



ПСР
РОСАТОМ

2М Реализация проекта

2022 г.

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 медицинских организациях 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

3. Этапы реализации проекта

На примере реализации проекта в АНО РРАПП

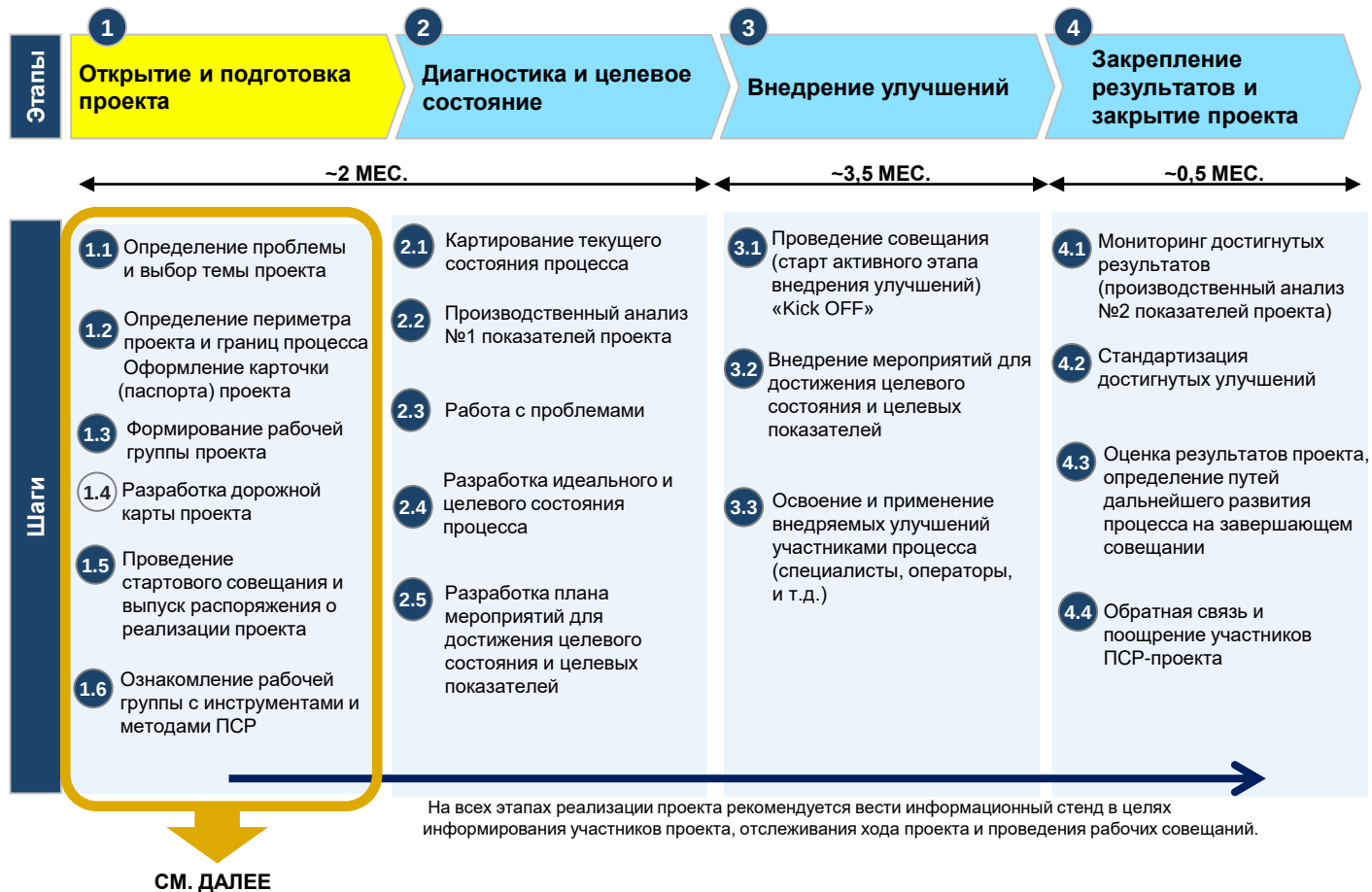
(Ростовское региональное агентство поддержки предпринимательства)



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"
Я.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. Папушенко (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 Этап Открытие и подготовка проекта

1.3 Формирование рабочей группы проекта (команды проекта)

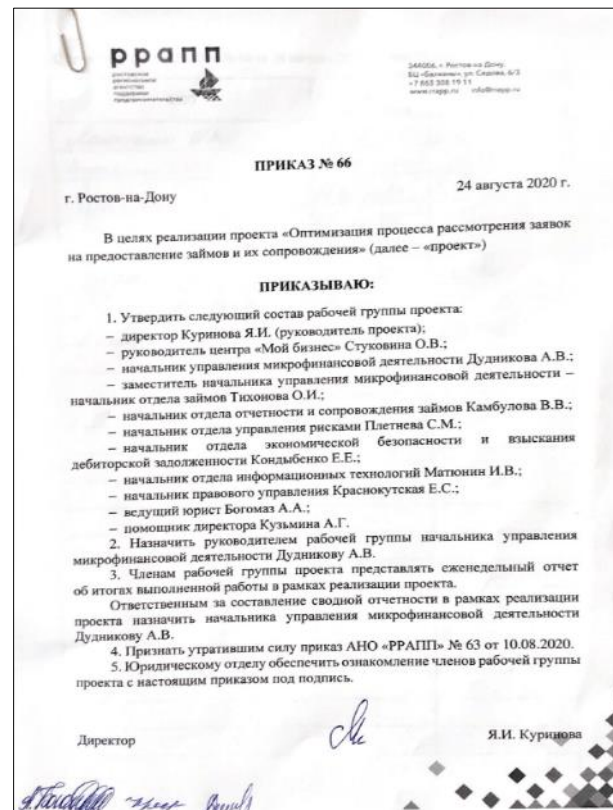
Рабочая группа проекта



1.5 Выпуск распоряжения/ приказа о реализации проекта



Приказ о реализации проекта



ВНИМАНИЕ: реализация проекта и создание рабочей группы должны быть утверждены распоряжением/ приказом руководителя 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, прочее)																		
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	Внедрения улучшений																		

Фрагмент

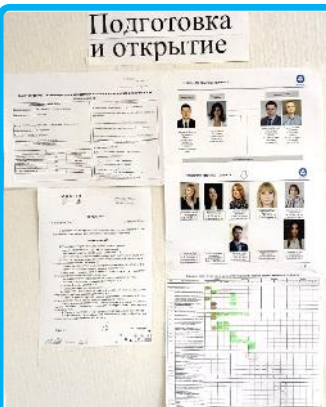
ВНИМАНИЕ: в дорожную карту проекта входят только ключевые события этапов проекта – типовые шаги проекта, не являющиеся мероприятиями по совершенствованию процесса

Открытие и подготовка проекта

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

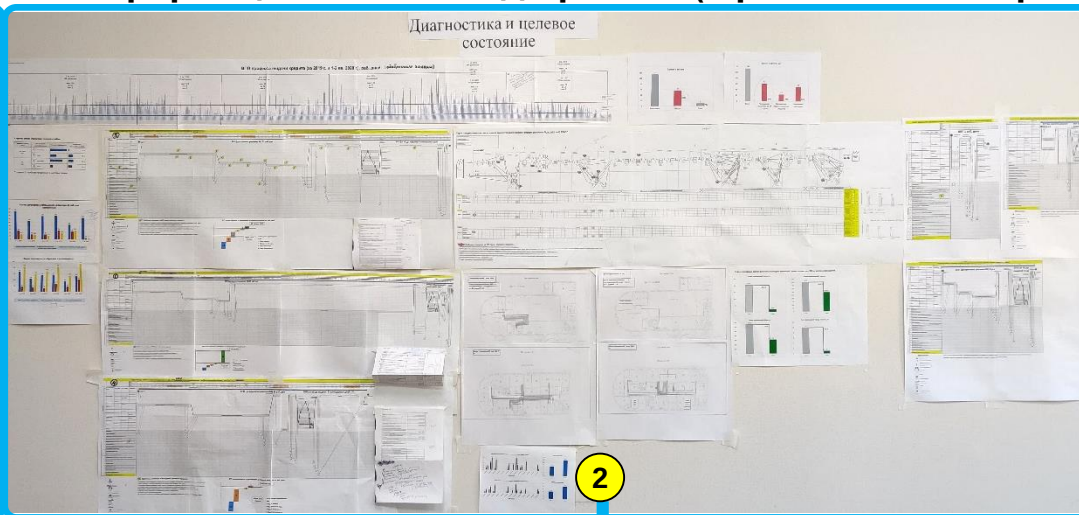


Информационный стенд проекта (с рабочими материалами)



1

Приказ, карточка,
<дорожная карта>
рабочая группа
проекта



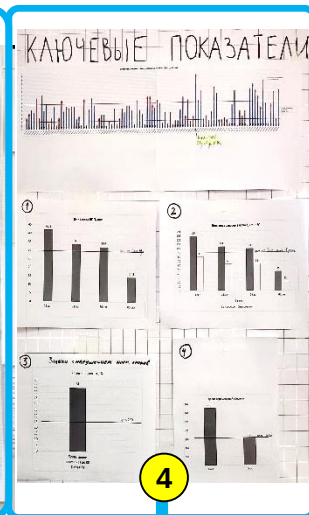
2

Карты текущего,
идеального и
целевого состояния



3

План мероприятий
с отметками
статуса
реализации



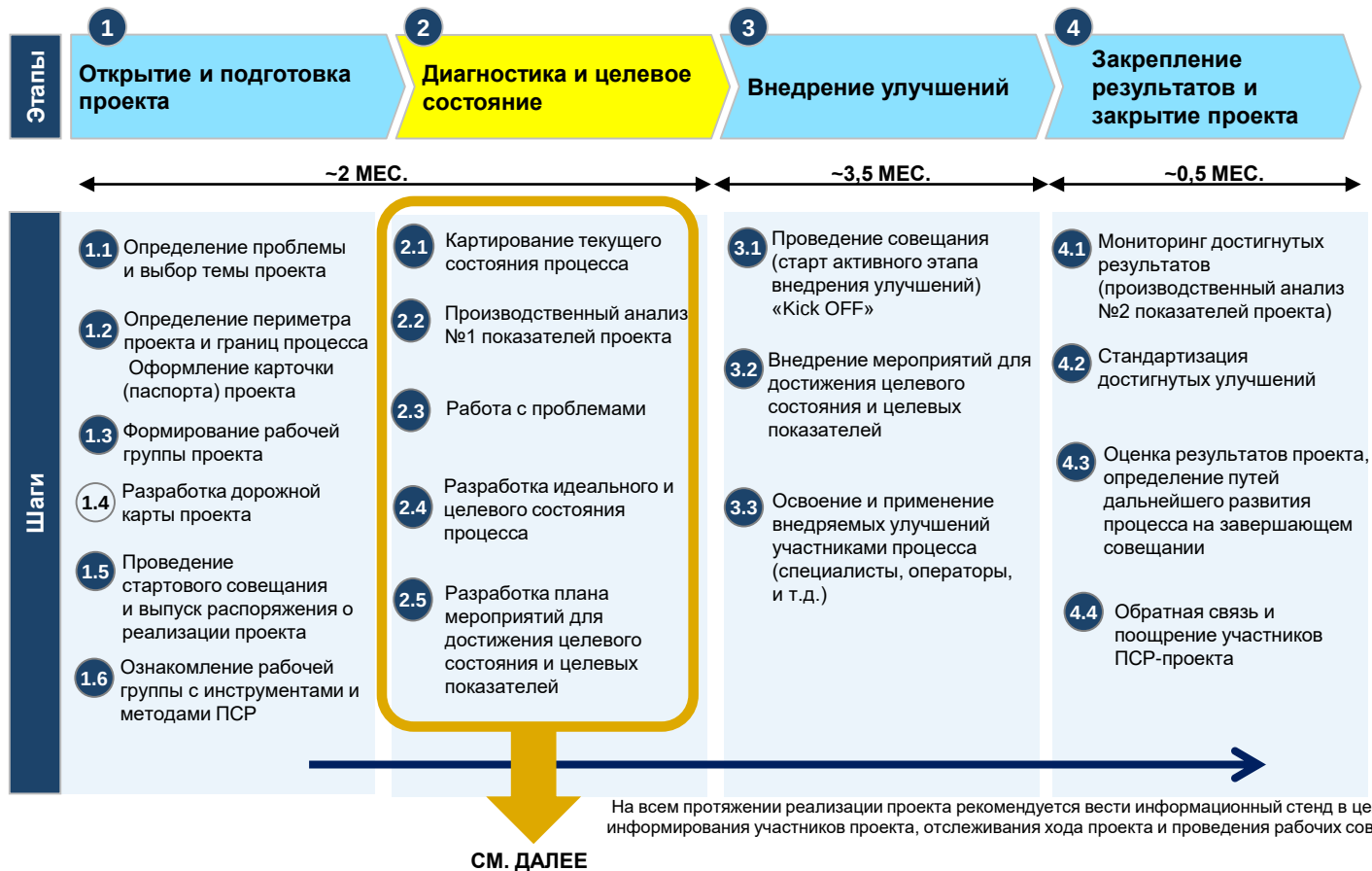
4

Производственный
анализ улучшаемых
показателей в виде
графиков

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

ВНИМАНИЕ: рекомендуется размещать информационный стенд вблизи рабочих мест улучшаемого процесса (инфо. процесса)

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	Кол-во систем залогообеспечения	Условная трудоемкость	Количество с 01.12.19 по 31.07.20
Юр. лица 64%	1 несколько		4 %
	2 одна		32 %
ИП 36%	3* несколько		35 %
	4 одна		29 %

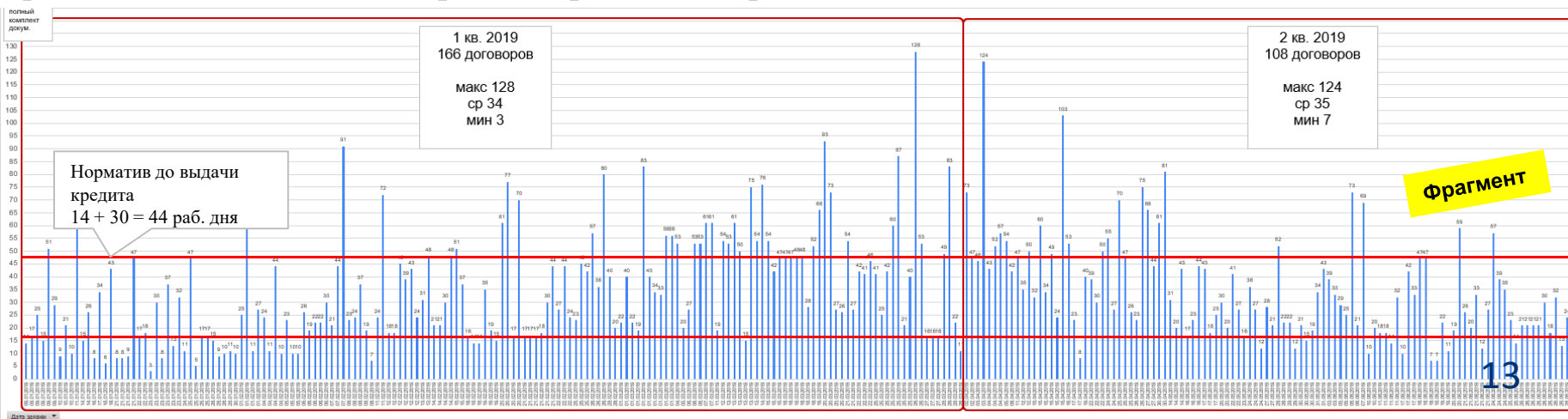
* - группа 3 - наиболее трудоемкие и массовые заявки

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

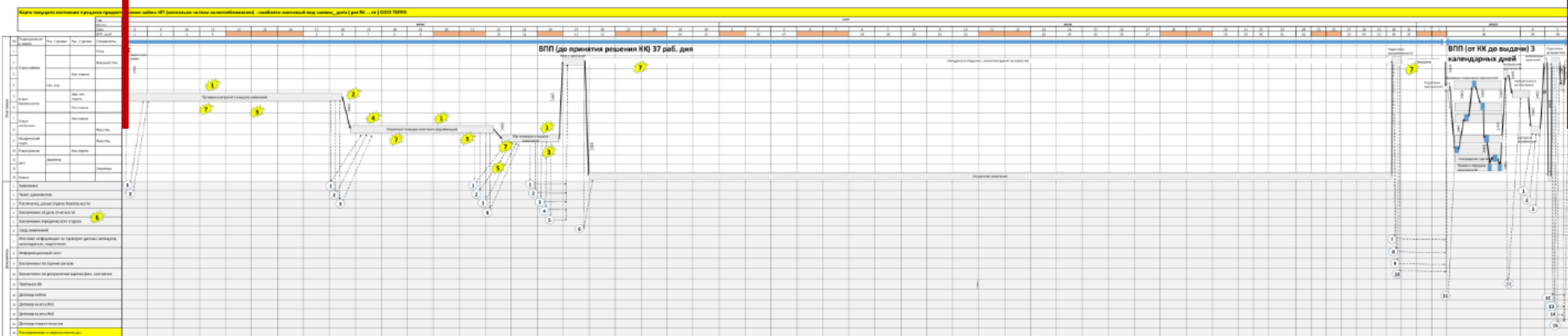
2.2

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)



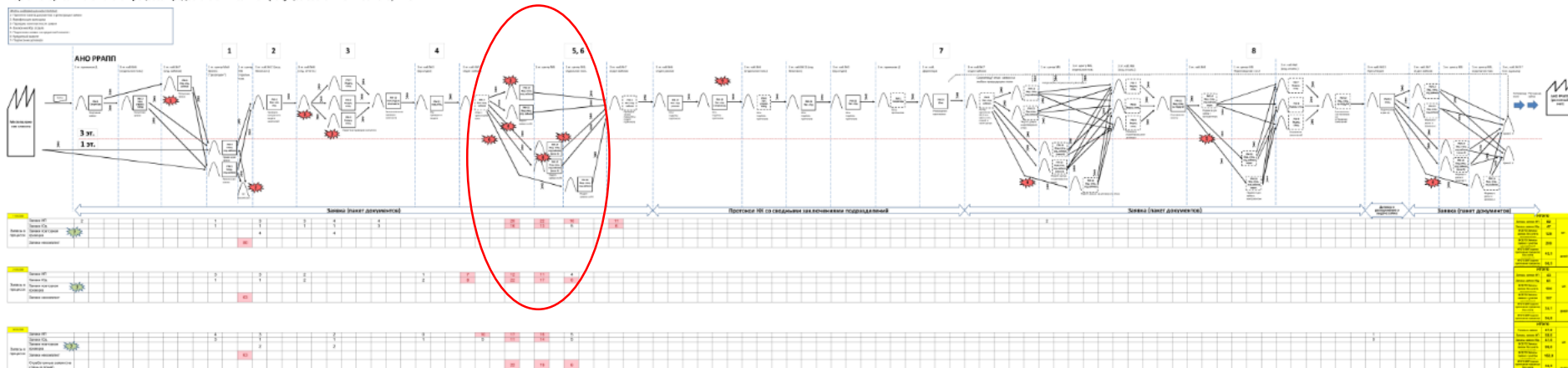
№1 Проблемы, влияющие на ВПП (время протекания процесса):

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 займов (текущее состояние 21.08.2020) АНО ФРАПП



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

№1 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 заявок на 26 дней работы).
3. На всех рабочих местах временного хранения документов смешивание заявок, на разной стадии 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 дня 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 (пакетов документов) на повторную проверку.
8. Перегрузка ведущих специалистов 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

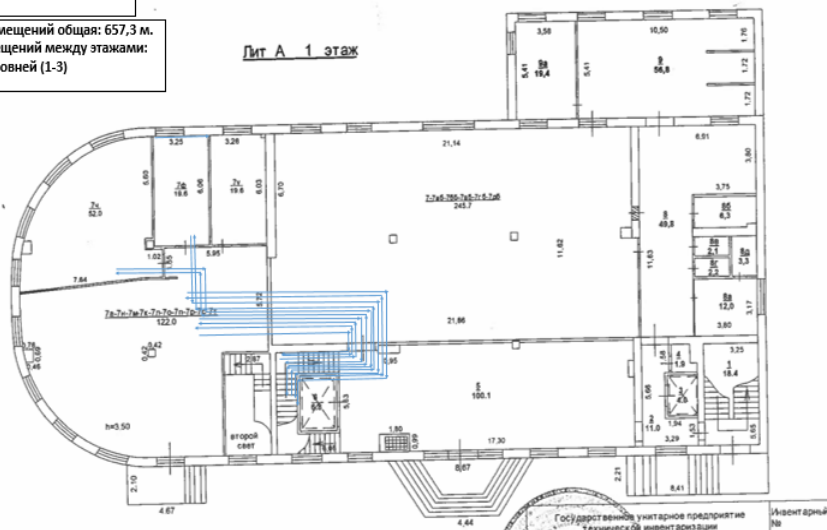
Схема «Спагетти» текущего состояния процесса рассмотрения заявок на предоставление займа

Длина перемещений 1 этаж:
204,6 м.

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

П'этажный план

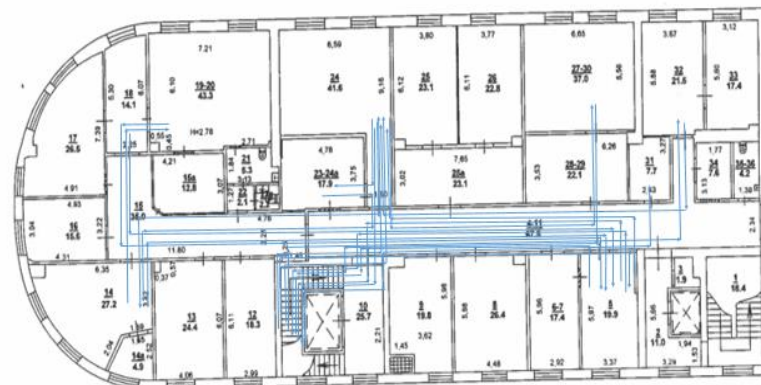
Лит А 1 этаж



Длина перемещений 3 этаж:
452,7 м.

П'этажный 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

Длительность ВПП обработки заявки 1 день

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

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

Карта идеального состояния процесса пред- и постпродажного обслуживания клиента ИП (нес. систем налогообл.)			
		Иск. Минусы	Иск. Дюп.
		Иск. Дюп.	Иск. Дюп.
№	Подразделение и элемент	Уров. 1 уровень	Уров. 2 уровень
1			Отдел
2			Ведущий спец.
3	Отдел заявок		Нач. отдела
4			Нач. упр.
5	Отдел безопасности		Зам. нач. отдела
6			Нач. отдела
7	Отдел отчетности		Нач. отдела
8			Вед. спец.
9	Юридический отдел		Вед. спец.
10	Отдел рисков		Нач. отдела
11	Директор		Директор
12	Секретарь		Секретарь
13	Оформление		
14	Замещение		
15	Пакет документов		
16	Расчетная, доске отдела безопасности		
17	Заключение отдела отчетности		
18	Заключение юридического отдела		
19	Свод замечаний		
20	Итоговая информация по проверке данных замещения, залогодогов, поручения		
21	Информационный лист		
22	Заключение по оценке рисков		
23	Заключение по результатам оценки фин. состояния		
24	Протокол КК		
25	Договор займа		
26	Договор залога №01		
27	Договор залога №02		
28	Договор поручительства		
29	Расширение о перечислении д.с.		

Диагностика и целевое состояние

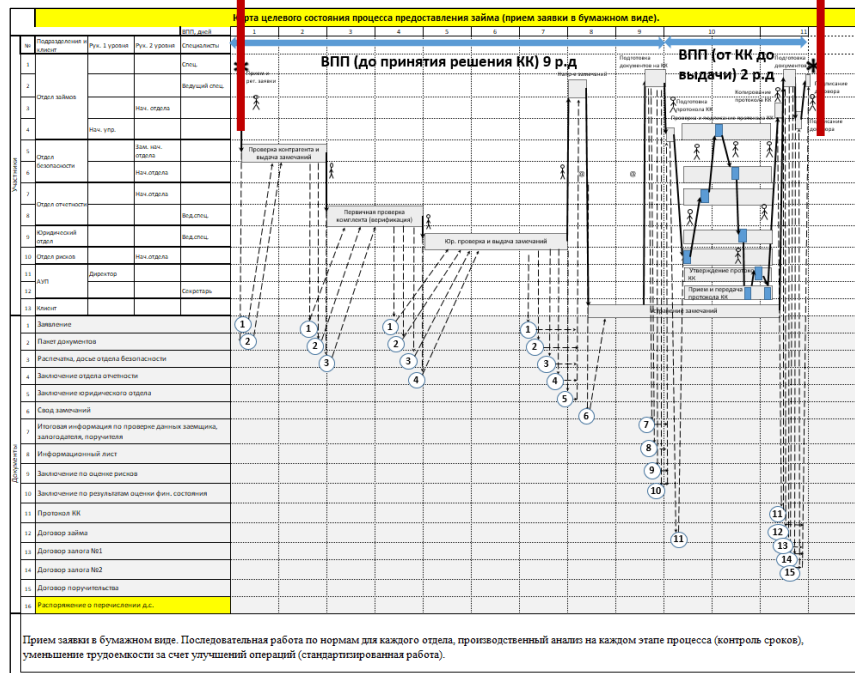
2.4

Разработка идеального и целевого состояния процесса

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

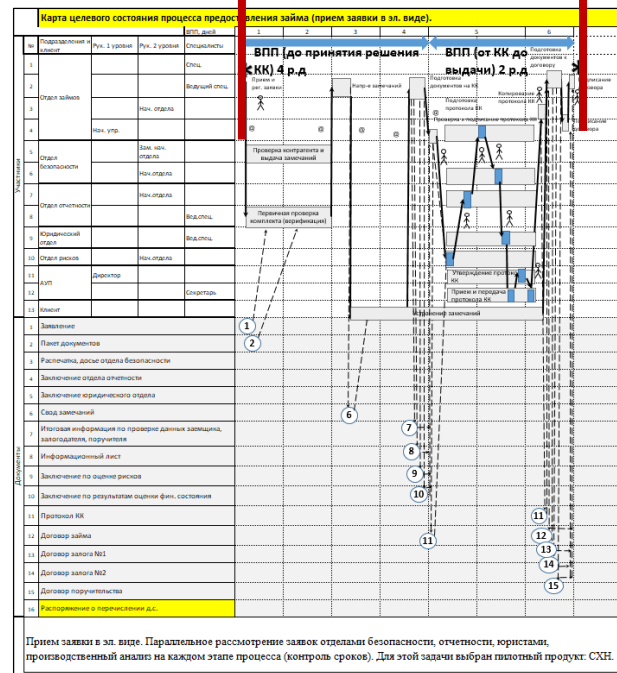
Карты целевого состояния процесса рассмотрения заявок на предоставление займа

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

№	Проблемы	№ п.п.	Мероприятия	Ответственный	Срок	План/факт	28-2	5-9	12-16	19-23	26-30	7-6
Снижение ВПП (время протекания процесса)												
1	№1 Большое количество случаев превышения нормативных сроков рассмотрения заявок (от регистрации до принятия решения КК (avg. 54%) и до выдачи займа (avg. 21%)	1.1	Организовать контроль длительности этапов рассмотрения заявок. Организовать параллельное рассмотрение заявок. Добавить порядок действий с нормативными сроками в Положение о микрофинансовой деятельности	Матюнин И.В., Дудникова А.В.	28.09.20-09.10.20	План						
		1.1.1	Разработать форму отслеживания длительности этапов рассмотрения заявок (маршрутизация) в Excel и ввести ее в действие		05.10.20-16.10.20	Факт						
	2 Большое количество повторных заявок в процессе (avg. 49%)	1.1.2	Разработать в 1С МФО форму маршрутизации по аналогии с п.1.1.1 и ввести ее в действие (заменить форму Excel п.1.1.1)	Матюнин И.В.	05.10.20-16.10.20	План						
	3 Большое количество замечаний к документам, заполняемым клиентами (avg. 44%)	1.1.3	1) Организовать периодический контроль: - длительности этапов рассмотрения заявок (одобренных и отклоненных) в виде графика (для сравнения с нормативами и подведения итогов периода); - количества повторных и отклоненных заявок и их сравнение с общим количеством заявок в виде графика. 2) Автоматизировать выгрузку данных и построение графиков за период	Матюнин И.В., Дудникова А.В.	19.10.20-30.10.20	План						
			Организовать параллельное рассмотрение заявок на выдачу займа (ИП - 1 СНО) отделом безопасности и отделом отчетности. ТАКЖЕ: 1) Принять решение об официальном способе приема документов от клиентов (ИП - 1СНО) полностью в электронном виде (с подробным описанием ТЗ - требованиями к качеству сканированных документов и пр.) "Цифровизация". При необходимости подготовить (возможно) доп. технические средства, программные продукты) одно рабочее место в каждом подразделении (работающим в процессе) для работы с документами в электронном виде. Указывать в заявлении количество СНО. 2) Принять решение о выделении одного ведущего специалиста для работы с заявками на выдачу займа (ИП - 1 СНО). 3) Принять решение о выделении одного ведущего специалиста ОЗ для сопровождения займа после заключения договора, или передаче функции по сопровождению займа после заключения договора от ОЗ в отдел сопровождения		28.09.20-30.10.20	Факт						
2		1.1.4		Кондыбенко Е.Е., Камбулова В.В., Дудникова А.В.		Факт						
3		1.1.5		Краснокутская Е.С., Богомаз А.А., Дудникова А.В., Тихонова О.И., Камбулова В.В., Кондыбенко Е.Е.,	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»



СМ. ДАЛЕЕ

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

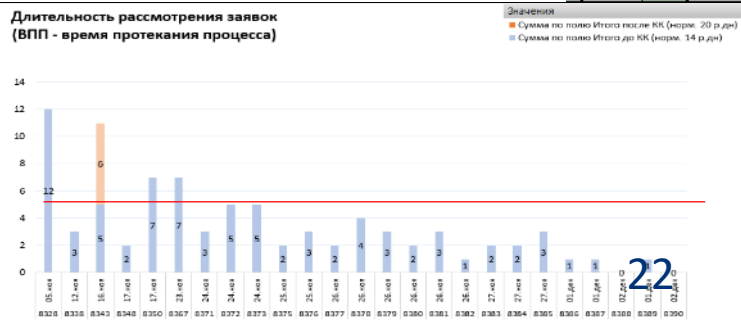
Специалист ОЗ											Служба безопасности (норм. 2 р. дня)			Отдел отчетности (норм. 3 р. дня)		Юридический отдел (норм. 3 р. дня)		ОЗ (подготовка КК) (норм. 4 р. дня)						ОЗ (КК) (норм. 2 р. дня)		Клиент		ОЗ (договор/ отказ)	Архив					
№ заявки 1С.Займы	Тип заявки	Название заявки/ номер договора 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 необходимых документов от клиента	Дата передачи досье на КК	Р. дни клиент до КК	Р. дни	Дата выхода (протокол)	Р. дни	Дата получения окончатель ных документов в от клиента	Р. дни клиент после КК	Дата	Р. дни	Дата	Р. дни	
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						
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	Эйблева Н.Ж.	17.11.2020	30.11.2020	07.12.2020	9	5									
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	Герцеская 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		
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	Эй	Автоматический вывод графика значений ВПП.											08.12.2020	1	

Фрагмент

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

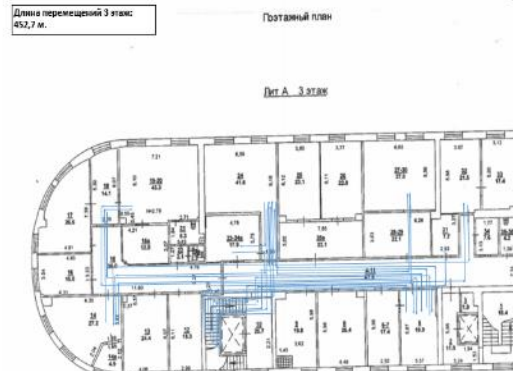
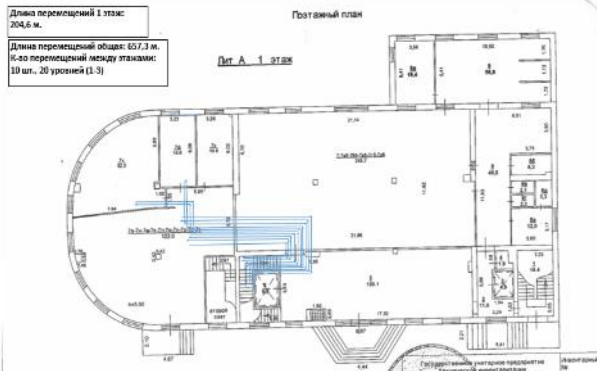
Этапы, которые нарушили регламентные сроки, подсвечиваются красным

Автоматический вывод графика значений ВПП.



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

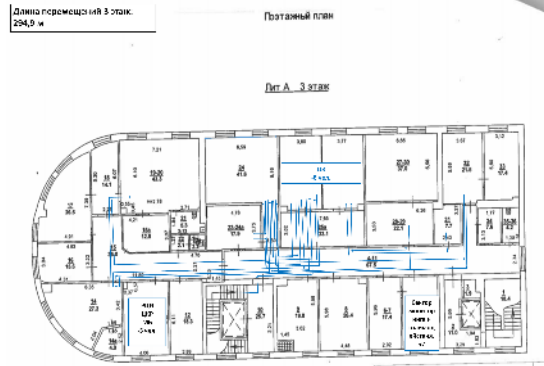
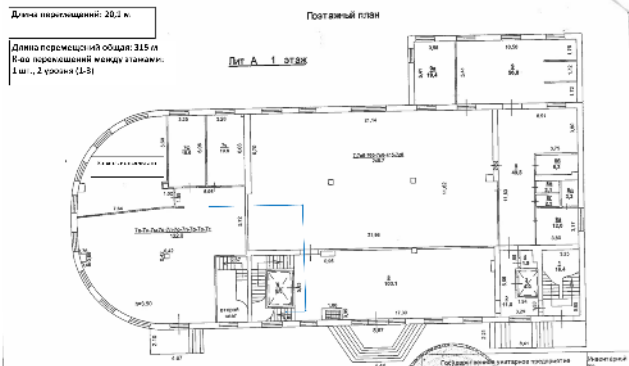
Было



Чтобы обработать (оформить) одну заявку необходимы перемещения

657 метров и 10
переходов между 1 и 3 этажами по лестнице

Стало



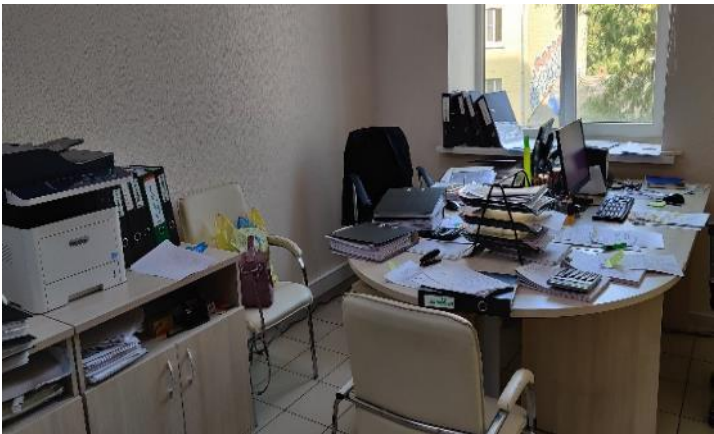
Чтобы обработать (оформить) одну заявку необходимы перемещения

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)

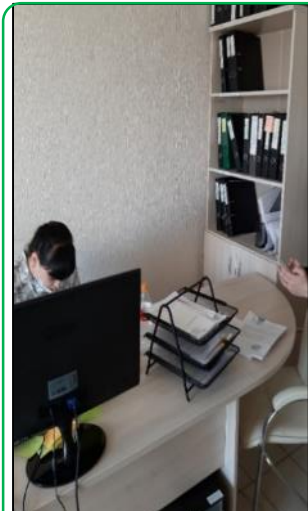
НАПРАВЛЕНИЕ – ВИЗУАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (визуализация заявок в потоке)

Было

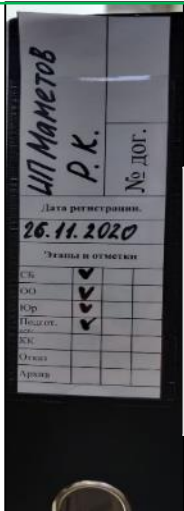


Хаотичное размещение, не понятен этап на котором находится отдельно взятая заявка

Стало



Создана рабочая зона для каждого сотрудника: стол-МВХ. 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



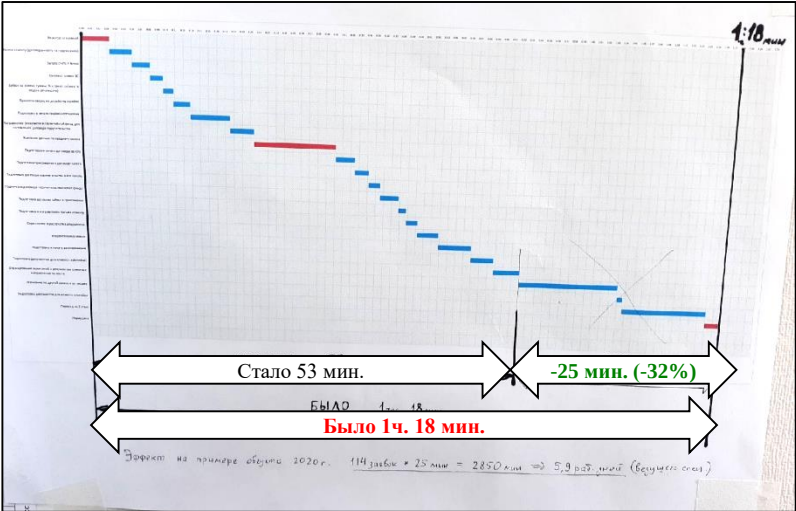
Визуализация разделов заявки

НАПРАВЛЕНИЕ – СНИЖЕНИЕ ТРУДОЕМКОСТИ (упрощение операций)

Проведен хронометраж операции « подготовка кредитно-обеспечительной документации»

ХРОНОМЕТРАЖ

Наименование операции	Время	Комментарий	Эффект
1. Внесение данных по предмету залога	0:09:46	Копирование информации с предыдущих форм+ визуальная понятная структура папки (прим. шестые разделители)	0:06:00
2. Формирование замечаний к документам клиента и направление по почте	0:12:01	Визуально понятная структура папки (прим. Цветные разделители), шаблон письма-замечания. Копирование информации с предыдущих форм.	0:08:00
3. Подготовка документов для клиента наклеек	0:10:20	Исключение (передача клиенту) упрощение	0:10:20



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
8	Внесение данных по предмету залога	0:09:46	Копирование информации с предыдущих форм+ визуальная понятная структура папки (прим. шестые разделители)
19	Формирование замечаний к документам клиента и направление по почте	0:12:01	Визуально понятная структура папки (прим. Цветные разделители), шаблон письма-замечания. Копирование информации с предыдущих форм.
21	Подготовка документов для клиента наклеек	0:10:20	Исключение (передача клиенту) упрощение

Реализация всех мероприятий позволит снизить время листа с 78 мин до 53 мин (-30%)



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

Было

Стало

Было

Стало

ИНТЕРВЬЮ

Информационный ресурс: **Информационный, Статистический**

Критерии отбора в АИД (АИД-информационный):

- Достоверность информации и источников
- Уровень доступа
- Безопасность персональной информации
- Вид деятельности (ИДР-ИД)
- Вид деятельности (проектный)
- Уникальность деятельности, интеллектуальный потенциал

Как получить доступ: **Получение информации через личные контакты, прямые контакты, посредников (друзья, знакомые, коллег, знакомых в интернете)**

Оценки достоверности:

Уровень доступа к данным ресурсам

Уровень доступа к контактам, вид доступа, работ, сайт

Уникальность информации, возможность получить информацию (АИД - АИД-информационный)

Достоверность информации, достоверность информации

Наименование	Субъекты	Год выпуска	Уникальность	Уровень доступа	Оценки
ИТОГО					

Направления:

ИДР-ИД

ИТОГО

Место и время создания

Адрес места создания

Имя

Субъекты

Адрес

Уровень доступа

ИТОГО

Уникальность

	Имя	Уровень
Достоверность, уровень ИДР		
Степень ИДР		
Уровень ИДР		
Уровень ИДР		
Уровень ИДР		
Уровень ИДР		

[illegible]

Примеры упрощенных форм

[illegible][illegible]

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)

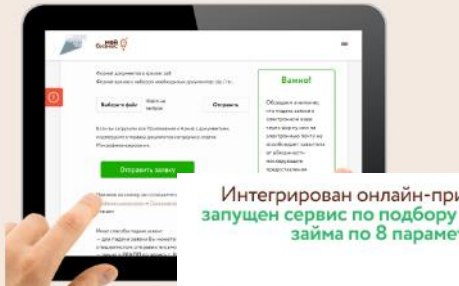
СТАЛО 1 БД (дек. 2021)

№	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.	-

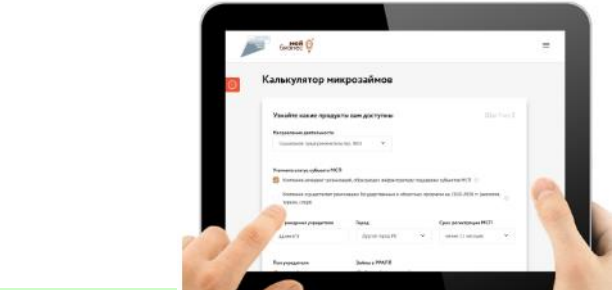
Работа только в одной базе данных (исключение дублирования ввода данных)

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@rarp.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 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, читаемыми,
- все листы одного документа должны быть отсканированы в одном файле.
- наименование файла должно соответствовать нумерации и наименованию документа из списка (например: «1.Заявление 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 (недоверенных) сведений (информации), в том числе о хозяйственном положении либо финансовом состоянии, а также подделку документов, штампов, печатей или бланков.

На сайте добавлены правила подачи заявки в эл. виде.

Согласие на обработку ПД

* Обязательно

ФИО *

Мой ответ

Адрес регистрации



Почтовый индекс *

XXXXXX, где X - любая цифра

Мой ответ

Адрес регистрации *

без почтового индекса

Мой ответ

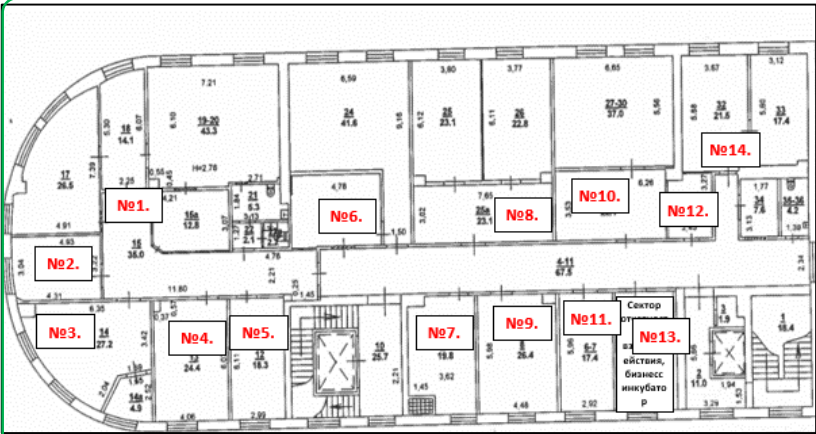
Новый формат шаблонов (Google-форма, автоматическое предупреждение о некорректном заполнении).

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 переезжает.



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

Вопрос	Ответ
Вопрос: Здравствуйте, я хочу узнать о...	Ответ: Добрый день! Конечно, помогу. Давайте рассмотрим...
Вопрос: Как оформить заявку?	Ответ: Для оформления заявки необходимо...
Вопрос: Сколько времени займет?	Ответ: Обычно процесс занимает от 1 до 3 дней...
Вопрос: Где можно получить услугу?	Ответ: Услугу можно получить в нашем офисе по адресу...
Вопрос: Есть ли скидки?	Ответ: В настоящее время действуют специальные акции...
Вопрос: Как связаться с вами?	Ответ: Вы можете позвонить по телефону... или написать в чат...
Вопрос: Спасибо!	Ответ: Пожалуйста, обращайтесь к нам в любое время!

разработаны и внедрены единые формы заявки на получения комплекса консультаций

Ф.И.О. клиента	_____
Контактный телефон	_____
Адрес проживания	_____
Дата обращения	_____
Вопросы/запросы	_____
Подпись консультанта	_____

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

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Вопрос: Здравствуйте, я хочу узнать о...	Ответ: Добрый день! Конечно, помогу. Давайте рассмотрим...
2	Вопрос: Как оформить заявку?	Ответ: Для оформления заявки необходимо...
3	Вопрос: Сколько времени займет?	Ответ: Обычно процесс занимает от 1 до 3 дней...
4	Вопрос: Где можно получить услугу?	Ответ: Услугу можно получить в нашем офисе по адресу...
5	Вопрос: Есть ли скидки?	Ответ: В настоящее время действуют специальные акции...
6	Вопрос: Как связаться с вами?	Ответ: Вы можете позвонить по телефону... или написать в чат...
7	Вопрос: Спасибо!	Ответ: Пожалуйста, обращайтесь к нам в любое время!

запущена простая форма обратной связи – в один клик

Вопрос	Ответ
Вопрос: Здравствуйте, я хочу узнать о...	Ответ: Добрый день! Конечно, помогу. Давайте рассмотрим...
Вопрос: Как оформить заявку?	Ответ: Для оформления заявки необходимо...
Вопрос: Сколько времени займет?	Ответ: Обычно процесс занимает от 1 до 3 дней...
Вопрос: Где можно получить услугу?	Ответ: Услугу можно получить в нашем офисе по адресу...
Вопрос: Есть ли скидки?	Ответ: В настоящее время действуют специальные акции...
Вопрос: Как связаться с вами?	Ответ: Вы можете позвонить по телефону... или написать в чат...
Вопрос: Спасибо!	Ответ: Пожалуйста, обращайтесь к нам в любое время!





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

4.1 Мониторинг достигнутых результатов
(производственный анализ №2 показателей проекта)
(в данном проекте мониторинг непрерывный)

4.2 Стандартизация достигнутых улучшений

Подробно описаны в
«4М. Финализация»



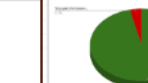
бюджет
освоение/отклонение
от плана

услуги
количество и
время оказания

качество
нарушение сроков
и наличие жалоб

**корпоративная
культура**
активность
подразделений в
части инициатив по
улучшению

безопасность
количество
заболевших
COVID-19
и вакцинированных
98.7%

Информационный центр АНО МФК «РАШ»															
Наименование организации	С. ЗАПРЕТ (Должник)				С. ЗАПРЕТ (Должник)				С. ЗАПРЕТ (Должник)				С. ЗАПРЕТ (Должник)		Итого
	Должник по кредитам	Должник по кредитам	Должник по кредитам	Должник по кредитам	Должник по кредитам	Должник по кредитам	Должник по кредитам	Должник по кредитам	Должник по кредитам	Должник по кредитам	Должник по кредитам	Должник по кредитам	Должник по кредитам	Должник по кредитам	
ИТЭТ (ОА)	683,00	285,00	- 1 708,00	304,30	реши кредитов	181	180	68,82	АКЦИЯ (ОА) (Должник)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
МФК (ОА)	14 405,80	10 797,63	-	14 774,31	реши кредитов	500	2 099	606,06	АКЦИЯ (ОА) (Должник)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
ОА (ОА) (ОА) (ОА)	2 888,49	2 843,19	0,00	3 861,49	реши кредитов	48	24	14,28	АКЦИЯ (ОА) (Должник)	0,00	0,00	2,00	1,00	100,00	
Штат (ОА) (ОА) (ОА)	19 028,80	8 525,16	0,00	10 026,00	реши кредитов	194	38	0,00	АКЦИЯ (ОА) (Должник)	0,00	0,00	4,00	3,00	100,00	
ИТЭТ (ОА) (ОА) (ОА)	4 965,40	4 955,40	- 1 708,00	2 773,38	реши кредитов	1 280	2 214	1 894,09	АКЦИЯ (ОА) (Должник)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
ИТЭТ (ОА) (ОА) (ОА)	19 721,75	4 556,55	- 5 056,00	0,00	реши кредитов	2 942	2 949	1 474,00	АКЦИЯ (ОА) (Должник)	0	0	0,00	0,00	0,00	
ИТЭТ (ОА) (ОА) (ОА)	14 952,80	19 246,99	1 713,00	208,5	реши кредитов	35	240	311,06	АКЦИЯ (ОА) (Должник)	2,00	1,00	1,00	1,00	100,00	
ОА (ОА) (ОА) (ОА)	0,00	0,00	0,00	0,00	реши кредитов	0,00	0,00	0,00	АКЦИЯ (ОА) (Должник)	2,00	1,00	1,00	1,00	100,00	
ОА (ОА) (ОА) (ОА)	0,00	0,00	0,00	0,00	реши кредитов	0,00	0,00	0,00	АКЦИЯ (ОА) (Должник)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
ИТЭТ (ОА) (ОА) (ОА)	342 709,17	549 486,06	13 242,91	190 331,94	реши кредитов	0,00	0,00	0,00	АКЦИЯ (ОА) (Должник)	0,00	0,00	11,00	7,00	0,00	

Свод

УМФ

МБ

ЦИ

ОКР

ЦП

ТК

ОБ

ПЛУ

Разделы по каждому под

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

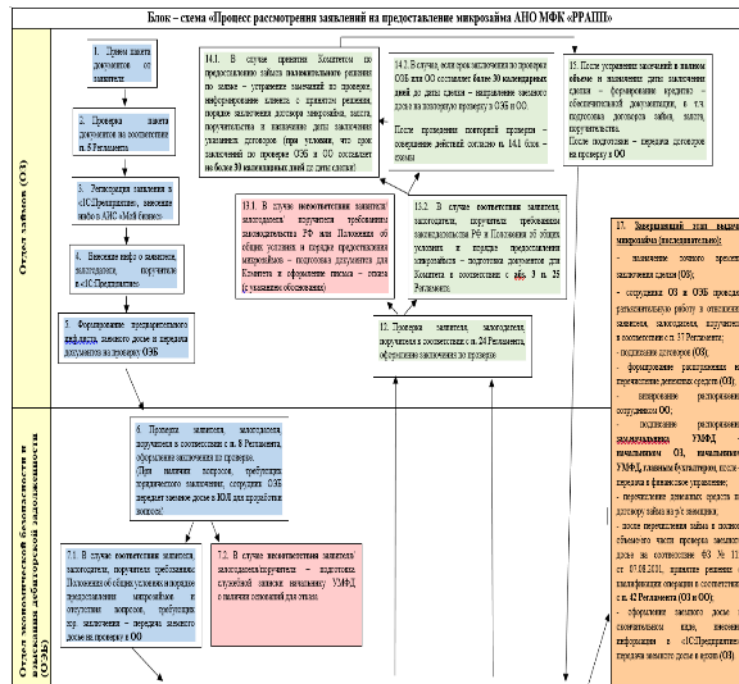
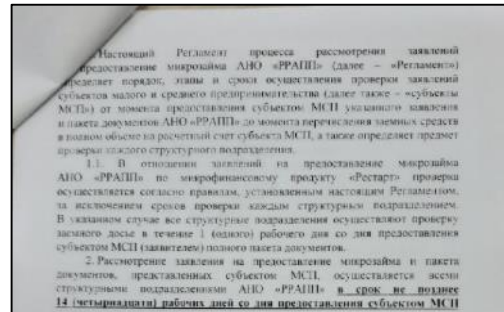


Разделы по каждому подразделению

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)**



МБХ ведущего специалиста отдела заёмов	
Примечание	Фото
Место хранения архива расположено на 3-м этаже: Подготовлено в шкафу – белый цвет (1); Управление документов – красный цвет (2); Переплётные и повторные заявки – жёлтый цвет (3); Заявки в области (5) размещены в очереди по принципу FIFO (первый приходит – первый уходит) [1]; Для поступающих новых заявок, для исключения задержек необходимо собирать в папки заявки в соответствии с требованиями (4) В МБХ размещается ячейка (3) для хранения документов по тематике исключений по договору займа.	
МБХ начальники отдела заёмов	

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.

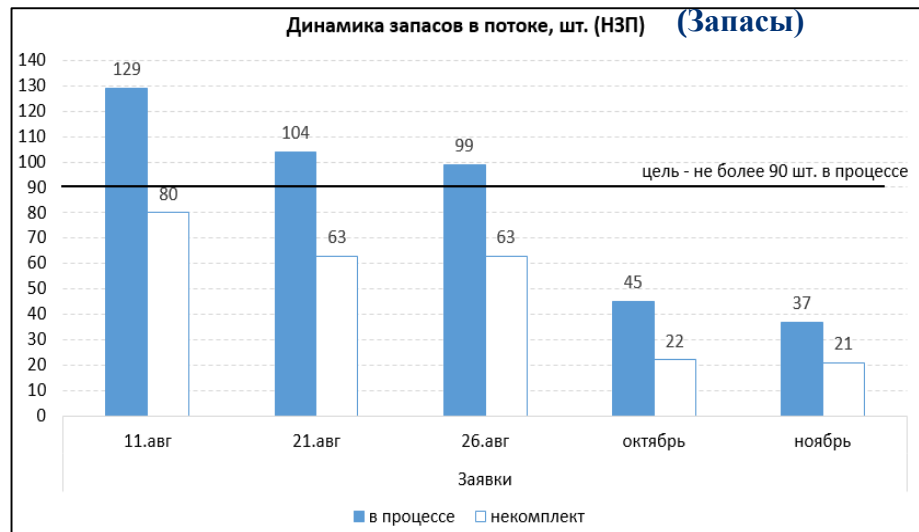
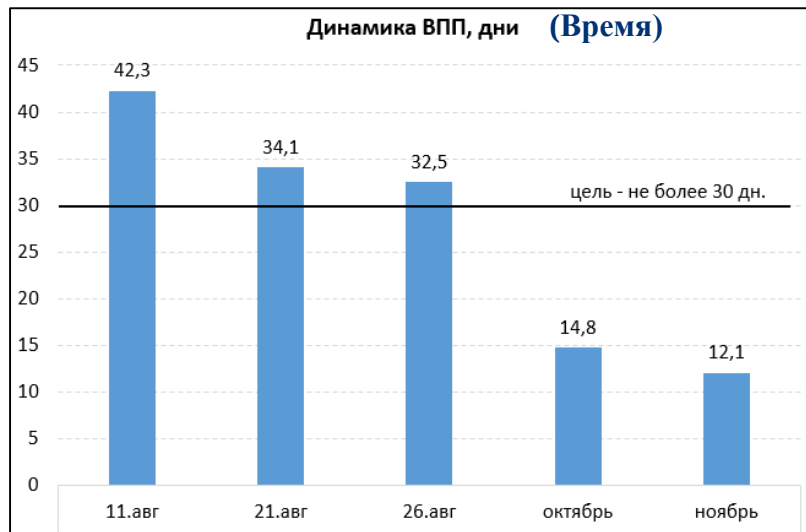
Закрепление результатов и закрытие проекта

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

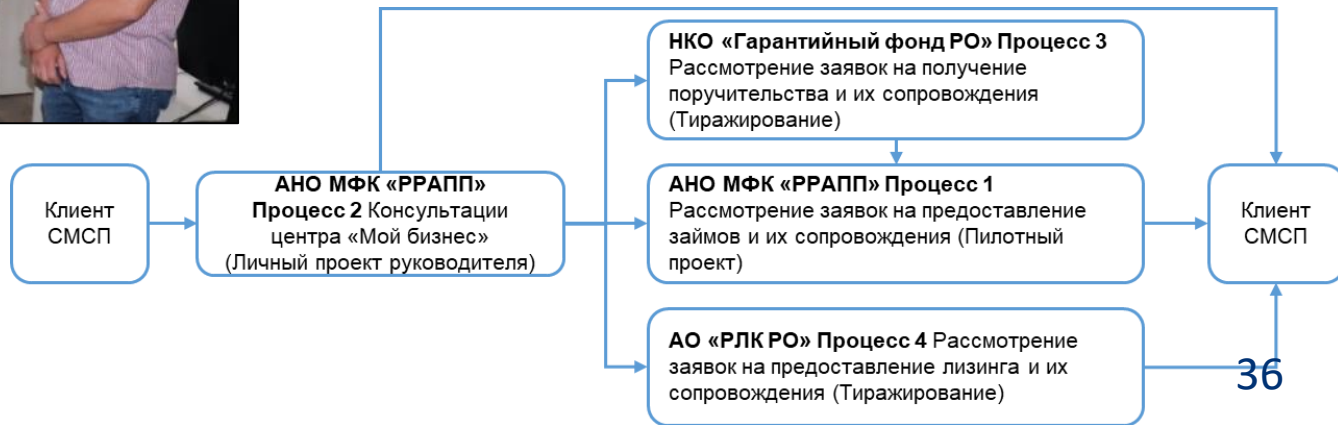


Проведена защита проекта с участием заместителя Губернатора РО



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



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

Унифицированная форма № Т-11а
Утверждена Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1

Автономная некоммерческая организация
"Ростовское региональное Агентство
инноваций"

Выписка из приказа о поощрении

В соответствии с разделом 6 Положения об АНО МФК «РРАПП», приказываю:

1. Финансовому управлению начислить и выплатить по следующим работникам:

п/п	ФИО	Проч. Увед. доп. вно.
1	Бонинков Павел Олегович	
2	Пастернак Светлана Михайловна	
3	Чернышова Александра Александровна	

Директор

СЛУЖБА
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ

Унифицированная форма № Т-11а
Утверждена Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1

Автономная некоммерческая организация-инновационная компания
"Ростовское региональное агентство поддержки предпринимательства"

Выписка из приказа о поощрении работников №225/к от 26.07.2021

В соответствии с разделом 6 Положения об оплате труда и премировании работников АНО МФК «РРАПП», приказываю:

1. Финансовому управлению начислить и выплатить премию по результатам работы за июль 2021г., следующим работникам:

п/п	ФИО	доля премии	% премии
1	Бонинков Павел Олегович	Высший специалист (Центр инноваций)	25
2	Степанов Дмитрий Александрович	Начальник центра (Центр инноваций)	30

Директор

СЛУЖБА
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ

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 поощрён в порядке, предусмотренном положением об оплате труда Агентства.