

р р а п п

ростовское
региональное
агентство
поддержки
предпринимательства



Оптимизация процесса рассмотрения заявок на предоставление займов и их сопровождения

АНО МФК «РРАПП» в рамках проекта «Эффективный регион»



Правительство
Ростовской области



Министерство экономического
развития Ростовской области

мойбизнес
РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ



р р а п п



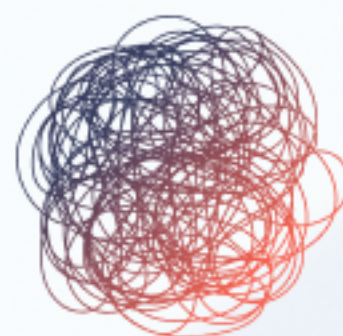
РОСАТОМ

1 этап: анализ текущей ситуации

Выявлены **проблемы:**



Длительный период
рассмотрения заявок;



Одновременное хаотичное
нахождение в отделе займов



Нет возможности приема
онлайн-заявок на сайте



Большое количество
физических перемещений



Большое количество
некомплектных пакетов



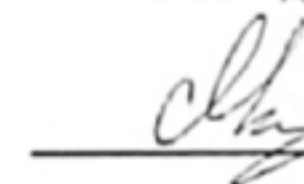
Сверхурочная работа
всего подразделения

Необходимость **изменений:**

- Возросший спрос на микрозаймы АНО МФК "РРАПП" в период пандемии;
- Докапитализация Агенства на 30%;
- Увеличение нагрузки на отдел микрозаймов;
- Увеличение жалоб заемщиков на длительные сроки обработки заявок.

Карточка проекта

УТВЕРЖДАЮ



АНО "РРАПП"

Я.И. Куринова

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

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчики процесса: М.В. Папушенко, Е.С. Дорошенко (куратор)

Периметр проекта: АНО "РРАПП"

Границы проекта: Подача заявки на выдачу займа - Погашение займа

Владелец процесса: А.В. Дудникова

Руководитель проекта: Я.И. Куринова

Команда проекта: приказ от 27.08.2020г. №

2. Обоснование выбора

1. Невыполнение регламентированных сроков (14+30 дней);
2. Возросшие жалобы клиентов в надзорные органы (МинЭк, Банк России, Прокуратура);
3. Процесс микрофинансирования -100% доля выручки компании;
4. Большая трудоемкость операций, высокая доля "ручного" труда;
5. Большой объем плановых отчетов, внеплановых запросов и проверок.

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

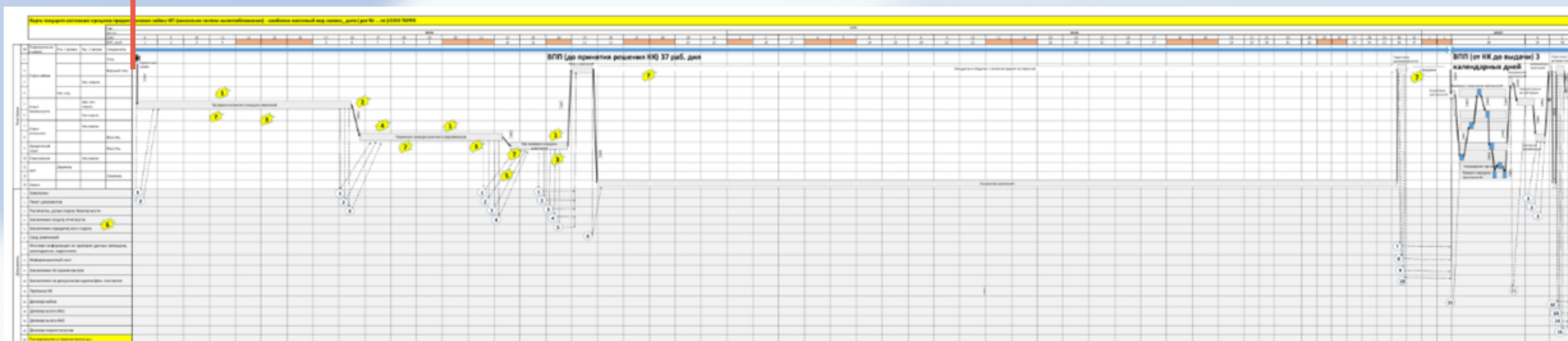
1. Старт проекта - 10.08.2020
2. Диагностика и целевое состояние - 10.08.20-05.10.20
 - Картирование - 10.08.20-10.09.20
 - Производственный анализ - непрерывно
 - Стартовое совещание Kick-off - 06.10.20
 - Мониторинг, промежуточный контроль
3. Закрепление результатов и закрытие проекта - 22.01.20
 - Завершение активной работы - 15.01.20
 - Предъявление результатов, презентация -22.01.20

КМИП

Картирование материальных и информационных потоков

Текущая карта

ВПП 31-70 и более дней (на примере рассмотренных заявок, кроме «рестарт»)



Проблемы, влияющие на ВПП (время протекания процесса):

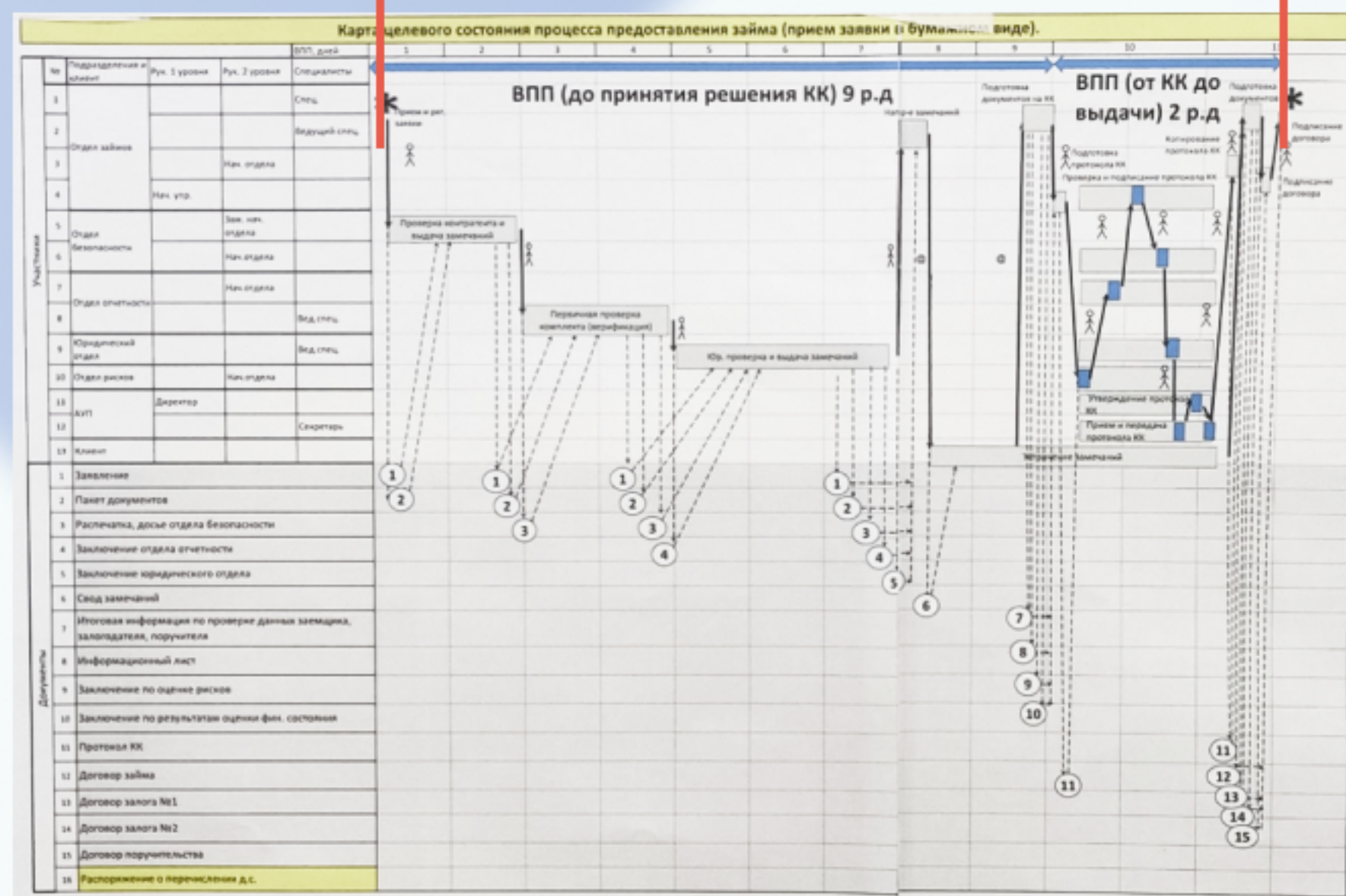
1. Длительные этапы проверки и выдачи заключений отделами безопасности, отчетности и юристами (16 раб. дней)
2. Этапы проверки и выдачи заключений последовательны (ожидают друг друга)
3. Отсутствует порядок проверки заявок (пакетов документов) отделами и регламентные сроки на этапы проверки
4. Документы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

КМИП

Картирование материальных и информационных потоков

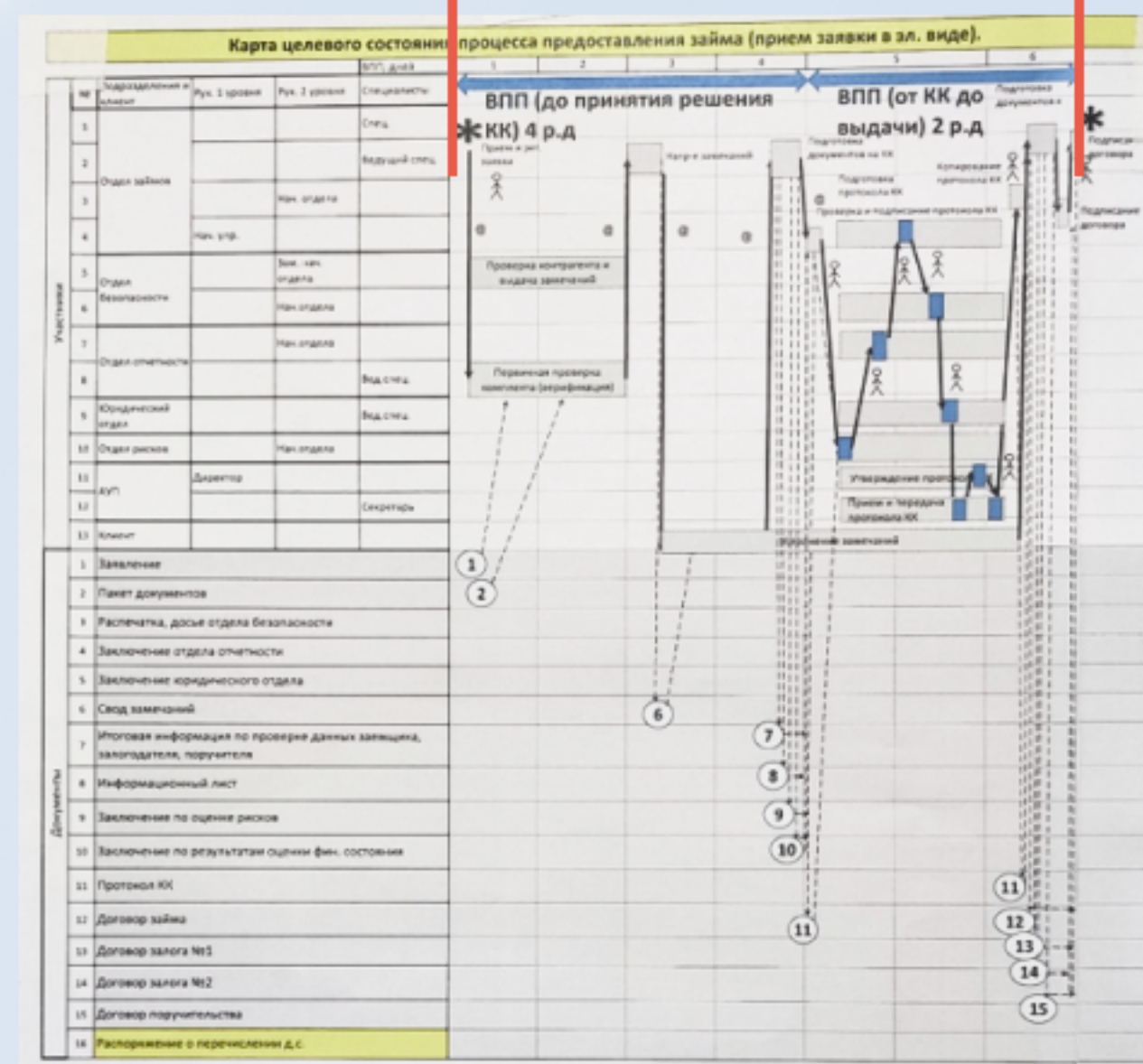
Целевая карта

ВПП 11 дней



Заявки в бумажном виде (кроме заявок «Рестарт»)

ВПП 6 дней

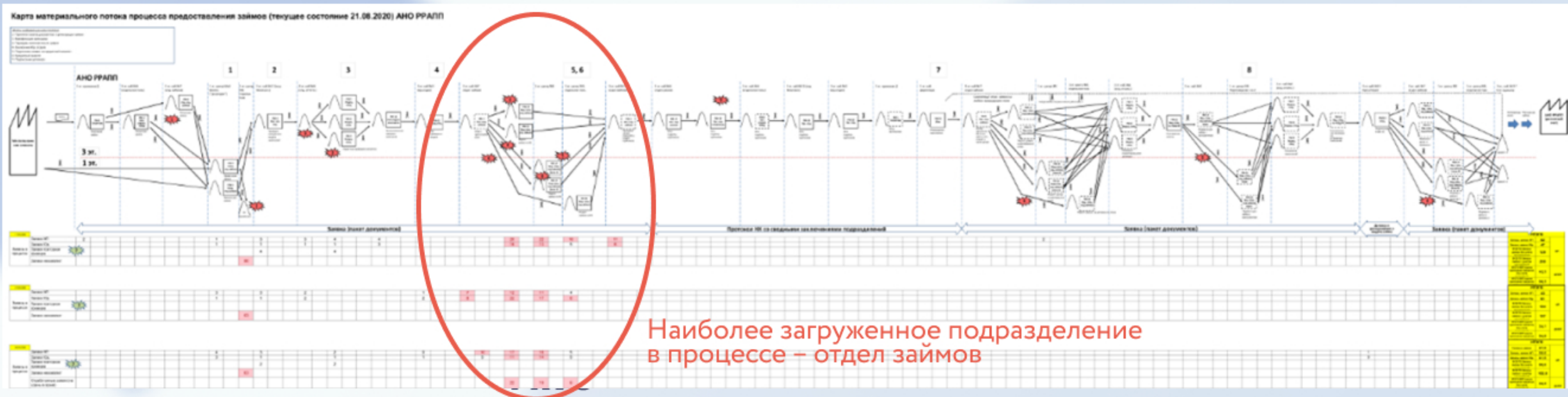


Заявки в электронном виде

КМИП

Картирование материальных и информационных потоков

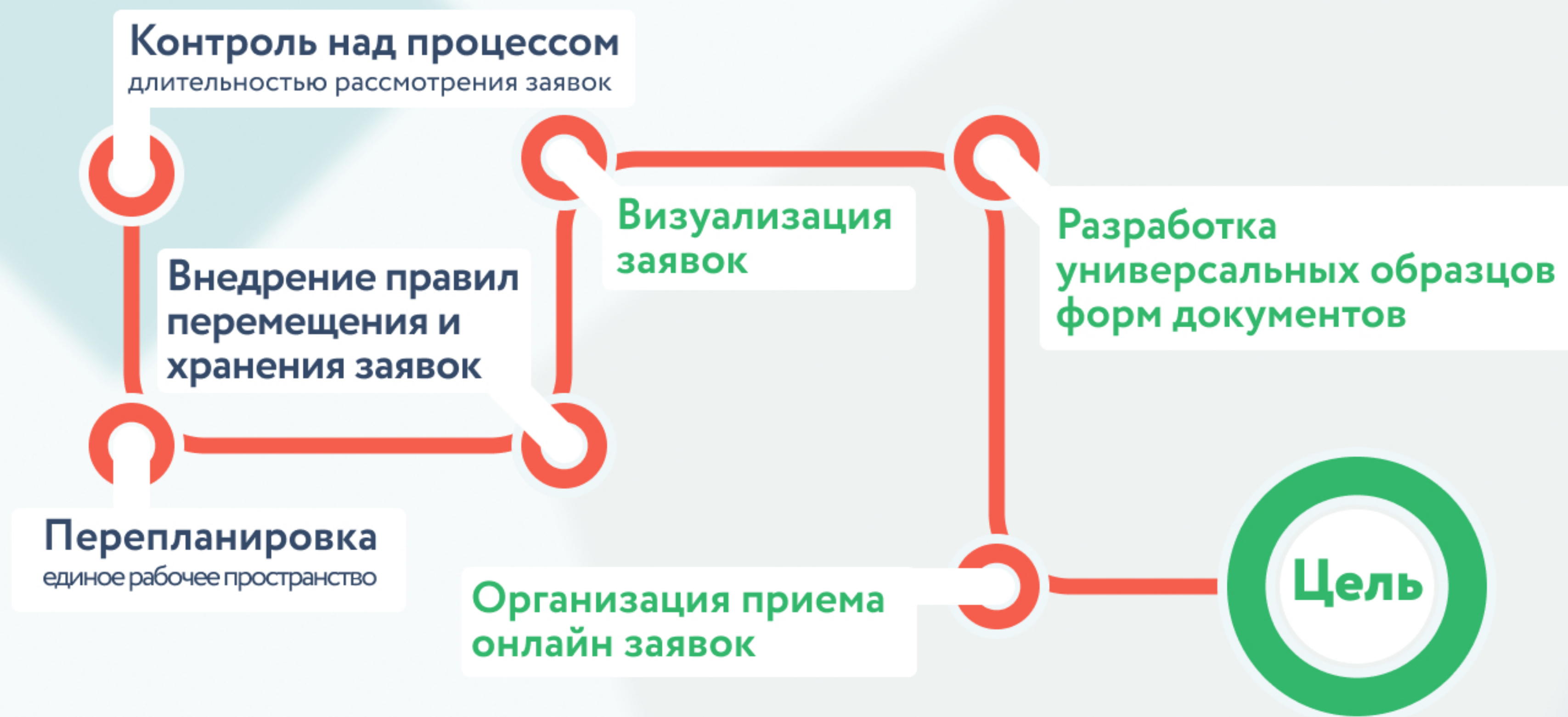
Карта текущего состояния материального потока процесса рассмотрения заявок на предоставление займа



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 этап: разработка дорожной карты

Мероприятия по **ОПТИМИЗАЦИИ**:



3 этап: реализация

Разработана форма для отслеживания длительности этапов рассмотрения заявок (маршрутизация)

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

№	№ заявки IC.Займы	Тип заявки	Название заявки/ номер договора займа	Круг (список)	Специалист ОЗ			Итого до КК (норм. 14 р.дн)	Итого после КК (норм. 20 р.дн)	Итого клиент, р.дни	Дата рег.	Р.дни	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	
					Время до КК, р.дни	Время от КК до подписани я, р.дни	Время исправл. замечаний клиентом, р.дни						Дата вх.	Имя спец. ОЗ	Р.дни	Дата вх.	Р.дни	Вход	Раб.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 докумен тов от клиента	Р.дни клиент после КК		Дата выхода (договор)
1	8328	Новая заявка	ИП Лепков Александр Владимирович	1-руг 2-руг 3-руг	12		3	12		3	05.11.2020		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-руг 2-руг 3-руг	8		9	8		9	12.11.2020		12.11.2020	1	13.11.2020	2	Нет	17.11.2020	Зябрева Н.Ж.	17.11.2020	30.11.2020	07.12.2020	9	5								
3	8343	Новая заявка	ООО "Аптека "Витаминка"	1-руг 2-руг 3-руг	5	6	2	5	6	2	16.11.2020		16.11.2020	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-руг 2-руг 3-руг	7	1	7	7	1	7	17.11.2020		17.11.2020		17.11.2020		17.11.2020	2	19.11.2020	Зябрева Н.Ж.	25.11.2020	02.12.2020	03.12.2020	5	5	03.12.2020		07.12.2020	2	08.12.2020	1	
5	8350	Новая заявка	ИП Горленяк Т.Ю.	1-руг 2-руг 3-руг	11	1	8	11	1	8	17.11.2020		17.11.2020	7	26.11.2020		26.11.2020		19.11.2020	Зябрева Н.Ж.	24.11.2020	01.12.2020	01.12.2020	5	3	02.12.2020	1	07.12.2020	3	08.12.2020	1	
6	8367	Новая заявка	ООО "Донзасолпром"	1-руг 2-руг 3-руг	7			7			23.11.2020		23.11.2020	3	26.11.2020		26.11.2020	4	02.12.2020	Березняк А.В.	02.12.2020											

Этапы, которые нарушили регламентные сроки, подсвечиваются красным

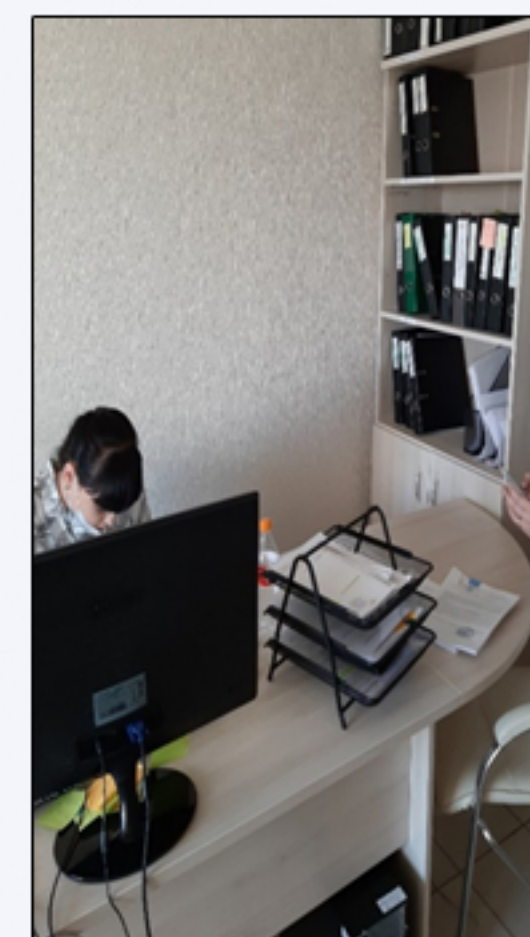
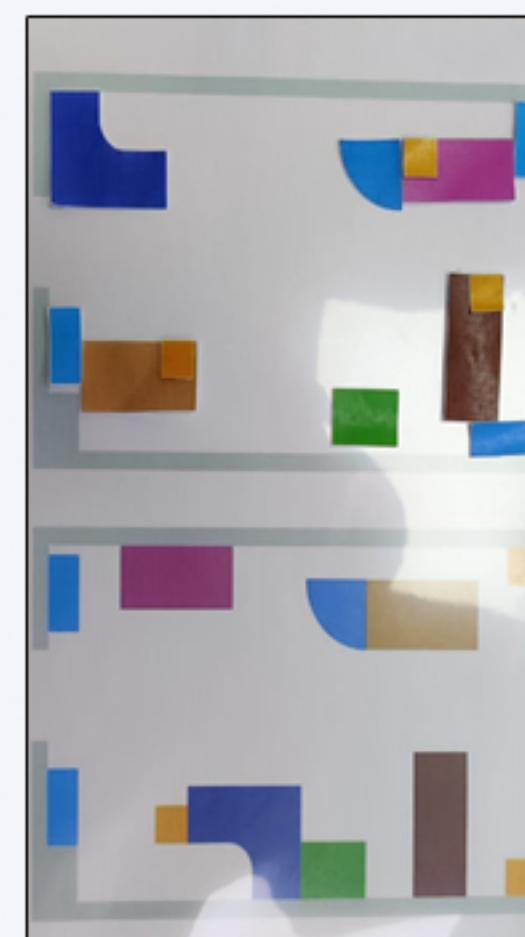
3 этап: реализация

Разработана перепланировка, осуществлен переезд сотрудников отдела займа в один кабинет

Визуализированы места временного хранения заявок на рассмотрении



Организованы и укомплектованы рабочие места сотрудников



- Принцип Fi-Fo - "первым пришел - первым ушел"
- Ярлыки разделители
- Стеллажи с цветной идентификацией этапов процесса

3 этап: реализация



Разработаны и размещены на сайте образцы заполненных форм документов



Переход на новый сервер, повышающий отказоустойчивость сервисов



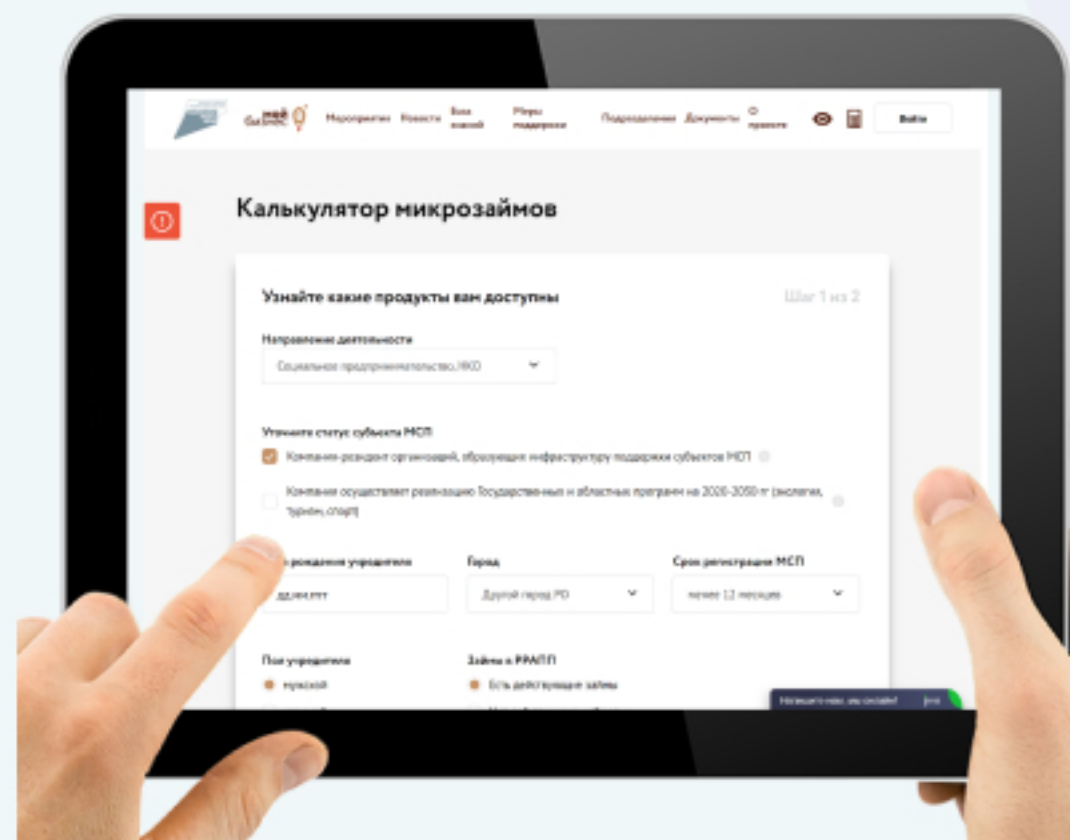
Установлены дополнительные мониторы для сотрудников всех служб



Подготовительные работы по аттестации оборудования и ПО
ФЗ "О персональных данных" №152-ФЗ от 27.07.2006 г.

Модернизация сайта mbrostov.ru

○ Запущен онлайн калькулятор займов на сайте



○ Подключение Агентства к системам СМЭВ и ЕСИА



Позволяет участникам СМЭВ обмениваться данными, необходимыми для оказания государственных услуг



«Электронный паспорт» гражданина РФ. Позволяет идентифицировать заявителя

3 этап: реализация



Перевод в “цифру” типовых форм заключений структурных подразделений



Разработка, утверждение и загрузка в “программу” типовой формы кредитно-обеспечительной документации



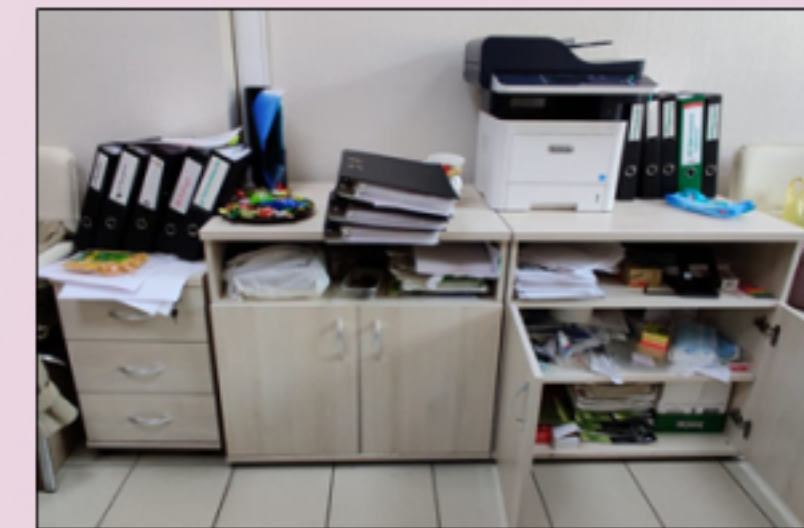
Доработка отдельных модулей для работы в единой программе

- Выгрузка кредитной истории
- Выгрузка информации о залогах в нотариат
- Расчет платежеспособности заемщика

Рабочее пространство

Было

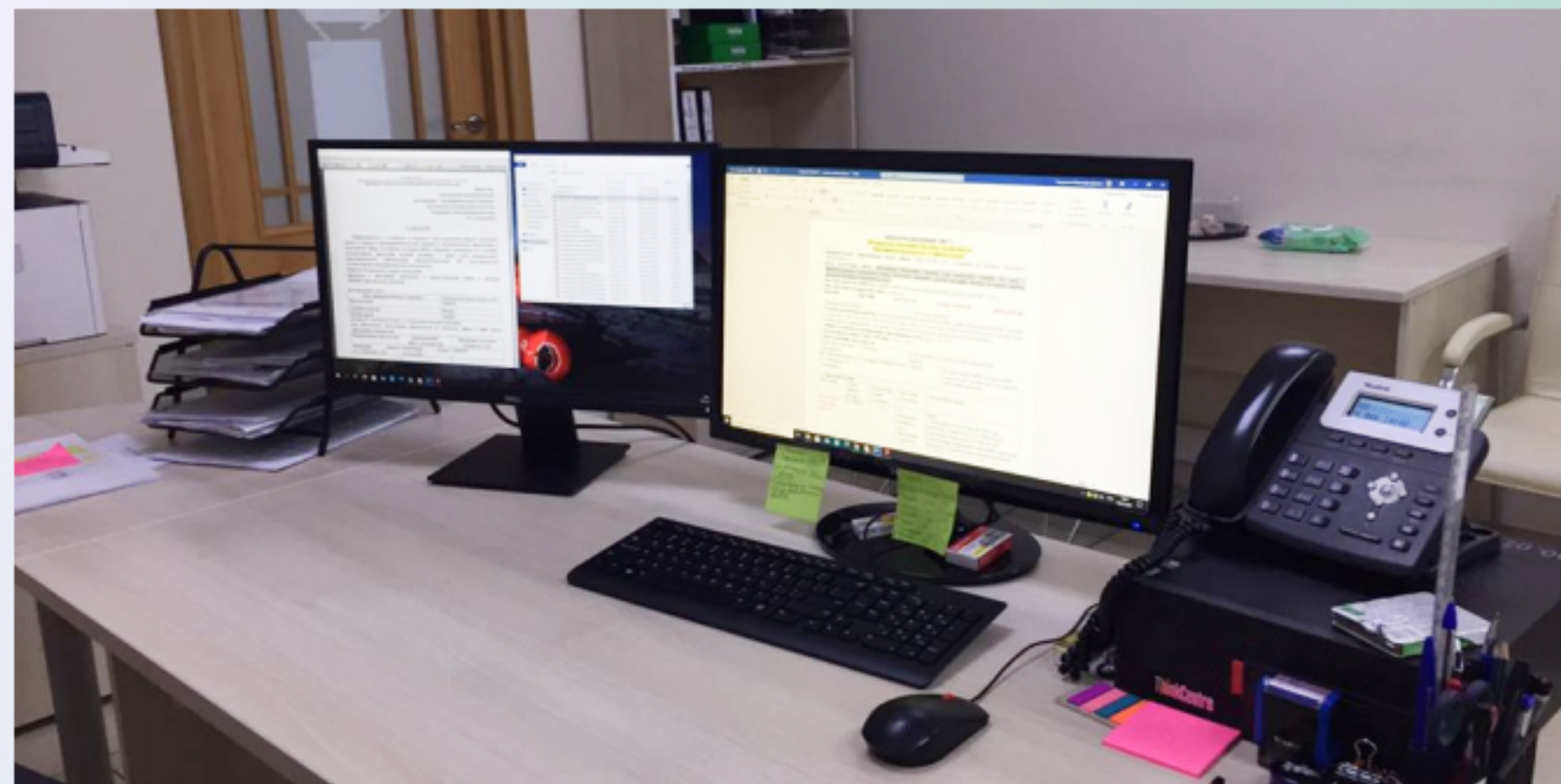
Хаотичное хранение документов, не понятен этап нахождения заявки



Стало

Порядок на рабочих местах, визуализация заявок

Улучшение эргономики и визуального управления обработки заявок



Рабочее пространство

Критерий

Было

Стало

Размещение
отдела займов

3 помещения
2 этажа

1 помещение

Длина
перемещений
на 1 заявку

657_м

315_м -52%

Операция по
подготовке кредитно-
обеспечительной
документации

1 ч.
18 мин.

53 мин.
-32%

Рабочее пространство

Диаграмма «Спагетти» процесса рассмотрения заявок на предоставление займа

Было

30

Перемещений
на 1 заявку



Стало

7

Перемещений
на 1 заявку



Статус заявок

Критерий

Было

Стало

Заявок на
единовременном
рассмотрении

129

58

Некомплектность
пакетов
документов

30%

15%

Сроки
рассмотрения
заявок

42 рабочих
дня

12,1 рабочих
дня

Обратная связь с заемщиком

Критерий

Было

Стало

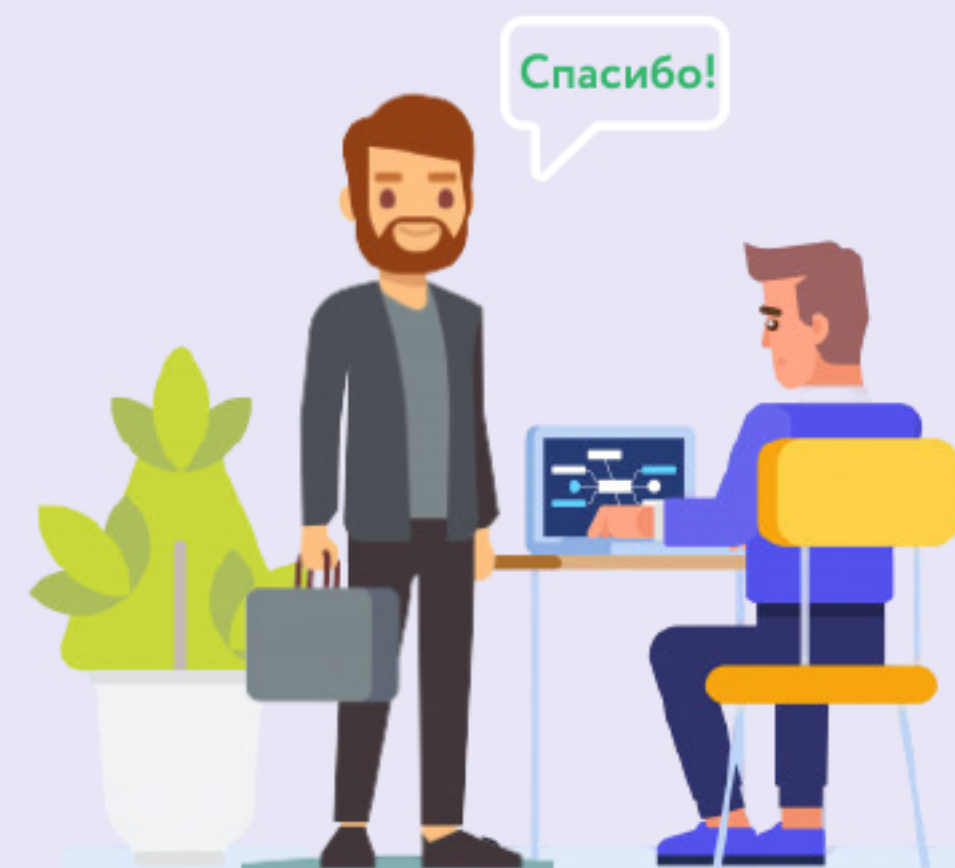
Количество устных жалоб

3-4
ежедневно

1
в неделю



Отсутствие коммуникации с клиентом в связи с загруженностью специалистов



Еженедельное информирование клиентов об этапах прохождения заявок

Подача заявки на получение микрозайма

Было

только **ОЧНАЯ** подача пакета документов

Стало

подача заявки
- на выбор клиента

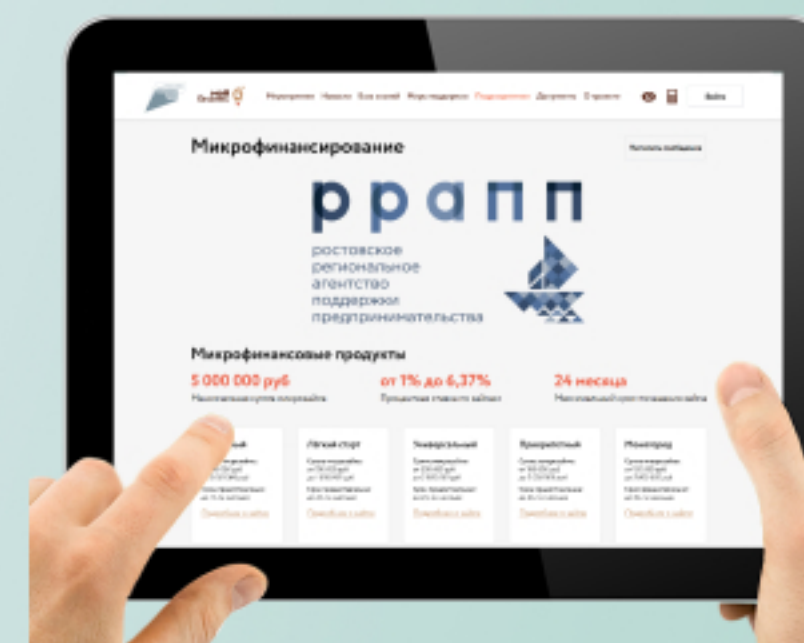
ОНЛАЙН или
ОФЛАЙН

Эксперимент рассмотрения заявок в эл. виде. Результаты

Этап	Очно, раб. дни	В эл. Виде, раб. дни	Эффект, %
До КК	13	3	77
После КК	2	2	0
Итого	15	5	67



Через сайт
mbrostov.ru



*Из значений исключено время клиента