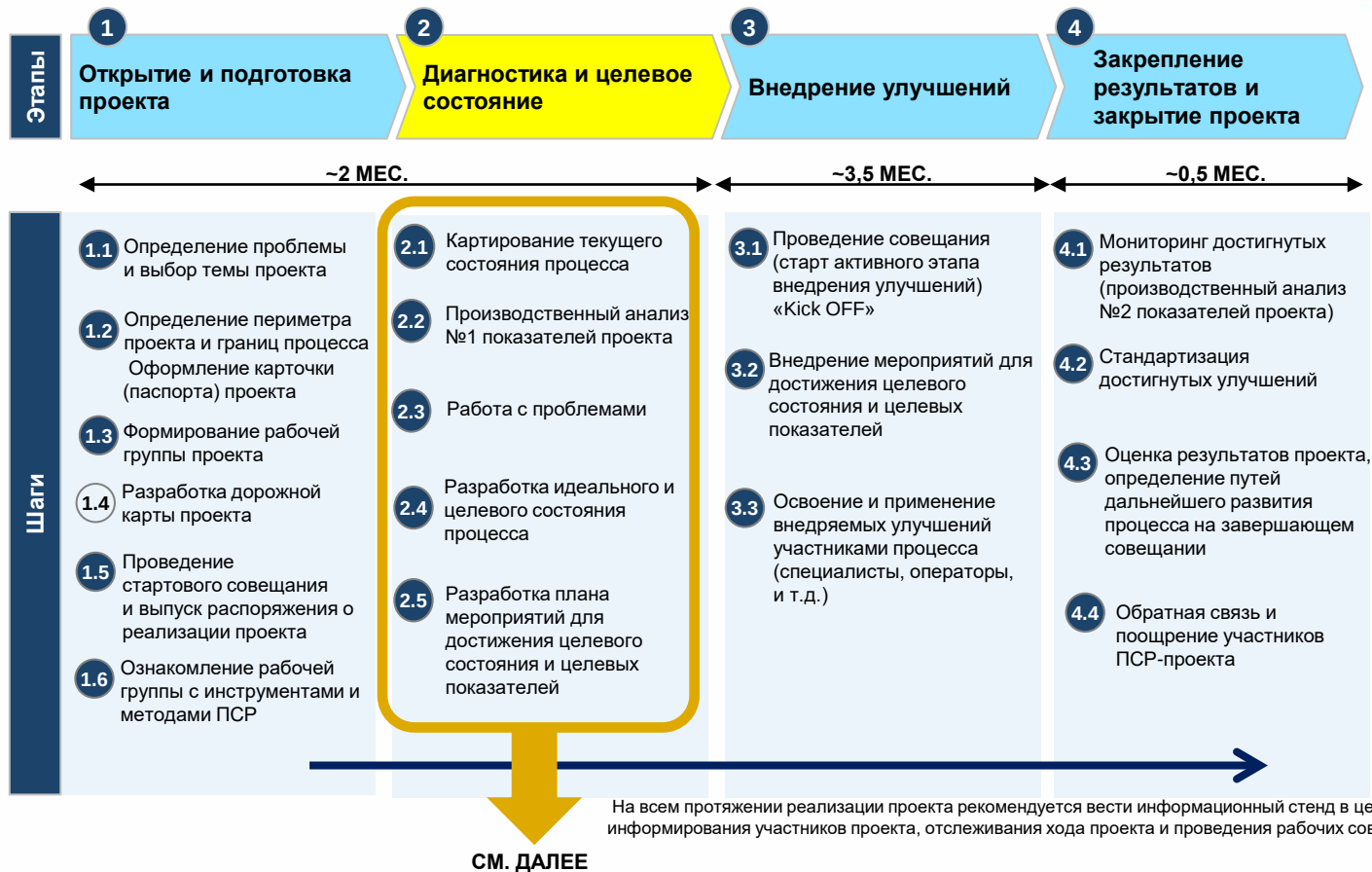


4

Производственный
анализ улучшаемых
показателей в виде
графиков

- Для мониторинга выполнения этапов проекта и мероприятий по улучшению процесса для достижения целей.
- Для визуализации результатов проекта.

5. 2- Этап «Диагностика и целевое состояние»



Определены основные продукты организации (разновидности улучшаемого процесса)

4 группы заявок (процессов) на выдачу займа

Заявки на выдачу займа	Входит в состав категории/область	Условная трудоемкость	Количество < 11.12.19 по 31.07.20
Юр. лица (1%)	1 истребование		4 %
	2 оценка		54 %
ИП (30%)	3 истребование		85 %
	4 оценка		20 %

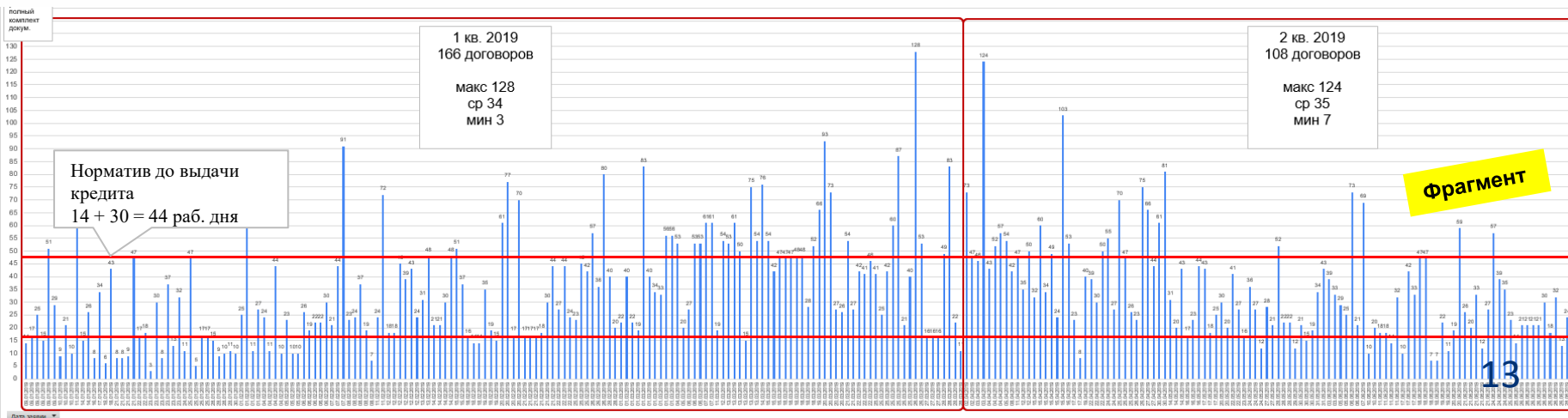
* - группа 3 - наиболее трудоемкие и массовые заявки

Производственный анализ:

Мониторинг улучшаемых показателей процесса. Проводится на ключевых этапах процесса с целью выявления коренных причин отклонений и их устранения. При реализации проекта может быть организован непрерывный производственный анализ.

- Большие колебания времени обработки заявок
- Превышения норматива до 54,5 % (за квартал)

Проведен детальный анализ времени протекания процесса заявок за 2 года



Диагностика и целевое состояние

2.1

Картирование текущего
состояния процесса

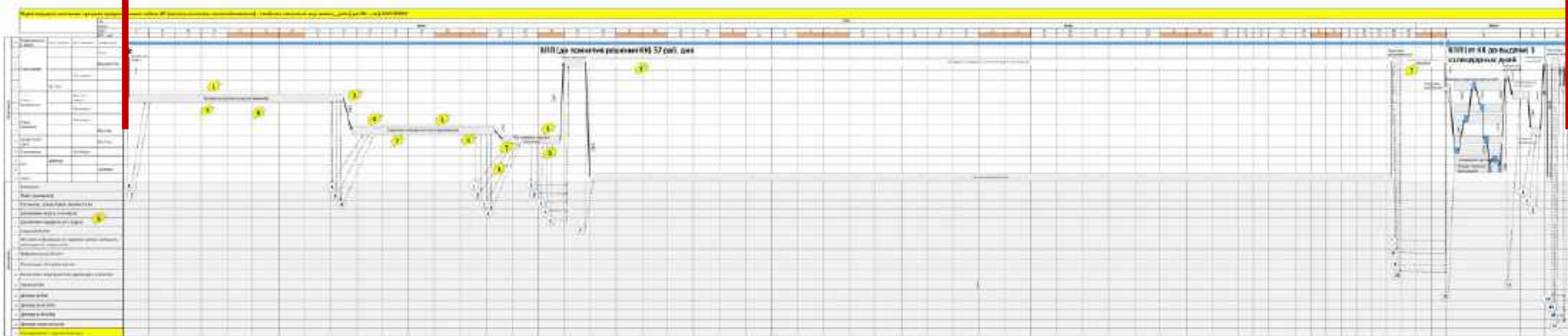
2.2

Производственный анализ
№1 показателей проекта



Карта текущего состояния процесса рассмотрения заявок на предоставление займа

Длительность ВПП обработки заявки 31-70 и более дней (при нормативе 44 дня)



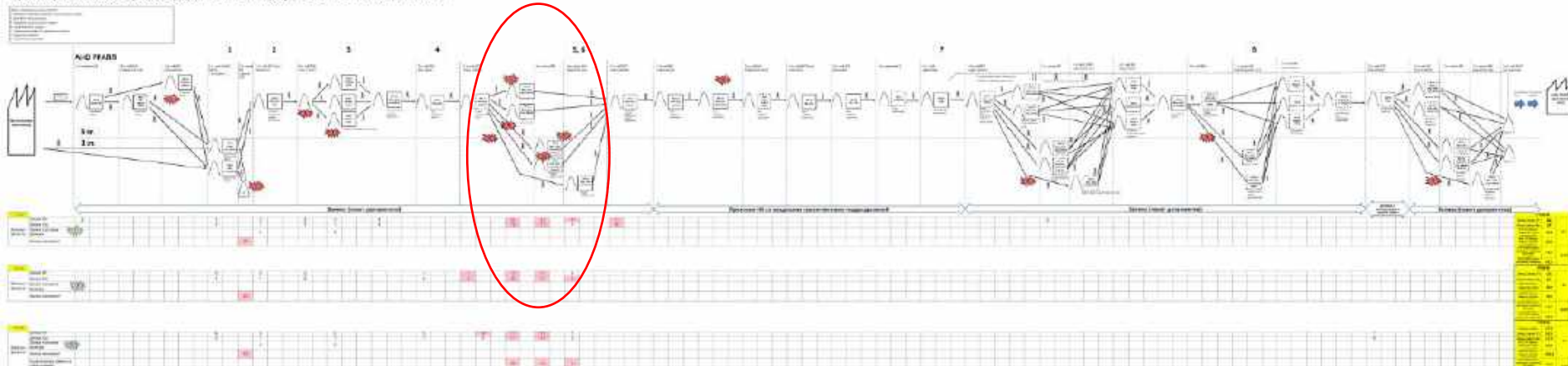
№ Проблемы, влияющие на ВПП (время протекания процесса):

1. Длительные этапы проверки и выдачи заключений отделами безопасности, отчетности и юристами (16 раб. дней).
2. Этапы проверки и выдачи заключений последовательны (ожидают друг друга).
3. Отсутствует порядок проверки заявок (пакетов документов) отделами и регламентные сроки на этапы проверки.
4. Документы между участниками процесса перемещаются в бумажном виде вручную в одном экз. (в этом случае сложно запараллеливать этапы процесса, например по проверке и выдачи заключений).
5. Большое кол-во однотипных документов в процессе (закключения).
6. Большое кол-во участников процесса.



Карта текущего состояния материального потока процесса рассмотрения заявок на предоставление займа

Карта материального потока процесса предоставления займа (текущее состояние 21.08.2023) (МНО РАДТ)



Наиболее загруженное подразделение в процессе – отдел займов
Запасы до 24 заявок на одном рабочем месте (всего в потоке 129 заявок)

Проблемы, влияющие на ВПП (время протекания процесса):

1. Не определен порядок передачи документов (приходящих по почте) руководителям или специалистам отд. займов.
2. Большое количество некомплектных заявок (пакетов документов) на входе в процесс (запас заявки на 26 дней работы).
3. На всех рабочих местах временного хранения документов смешивание заявок, на разных стадиях обработки (вход, в работе, повтор, выход, ...), не определена (не визуализирована) последовательность взятия в работу, возможно нарушение очереди FIFO (первый пришел, первый вышел).
4. На рабочих местах большое количество заявок (пакетов документов), находящихся в обработке (запасы в потоке на 45 дней работы).
5. Большое количество перемещений документов вручную в бумажном виде (для одной заявки более 30 мест обработки и временного хранения, более 8 перемещений между этажами через этаж).
6. Наиболее загруженное подразделение в процессе отдел займов (узкое место) разделен на 2 этажа (через этаж) и на 3 отдельных помещения (усложнены коммуникации, длительные перемещения).
7. В процессе присутствуют возвраты заявок (пакеты документов) на повторную проверку.
8. Перегружены ведущие специалисты отдела займов (задержки вне рабочее время). Для определения решений необходимо провести хронометраж работ и анализ функций работников отдела займов.
9. Последовательное рассмотрение протокола КК в бумажном виде.
10. Партия и периодичность транспортировки заявок не определена.

2.1 Картирование текущего состояния процесса

2.2 Производственный анализ №1 показателей проекта



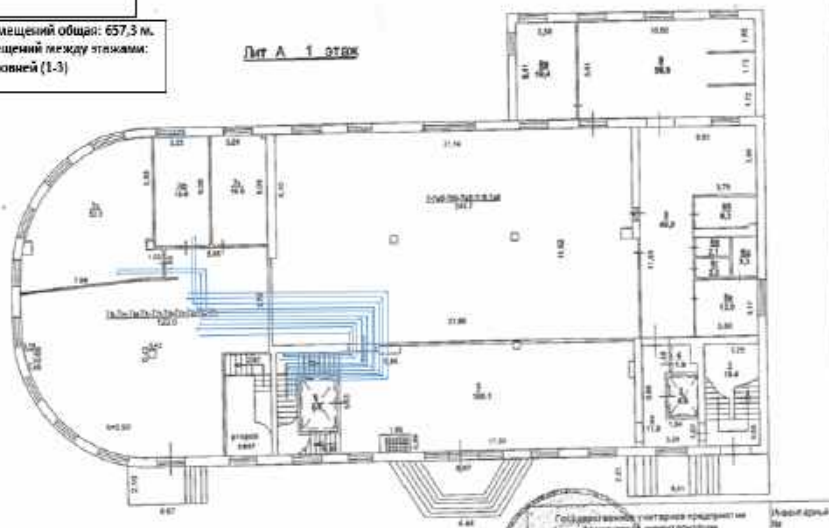
Схема «Спагетти» текущего состояния процесса рассмотрения заявок на предоставление займа

Длина перемещений 1 этаж:
204,6 м.

Длина перемещений общий: 657,3 м.
К-во перемещений между этажами:
10 шт., 20 уровней (1-3)

Готовый план

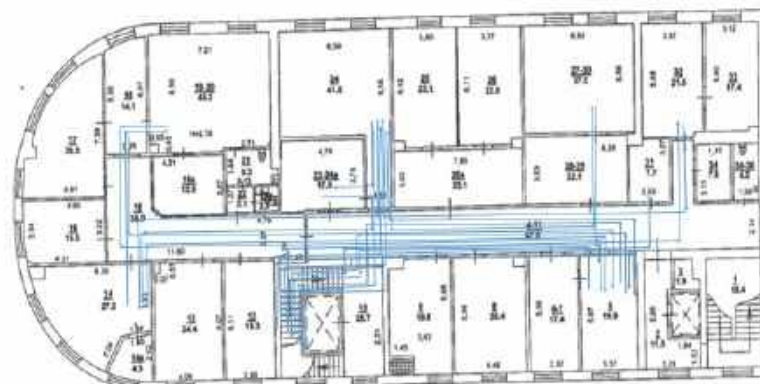
Лит А 1 этаж



Длина перемещений 3 этаж:
452,7 м.

Готовый план

Лит А 3 этаж



Чтобы обработать (оформить) одну заявку необходимы перемещения 657 метров и 10 раз перейти между 1 и 3 этажами по лестнице

Карта идеального состояния процесса рассмотрения заявок на предоставление займа



Длительность ВПП обработки заявки 1 день

Было 31-70 и более дней
(при нормативе 44 дня)

- Время обработки заявки – 1 день
- Отделы отработывают заявки параллельно
- Все документы в эл. виде

Диагностика и целевое состояние

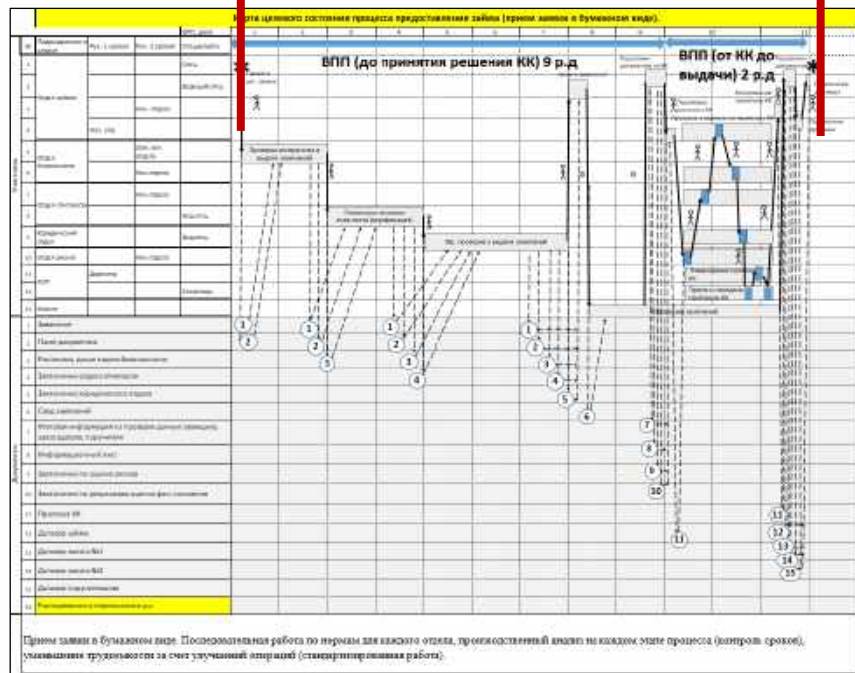
2.4

Разработка идеального и целевого состояния процесса

Было 31-70 и более дней
(при нормативе 44 дня)

Карты целевого состояния процесса рассмотрения заявок на предоставление займа

Длительность ВПП обработки заявки 11 дней



Подача документов в бумажном виде

Длительность ВПП обработки заявки 6 дней



Подача документов в эл. виде

Выявлены 33 проблемы в процессе, проведен анализ проблем, разработан план мероприятий по достижению целевого состояния и целевых показателей процесса

План мероприятий по проекту " Оптимизация процесса рассмотрения заявок на предоставление замов и ии

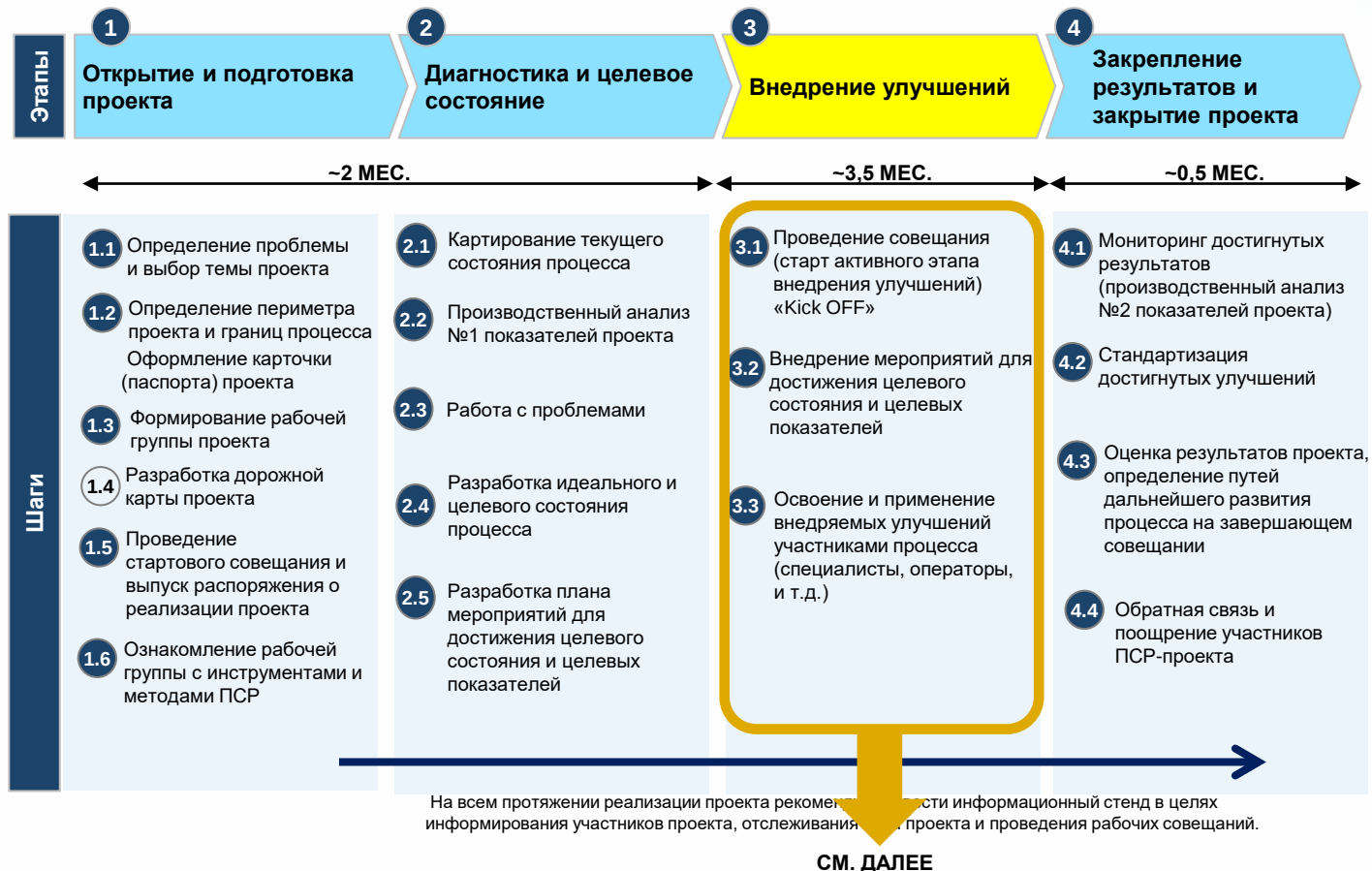
№	Проблема	№ п.п.	Мероприятия	Ответственный	Срок	План/Факт	15-2	15-9	17-12	15-15	15-30	17-6
Снижение ВПП (время протекания процесса)												
1 2 3	1.1. Большое количество случаев прекращения подачи заявок сроком рассмотрения заявок (от регистрации до принятия решения ИК (акт, 30%) и до выдачи займа (акт, 21%) Большое количество повторных заявок в процесс (акт, 49%) Большое количество заманчивых и документных, подаваемых клиентами (акт, 43%)	1.1	Организовать контроль длительности этапов рассмотрения заявок. Организовать параллельное рассмотрение заявок. Добавить период действий с нормативными актами в Положении о микрофинансовой деятельности.									
		1.1.1	Разработать форму отслеживания длительности этапов рассмотрения заявок (заявка, регистрация) и факт и планового действия.	Матюшкин И.В., Дудинкова А.В.	28.09.20- 30.10.20	План						
						Факт						
		1.1.2	Разработать в ИС МФО форму мониторинга заявки по анализу с/с.1.1.1 и в целом по работе (заманчивая форма Вет.1.1.1.1)	Матюшкин И.В.	05.10.20- 16.10.20	План						
						Факт						
Фрагмент		1.1.3	1) Проанализировать функциональный этап работы - длительности этапов рассмотрения заявок (добавленных и отклоненных) в виде графика (для сравнения с нормативными и подведенными итогами периода); - количество отклоненных и отклоненных заявок и их сравнение с общими показателями заявок в виде графика; 2) Автоматизировать выгрузку данных и построение графиков за период	Матюшкин И.В., Дудинкова А.В.	15.10.20- 30.10.20	План						
						Факт						
		1.1.4	Организовать параллельное рассмотрение заявок на выдачу займа (ИП - 1 СНО) отделом безопасности и отдела отчетности. ТАКЖЕ: 1) Принять решение об официальной форме приема документов от клиента (ИП - 1 СНО) полностью в электронном виде (с подробным описанием (3-4 требования) к качеству сканированных документов в pdf) "цифровой акт". По необходимости провести обучение клиентов для предоставления сканированных документов (сделать удобный шаблон: накладка подразделения (работы отдела в процессе) для работы с документами в электронном виде. Указать в заявлении количество СНО. 2) Принять решение о выдаче клиенту одного ведущего специалиста для работы с заявкой на выдачу займа (ИП - 1 СНО). 3) Принять решение о выделении одного ведущего специалиста для сопровождения заявки (полное сопровождение заявки, от подачи заявки до предоставления займа (полное сопровождение заявки от ОП и отдела сопровождения).	Кандыбин Е.Е., Бойдункова О.В., Дудинкова А.В.	28.09.20- 30.10.20	План						
						Факт						
		1.1.5	Разработать механизм рассмотрения заявок ИИИ в предоставлении займа посредством добавления периода, регламентирующего последовательность и сроки рассмотрения заявок каждым отделом, также действия при превышении срока (алгоритм решения проблемы). ТАКЖЕ: 1) Уточнить способ учета длительности этапов процесса (работ / календар. дни). 2) Принять решение о предоставлении/ предоставлении работы с клиентом заявки (подачи заявки).	Краснокутская Е.С., Богослов А.А., Дудинкова А.В., Тихонов О.И., Самбукова В.В., Мельниченко Г.Г.	28.09.20- 30.10.20	План						

Фрагмент

Основные направления работ:

- Снижение ВПП (время протекания процесса)
- Снижение трудоемкости на операциях процесса
- Повышение производительности ЦИФРА
- Улучшение сервиса для клиентов

6. 3- Этап «Внедрение улучшений»



3.1 Проведение совещания (старт активного этапа внедрения улучшений) «Kick OFF»

Проведен kick-off. План мероприятий утвержден министром экономического развития РО



- 1 В совещании участвуют рабочая группа проекта, заказчик проекта, руководитель организации, прочие заинтересованные лица
- 2 Совещание проводится возле стенда проекта вблизи протекания улучшаемого процесса
- 3 Руководитель проекта и рабочая группа предъявляет текущее состояние процесса с проблематикой и показывает на площадке
- 4 Руководитель проекта и рабочая группа предъявляет целевое состояние процесса и план мероприятий с улучшениями
- 5 Заказчик проекта дает обратную связь и утверждает план мероприятий, или направляет его на доработку и назначает повторное совещание

ВНИМАНИЕ: на совещании старта активного этапа проекта обязательно присутствие руководителя организации и заказчика проекта



3.2

Внедрение мероприятий для достижения целевого состояния и целевых показателей

НАПРАВЛЕНИЕ – СНИЖЕНИЕ ВПП (организация контроля время протекания процесса)

Было

Отсутствует отслеживание отдельных этапов рассмотрения заявок (по каждому отделу). Отсутствуют нормативы на реализацию отдельных этапов. Участники процесса (отделы) не видят ход рассмотрения заявок. Не определенность сроков рассмотрения заявок между отделами

Стало

ВНИМАНИЕ: Ячейки с заливкой зеленым цветом заполняются автоматически. Если заявка без юр. проверки - сначала выберите "НЕТ" в соответствующей ячейке столбца входа в юр. отдел

Специалист ОЗ												Служба безопасности (норм. 2 р. дня)			Отдел отчетности (норм. 3 р. дня)		Юридический отдел (норм. 3 р. дня)		ОЗ (подготовка КК) (норм. 4 р.дня)						ОЗ (КК) (норм. 2 р.дня)		Клиент		ОЗ (договор/ отказ)	Архив						
№	№ заявки 1С.Займы	Тип заявки	Название заявки/номер договора займа	Круг (список)	Время до КК, р.дни	Время от КК до подписани я, р.дни	Время исправл. замечаний клиентом, р.дни	Итого до КК (норм. 14 р.дн)	Итого после КК (норм. 20 р.дн)	Итого клиент, р.дни	Дата рег.	Р.дни	Дата вх.	Имя спец. ОЗ	Р.дни	Дата вх.	Р.дни	Вход	Разб.дни	Вход	Ведущий специалист (список)	Дата направления замечаний клиенту	Дата получения необходимы х документов от клиента	Дата передачи досье на КК	Р.дни клиент до КК	Р.дни	Дата выхода (протокол)	Р.дни	Дата получения окончател ьных документов в от клиента	Р.дни клиент после КК	Дата	Р.дни	Дата	Р.дни		
1	8328	Новая заявка	ИП Лепяхов Александр Владимирович	1-круг 2-круг 3-круг	12		3	12	3		05.11.2020		05.11.2020	Бачурина В.		05.11.2020	1	06.11.2020	3	11.11.2020	Ярошенко Т.Ю.	11.11.2020	16.11.2020	16.11.2020	3		26.11.2020	8	26.11.2020							
2	8338	Новая заявка	ООО "МАСТЕР"	1-круг 2-круг 3-круг	8		9	8	9		12.11.2020		12.11.2020	Склярова Ю.С.	1	13.11.2020	2	Нет		17.11.2020	Эйбрава Н.Ж.	17.11.2020	30.11.2020	07.12.2020	9	5										
3	8343	Новая заявка	ООО "Аптека "Витаминка"	1-круг 2-круг 3-круг	5	6	2	5	6	2	16.11.2020		16.11.2020	Бачурина В.	1	17.11.2020	1	18.11.2020	1	19.11.2020	Герцовская Ю.Д.	20.11.2020	24.11.2020	24.11.2020	2	1	25.11.2020	1	24.11.2020		03.12.2020	6	07.12.2020			
4	8348	Новая заявка	ИП Маркович Р.В.	1-круг 2-круг 3-круг	7	1	7	7	1	7	17.11.2020		17.11.2020	Бачурина В.		17.11.2020		17.11.2020	2	19.11.2020	Эн	Автоматический вывод графика значений ВПП.											08.12.2020	1		

Внедрена Гугл-таблица (МАРШРУТИЗАЦИЯ) для управления длительностью этапов процесса рассмотрения заявок с нормативами каждого участника (отдела)

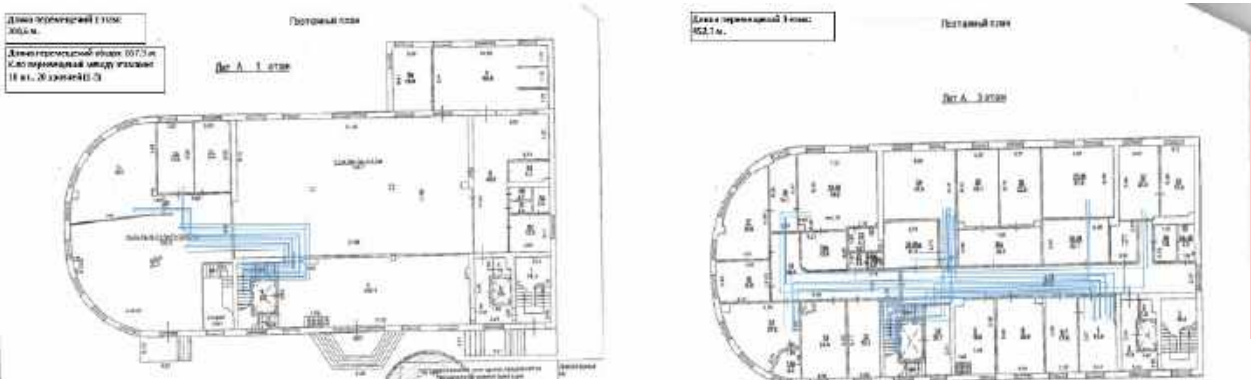
Этапы, которые нарушили регламентные сроки, подсвечиваются красным

Автоматический вывод графика значений ВПП.



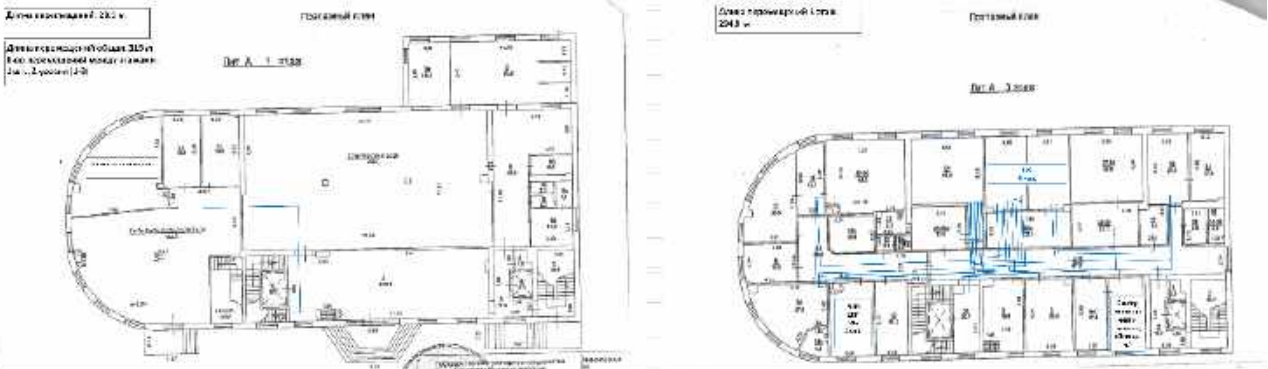
НАПРАВЛЕНИЕ – СНИЖЕНИЕ ВПП (перемещение рабочих мест отдела займов в единую зону)

Было



Чтобы обработать (оформить) одну заявку необходимы перемещения **657 метров и 10** переходов между 1 и 3 этажами по лестнице

Стало



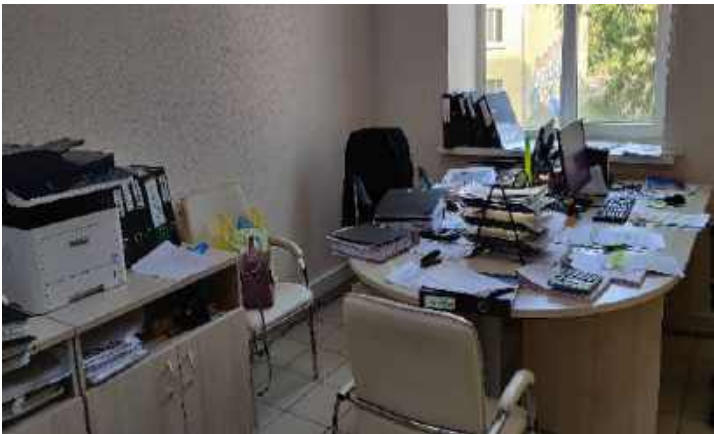
Чтобы обработать (оформить) одну заявку необходимы перемещения **315 метров и 1** переход между 1 и 3 этажами по лестнице

3.2 Внедрение мероприятий для достижения целевого состояния и целевых показателей

НАПРАВЛЕНИЕ – СНИЖЕНИЕ ВПП (перепланировка рабочих мест)
Визуальное отображение «было-стало» следует делать с одинаковых точек (фото)

Стало

Было



Неоптимальная планировка рабочих мест наиболее загруженного подразделения (узкого места)



Проведено макетирование. Найдено оптимальное расположение предметов в рабочей зоне



Взятие заявки без переходов



Перепланировка рабочих мест для работы с заявками в бумажном виде



Создание рабочих мест для работы с заявками в электронном виде (2 монитора)

НАПРАВЛЕНИЕ – ВИЗУАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (визуализация заявок в потоке)

Было



Хаотичное размещение, не понятен этап на котором находится отдельно взятая заявка

Стало



Создана рабочая зона для каждого сотрудника: стол-MBX. Нет перемешивания заявок разных специалистов

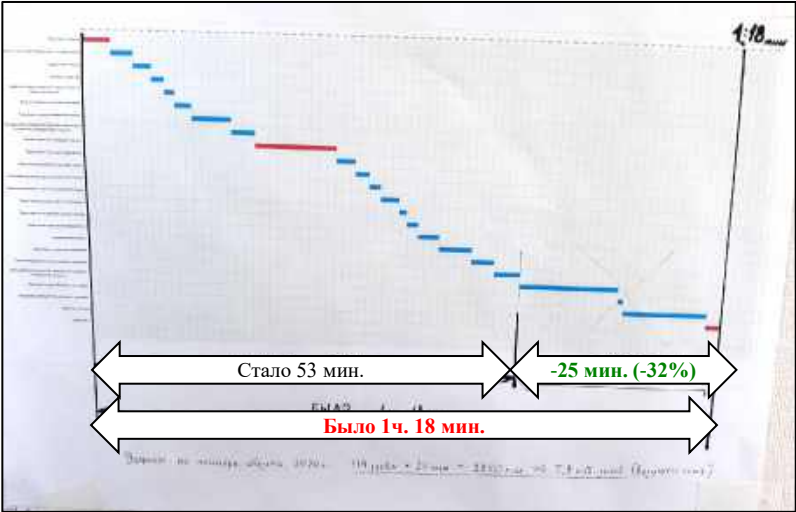
Разработан ярлык-маршрутная карта для визуализации этапа, на котором находится заявка

Доработаны шкафы (сняты створки), визуализированы места под различные этапы обработки заявок (первичная, с замечаниями, в архив).Очередь организована по принципу FIFO

Визуализация разделов заявки

НАПРАВЛЕНИЕ – СНИЖЕНИЕ ТРУДОЕМКОСТИ (упрощение операций)

Проведен хронометраж операции « подготовка кредитно-обеспечительной документации»



Дублирование ввода данных, ввод данных вручную в разные формы и в разные ИТ-системы, отсутствует единый стандарт работы на операциях.

Переход на единую информационную систему 1С-МФО. Разработка стандартов работы на операциях

ТОП-3 трудоемких операций в процессе				
№	Наименование операций	Время	Комментарии	Эффект
8	Внесение данных по кредитной заявке	0:09:46	Компировать информацию с предыдущих форм - многократный структурный поиск (бумажный, электронный)	0:08:00
19	Формирование записей в документах клиента и направление по почте	0:12:09	Визуально сложная структура данных (таблицы, тексты, таблицы, таблицы) - многократный поиск информации	0:08:00
21	Подготовка документов для клиента	0:09:28	Компирование информации с предыдущих форм	0:10:20

Реализация всех мероприятий позволяет снизить время цикла с 78 мин до 53 мин (-30%)



НАПРАВЛЕНИЕ–СНИЖЕНИЕ ТРУДОЕМКОСТИ (исключение дублирования ввода, упрощение форм докум.)

Было

Стало

Было

Стало

Примеры упрощенных форм

В информационном листе отдела займов разделы документа разбросаны по всей форме, дублирование ввода данных.

Создан единый раздел «структура сделки». Форма раздела совпадает с формой протокола кредитного комитета (следующий документ). Исключено дублирование ввода данных

Заключение юриста оформлялось в произвольной текстовой форме, в Word, дублирование ввода данных

Создана новая табличная форма заключения юриста в системе 1С. Исключено дублирование ввода данных

НАПРАВЛЕНИЕ – ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ (ЦИФРА) (переход к единой ИТ-системе 1С-МФО)

БЫЛО 4 БД и ПО (авг. 2020)

№	Ввод данных при подготовке заявки	База данных/ ПО			
		1С-Займы	1С-МФО	Excel	Word
1	Маршрутизация	-	-	да	-
2	Ввод первичных данных в БД	да	да	-	-
3	Заключение о результатах проверки СБ и ООИСЗ (Итоговая информация по проверке данных...)	да	-	да	-
4	Заключение юридического отдела	-	-	-	да
5	Информационный лист	-	-	-	да
6	Заключение по оценке рисков	-	-	да	-
7	Заключение по результатам оценки финансового состояния	да	-	-	-
8	Протокол КК	-	-	-	да
9	Договор займа	да	-	-	-
10	График платежей (приложение 1 к договору займа)	да	-	-	-
11	Договор поручительства	да	-	-	-
12	Договор залога	да	-	-	-
13	Приложение к договору залога	да	-	-	-
14	Распоряжение о перечислении д.с.	-	-	-	да

Работа в 2-х базах данных и 2-х ПО (дублирование ввода данных)

СТАЛО 3 БД и ПО (авг. 2021)

№	Ввод данных при подготовке заявки	База данных/ ПО		
		1С-МФО	Excel	Word
1	Маршрутизация	-	да	-
2	Ввод первичных данных в БД	да	-	-
3	Заключение о результатах проверки СБ и ООИСЗ (Итоговая информация по проверке данных...)	-	да	-
4	Заключение юридического отдела	-	-	да
5	Информационный лист	-	-	да
6	Заключение по оценке рисков	да (с 31 авг)	да (до 31 авг)	-
7	Заключение по результатам оценки финансового состояния	да	-	-
8	Протокол КК	-	-	да
9	Договор займа	да	-	-
10	График платежей (приложение 1 к договору займа)	да	-	-
11	Договор поручительства	да	-	-
12	Договор залога	да	-	-
13	Приложение к договору залога	да	-	-
14	Распоряжение о перечислении д.с.	-	-	да

Объединение двух баз данных в одну (минимизация дублирования ввода данных)

СТАЛО 1 БД (дек. 2021)

№	Ввод данных при подготовке заявки	База данных/ ПО
		1С-МФО
1	Маршрутизация	да
2	Ввод первичных данных в БД	да
3	Заключение о результатах проверки СБ и ООИСЗ (Итоговая информация по проверке данных...)	да
4	Заключение юридического отдела	да
5	Информационный лист	да
6	Заключение по оценке рисков	да
7	Заключение по результатам оценки финансового состояния	да
8	Протокол КК	да
9	Договор займа	да
10	График платежей (приложение 1 к договору займа)	да
11	Договор поручительства	да
12	Договор залога	да
13	Приложение к договору залога	да
14	Распоряжение о перечислении д.с.	-

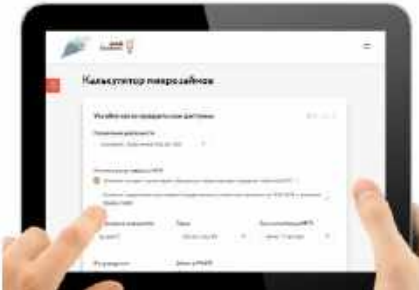
Работа только в одной базе данных (исключение дублирования ввода данных)

НАПРАВЛЕНИЕ – СНИЖЕНИЕ ТРУДОЕМКОСТИ (ЦИФРА) (удаленное рассмотрение заявок)

Внедрено удаленное рассмотрение части заявки в электронном виде, что позволило рассматривать заявки параллельно различными отделами



Интегрирован онлайн-прием заявок и запущен сервис по подбору оптимального займа по 8 параметрам



Проводится подключение к Единой системе идентификации и аутентификации (потребуется, при подаче заявки через личный кабинет на сайте).

АНО «РРАПП» информирует о возможности дистанционно подавать все документы, необходимые для получения микрозайма и подтверждать залог, через все отделения МФЦ Ростовской области.



АНО «РРАПП» уведомляет о возможности подачи заявки на получение займа в электронном виде путем направления сканкопий документов на электронную почту zaem@rapp.ru

Обращаем внимание, что подача заявки в электронном виде (направление на электронную почту) не освобождает заявителя от обязанности последующего предоставления соответствующих документов на бумажных носителях.

Для подготовки документов необходимо:

1. Ознакомиться с условиями и порядком предоставления микрофинансовых продуктов в АНО «РРАПП» ([ссылка на Положение](#)), получить консультацию об условиях и правилах можно также по телефону: (863) 308-92-22, 308-19-11
2. Зайти в раздел [по ссылке](#) скачать перечень документов и формы к заполнению, при необходимости можно ознакомиться с образцами.
3. Собрать пакет документов в соответствии с установленным перечнем: подготовить копии юридических и бухгалтерских документов, заполнить требуемые формы (приложения 1-5), направить документы по электронной почте, указав в теме письма «Заявка, Наименование заявителя».

При направлении документов в электронном виде необходимо соблюдать следующие правила:

- документы сканируются в формате pdf,
- сканированные документы должны быть четкими, качественными и читаемыми,
- все листы одного документа должны быть отсканированы в одном файле,
- наименование файла должно соответствовать нумерации и наименованию документа из списка (например: «1.Завление о предоставлении займа.pdf»).

В случае невыполнения вышеуказанных требований, заявка к рассмотрению не принимается.

АНО «РРАПП» предупреждает об административной и уголовной ответственности за предоставление заведомо ложных (недостоверных) сведений (информации), в том числе о хозяйственном положении либо финансовом состоянии, а также подделку документов, штампов, печатей или бланков.

Согласие на обработку ПД

Обработка

ФИО:

Моб. номер:

Адрес регистрации:

Почтовый ящик:

Моб. номер:

Адрес регистрации:

Моб. номер:

Новый формат шаблонов (Google-форма, автоматическое предупреждение о некорректном заполнении).

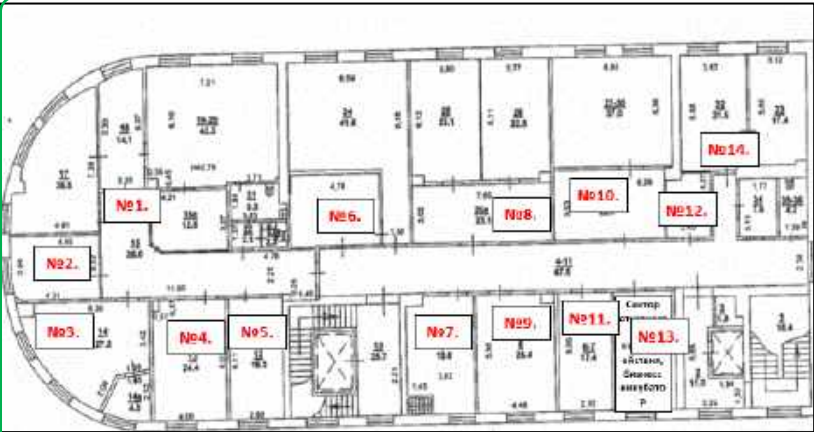
На сайте добавлены правила подачи заявки в эл. виде.

НАПРАВЛЕНИЕ – УЛУЧШЕНИЕ СЕРВИСА ДЛЯ КЛИЕНТОВ (навигация)

Было

При анализе процесса, было выявлено, что действующая система навигации несовершенна. Утрачена логика нумерации кабинетов. Элементы визуальной навигации не соответствовали действительности. Клиенты испытывали трудности при поиске нужного специалиста

Стало

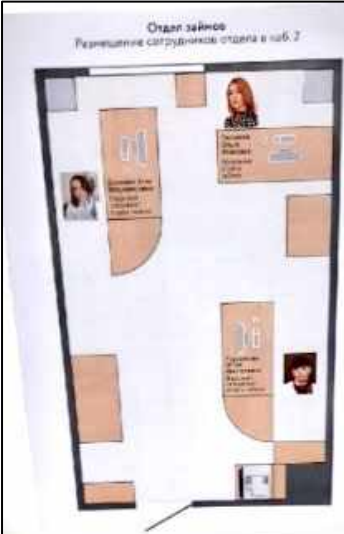


Новая нумерация кабинетов

Новые элементы визуальной навигации.



Таблички съемные магнитные. Номер кабинета и названия отдела выполнены на разных поверхностях. Их не нужно заказывать заново, если подразделение пересезжает.



Визуализация расположения сотрудников в кабинете

НАПРАВЛЕНИЕ – УЛУЧШЕНИЕ СЕРВИСА ДЛЯ КЛИЕНТОВ (совершенствование консультаций >1500 в год)

Было

Клиент заполнял до 5 различных форм документов. Встреча клиента проводилась различными специалистами (отсутствовало «единое окно») в различном формате (не всегда одновременно определялись потребности клиента). Устное информирование консультантов о необходимости консультации. Обратная связь клиентов отслеживалась в основном по жалобам.

Стало

запущен чат в мессенджере



разработаны и внедрены единые скрипты для консультантов

↑ точности и скорости получения инфо. от клиентов



разработаны и внедрены единые формы заявки на получения комплекса консультаций



обучен дежурный специалист для встречи клиентов, который на входе выявляет все его потребности по типовому справочнику (анкете)



запущена простая форма обратной связи – в один клик



7. 4- Этап «Закрепление результатов и закрытие проекта»



На всем протяжении реализации проекта рекомендуется вести информационный стенд в целях информирования участников проекта, отслеживания хода проекта и проведения рабочих совещаний.

СМ. ДАЛЕЕ

4.2 Стандартизация достигнутых улучшений

безопасность
количество
заболевших
COVID-19
и вакцинированных
98.7%

цифровой инфоцентр – рабочий инструмент директора
(используется на еженедельных совещаниях с руководителями)

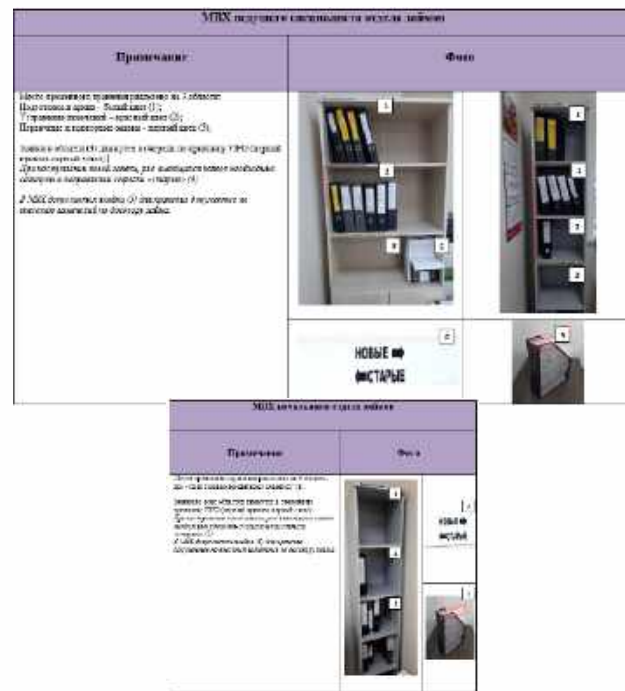
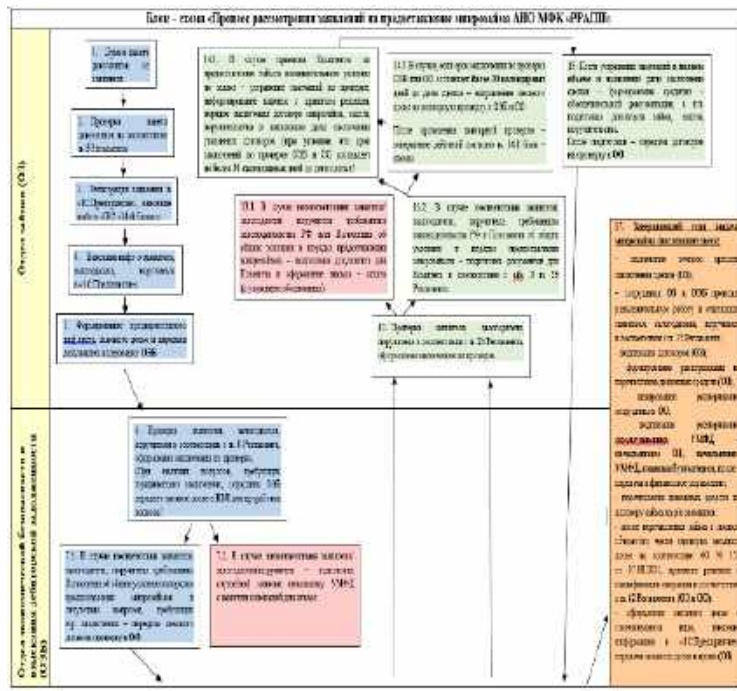
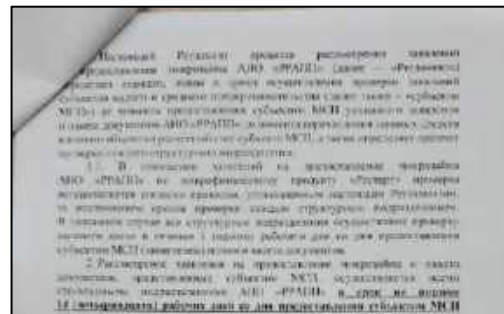
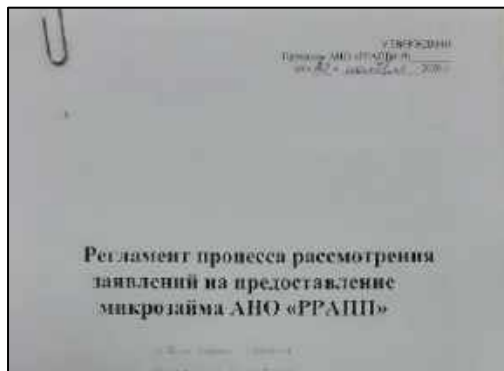


Разделы по каждому подразделению

1. Инфоцентр реализован в Гугл-таблице
2. В инфоцентре реализована декомпозиция показателей для всех подразделений организации

4.2 Стандартизация достигнутых улучшений

**Доработан регламент рассмотрения заявлений на предоставление займа
(в т.ч. добавлены визуальная схема процесса и стандарты с фото)**



1. Добавлен порядок, регламентирующий последовательность и сроки рассмотрения заявок каждым отделом;
2. Добавлены условия прерывания работы с клиентом затягивающим сроки (проблемным) с целью уменьшения количества повторных заявок.

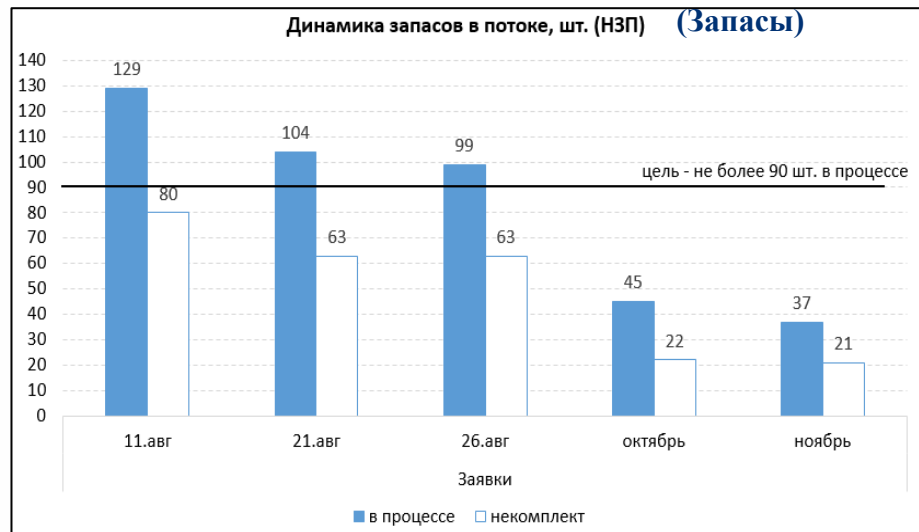
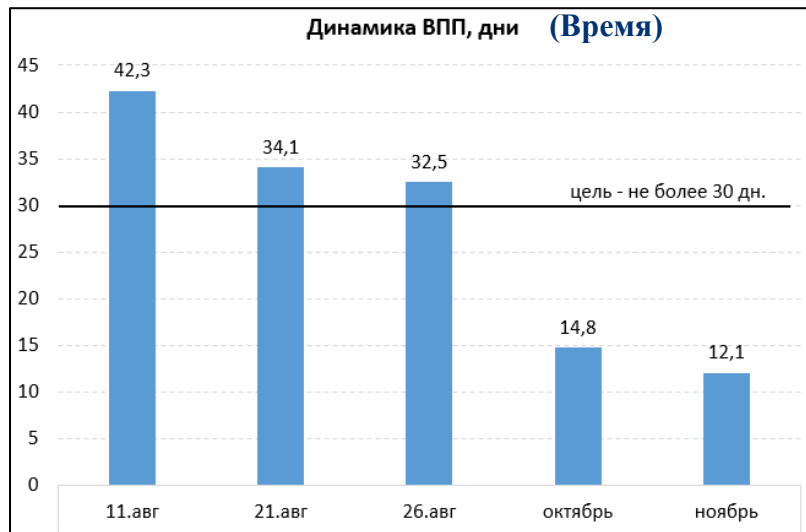
Закрепление результатов и закрытие проекта

4.3

Оценка результатов проекта, определение путей дальнейшего развития процесса на завершающем совещании



Оценка результатов проекта



Цель	Текущий показатель	Целевой показатель	Факт
Срок рассмотрения заявок (ВПП), дни	42	30 (-30%)	12,1 (-71%)
Запасы заявок в потоке (НЗП), шт.	129	90 (-30%)	58 (-55%)
Длина перемещений, м	657	315 (-52%)	315 (-52%)

Закрепление результатов и закрытие проекта

4.3

Оценка результатов проекта, определение путей дальнейшего развития процесса на завершающем совещании



Проведена защита проекта с участием заместителя Губернатора РО



Определено дальнейшее развитие организации:

- На постоянной основе проводить деятельность по улучшению процессов
- Сформировать в АНО МФК «РРАПП» образец эффективного управления регионального уровня
- Реализовать следующие проекты:
 1. АНО МФК «РРАПП» Консультации центра «Мой бизнес» (личный проект руководителя)
 2. НКО «Гарантийный фонд РО» Рассмотрение заявок на получение поручительства и их сопровождения
 3. АО «РЛК РО» Рассмотрение заявок на предоставление лизинга и их сопровождения



4.4

На постоянной основе проводится поощрение наиболее активных работников РРАПП (участников проектов и авторов предложений по улучшению)

Администрация муниципального округа "Городской район" администрации г. Владивосток	Автономная некоммерческая организация-микрофинансирование "Городской район" администрации г. Владивосток	Унифицированная форма № Т-1/1а Утверждена Постановлением Государственного комитета по труду и занятости России от 05.01.2004 № 1 Унифицированная форма № Т-1/1а Утверждена Постановлением Государственного комитета по труду и занятости России от 05.01.2004 № 1 Формат ГИСК № (УДН) КД(М)11 Автономная некоммерческая организация-микрофинансирование "Городской район" администрации г. Владивосток Выписка из приказа о поощрении В соответствии с разделом 6 Положения об АВО МФК «ГРПАИ», приказываю: 1. Финансовому управлению начислить и выплатить по следующему работникам: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>п/п</th> <th>ФИО</th> <th>Прог./ур. доп. к/ис</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Левченко Наталья Александровна</td> <td>Прог./ур. доп. к/ис</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Мишук Людмила Александровна</td> <td>Вед. к/ис</td> </tr> </tbody> </table> Директор	п/п	ФИО	Прог./ур. доп. к/ис	1	Левченко Наталья Александровна	Прог./ур. доп. к/ис	2	Мишук Людмила Александровна	Вед. к/ис			
п/п	ФИО	Прог./ур. доп. к/ис												
1	Левченко Наталья Александровна	Прог./ур. доп. к/ис												
2	Мишук Людмила Александровна	Вед. к/ис												
Администрация муниципального округа "Городской район" администрации г. Владивосток	Автономная некоммерческая организация-микрофинансирование "Городской район" администрации г. Владивосток	Выписка из приказа о поощрении работников №228/н от 26.07.2012 В соответствии с разделом 6 Положения об АВО МФК «ГРПАИ», приказываю: 1. Финансовому управлению начислить и выплатить премии за результаты работы за 2012 г. следующим работникам: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>п/п</th> <th>ФИО</th> <th>Функциональн. обязанности</th> <th>% премии</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Бондаренко Павел Павлович</td> <td>Ведущий специалист (Финансовый менеджмент)</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Сидоров Дмитрий Александрович</td> <td>Начальник отдела (Финансовый менеджмент)</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table> Директор И.В. Курочкин	п/п	ФИО	Функциональн. обязанности	% премии	1	Бондаренко Павел Павлович	Ведущий специалист (Финансовый менеджмент)	20	2	Сидоров Дмитрий Александрович	Начальник отдела (Финансовый менеджмент)	20
п/п	ФИО	Функциональн. обязанности	% премии											
1	Бондаренко Павел Павлович	Ведущий специалист (Финансовый менеджмент)	20											
2	Сидоров Дмитрий Александрович	Начальник отдела (Финансовый менеджмент)	20											

8. Формы поощрения и стимулирования участников проекта.

8.1. С целью поощрения и стимулирования участников процесса подачи и внедрения предложений по улучшению применяются нематериальные и материальные формы поощрения.

8.2. К нематериальным формам поощрения относятся:

- размещение информации об участии работников в подаче и внедрении предложений по улучшению по итогам месяца, квартала, года на информационных стендах Агентства, на официальном сайте и (или) в социальных сетях Агентства, средствах массовой информации;
- объявление благодарности за участие и достижение результатов в системе постоянного улучшения;
- награждение почетной грамотой;
- направление работников на обучение по программам повышения квалификации или на иные образовательные мероприятия;
- присвоение подразделениям переходящего звания «Лидер по внедрению предложений по улучшению» с отражением информации на информационном стенде Агентства.

8.3. Сотрудник, предложение которого было рассмотрено и принято к реализации, может быть поощрѐн в порядке, предусмотренном положением об оплате труда Агентства.