



# ЮГОРИЯ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ

# Канбан в страховой компании: как сделать маленькую революцию и обогнать себя

*Сергей Карач,*

*Директор по информационным технологиям,*

*заместитель генерального директора.*

Что бы получить презентацию, вы можете  
подписаться на твиттер:



[@sergk](#)

**О чем мы не  
будем говорить?**

# Мы не будем говорить о следующем:

- Об ограничении кол-ва задач (WIP)
- О таких параметрах, как Lead Time
- Cycle Time и др.
- О визуализации производства (смотреть на модные карточки канбан).
- например, такие...

NEW

BA

Dev

Rev

T1

Handwritten notes and diagrams on the left side of the board, including a vertical list of items and a small diagram at the bottom left.

Handwritten notes and diagrams in the top-left section, including a small diagram at the bottom left.

Handwritten notes and diagrams in the top-middle section, including a small diagram at the bottom left.

Handwritten notes and diagrams in the top-right section, including a small diagram at the bottom left.

Handwritten notes and diagrams in the middle-right section, including a small diagram at the bottom left.

Handwritten notes and diagrams on the right side of the board, including a small diagram at the bottom left.

Handwritten notes and diagrams in the bottom-left section, including a small diagram at the bottom left.

Handwritten notes and diagrams in the bottom-left section, including a small diagram at the bottom left.

IAV  
- Amount  
- Premium

IAV  
- Amount  
- Premium

TBL  
- Filial  
- LotChannel  
- Amount  
- \* Premium

TBL  
- Filial  
- LotChannel  
- Amount

Handwritten notes and diagrams in the bottom-right section, including a small diagram at the bottom left.

# О чем мы будем говорить:

- Как Югории удалось за 1 год централизовать основные процессы
- Какие подходы мы применяли в планировании
- Можно ли использовать математику в управлении разработкой ПО
- Какие правила из теории ограничений мы применяли, и как нам это помогло...

Реальные примеры и цифры.

Прежде чем  
двигаться дальше



# Новый взгляд на производство страховых услуг:

- Современная страховая компания - это ИТ-компания.
- Производство ценности: станки + рабочие = непрерывный поток.
- Из чего состоит ценность?
  - Концепции сервиса недостаточно
  - Сервис + секретный ингредиент.

В конце презентации ответ на вопрос о секретном ингредиенте...

# Итак, начинаем...

Инструмент #1.

# Культура производства

# Стадии внедрения

- Стадия №1. Переключение (подчинение). Делаем точно по книге и как сказал эксперт.
- Стадия №2. Адаптация к контексту.
  - Адаптируем методику под свой контекст.
  - Глубокое понимания методологии и принципов.
- Стадия №3. Мудрость.
  - Создаем новое понимание, идею.
  - Переходим на новую ступень и отделяемся от заданного учения.

# Принципы новой культуры

- Минимально работающий продукт.
- Частые изменения.
- Личные коммуникации.
- Видеть все своими глазами.
- Безопасность для участников проекта.

# Пример:

# Как мы внедряли новую культуру производства:

- с 3 кв. 2013 по 3 кв. 2014 г.
  - Фаза переключения (подчинения).
  - Работает одна группа.
  - История успеха и признание в компании.
  - Личное участие и личный пример топ-руководителей.

...

# Как мы внедряли новую культуру производства:

- В конце 2014 года:
  - Начало фазы адаптации.
  - Вовлечение компании в процесс (КФГ).
  - Переход от scrum к философии канбан.

...



# Как мы внедряли новую культуру производства:

- Сегодня:
  - Работает две макро-КФГ и набор маленьких КФГ.
  - Осуществляется ретроспектива на нескольких уровнях.
  - Непрерывное улучшение.

Инструмент #2.

# Метод пяти яблок



## Суть метода пяти яблок

“ **Количество объектов внимания (управления)** для обычного человека **не может превышать пяти единиц** при значительном объеме интеллектуальной нагрузки, которая сопровождается не стандартными и быстро меняющимися условиями. Количество объектов управления является условной константой.

**(с) Карач Сергей**

# У кого сколько яблок?

- У вашего подчиненного?
- А у руководителя? ...

У вашего руководителя мощность ограничена:  
у него всего - "3 яблока".



# Пример:

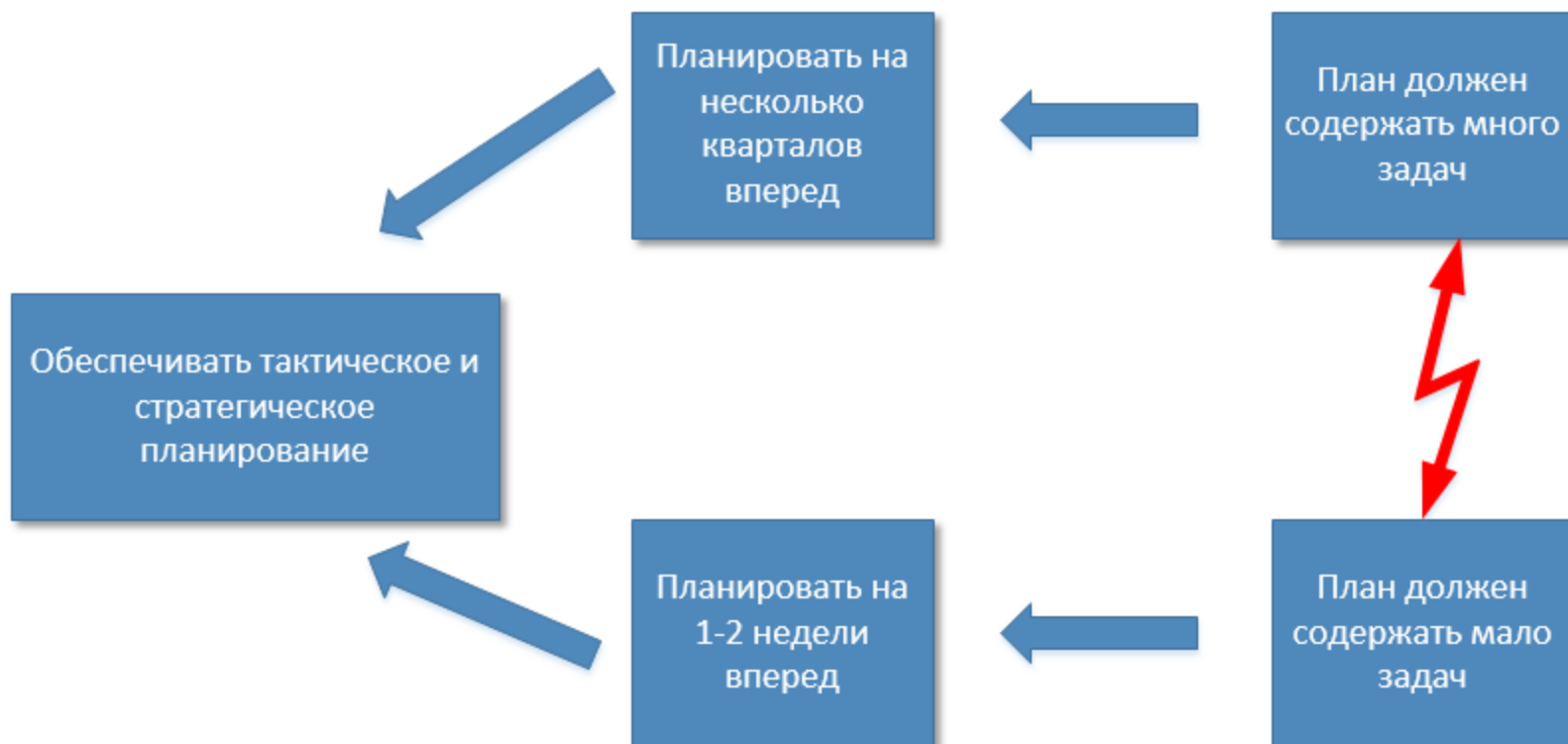
# Как применить правило пяти яблок?

- Как выглядит план по методу пяти яблок?
- Как можно снизить потери на коммуникациях?
- Можем ли мы решить противоречие планирования: тактика против стратегии?

...



*Противоречие между тактическим и стратегическим планированием. (Нотация "Грозовые тучи". Э.Голдратт)*



Инструмент #3.

# Некоторые принципы ТО.

# Нельзя воплощать все инициативы:

- Причина №1. Вы начнете устранять НЯ.
  - Устранение нежелательных явлений - дает ложное чувство прогресса.
  - Важно найти ключевую проблему.
  - Чаще всего - ограничение системы - организационные, не технические.
  - Чаще всего - конкретный департамент классической СК (заказчик) - оптимизирует себя.
  - Возникает конфликт между целями подсистемы и системы.

## Нельзя воплощать все инициативы:

- Причина №2. Вы сделаете лишнюю работу.
  - ПРИМЕР: Для горнолыжного курорта не нужно строить трассы высокой сложности. Более 80% клиентов - средние и начинающие лыжники.
  - Вывод: ваш продукт должен делать важные и простые вещи.

# Пример:

# Непрерывный поиск КП:

- Кризис - это хорошо.
- Например, при внедрении новой учетной системы таких кризисов и пересмотров КП за 1 год было 3.

Инструмент #4.

# Планирование и продукты

## Принципы:

- Непрерывное планирование.
- Концепция минимально работающего продукта.
- Разделение PBL на два списка: основной и оперативный (Short PBL-2мес)
- Назначаем ли мы сроки команде?

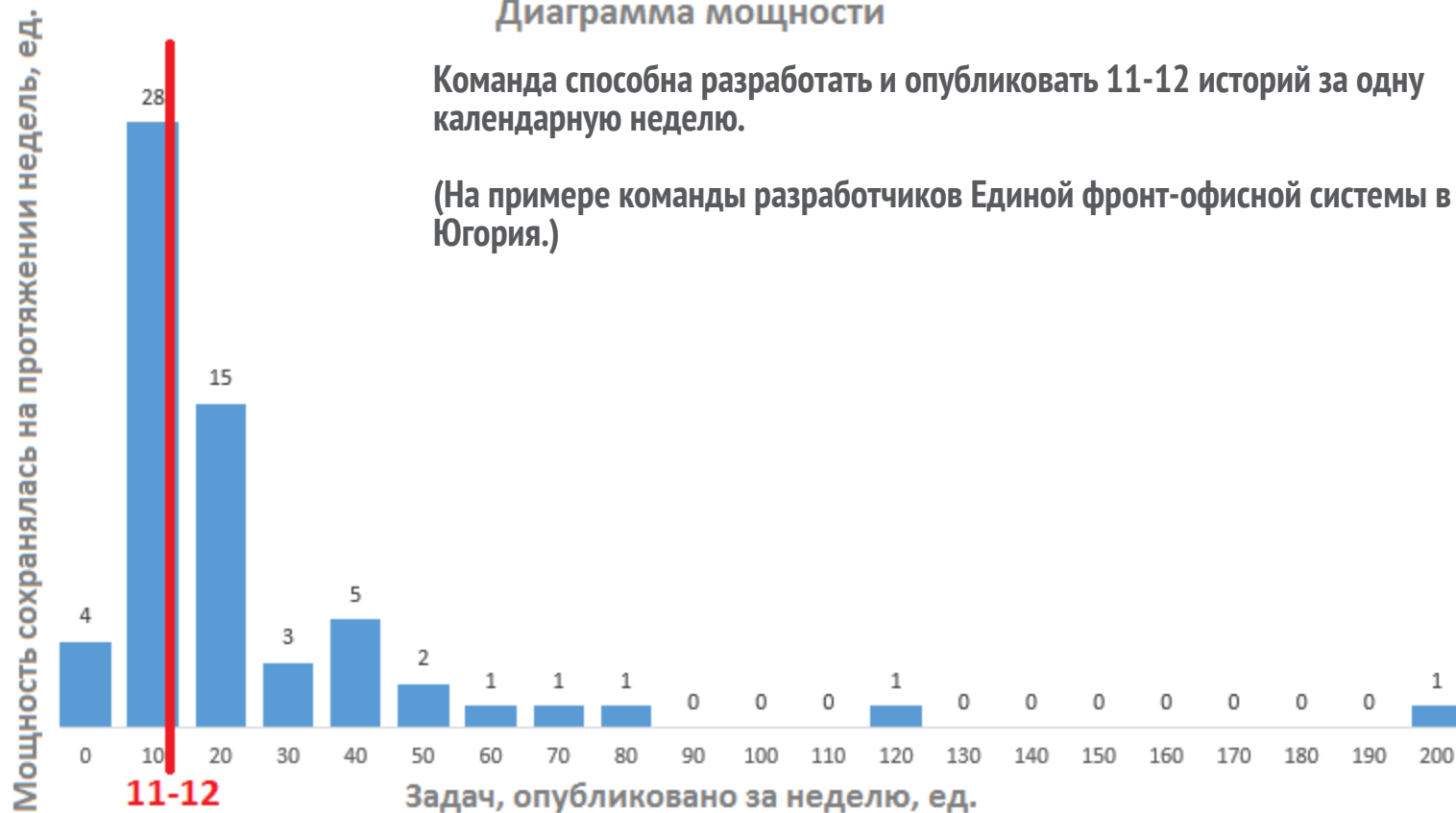


# Пример:

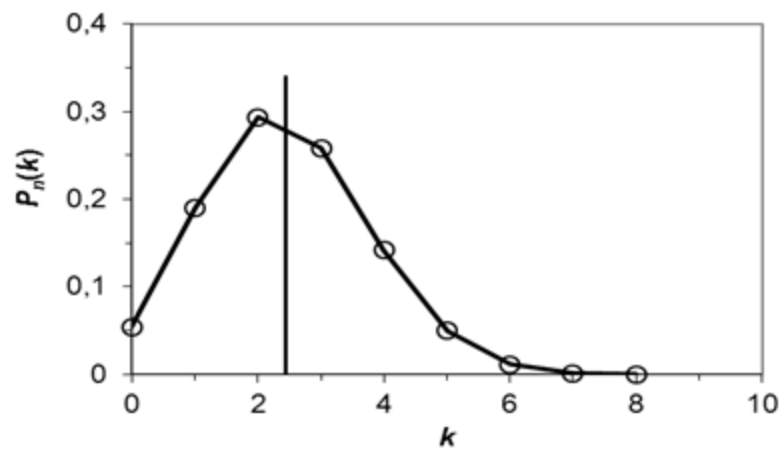
### Диаграмма мощности

Команда способна разработать и опубликовать 11-12 историй за одну календарную неделю.

(На примере команды разработчиков Единой фронт-офисной системы в ГСК Югория.)

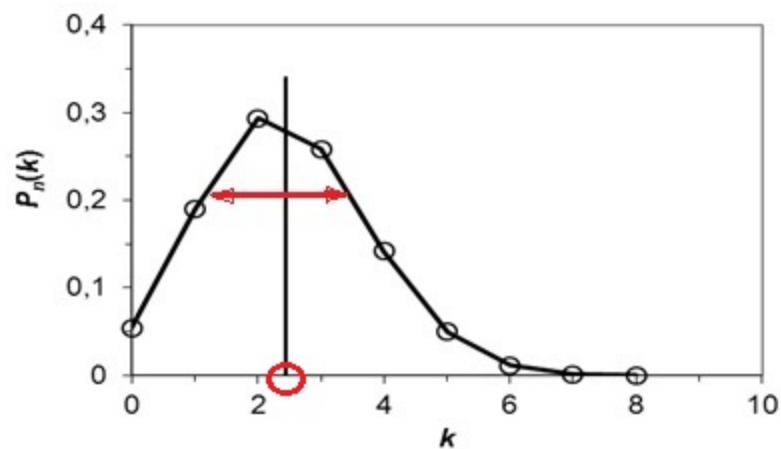


Распределение вероятностей дискретной случайной величины:



Распределение вероятностей дискретной случайной величины:

Математическое ожидание и дисперсия (степень разброса)



# Как улучшить производство и планирование?

- Ответ один: сокращайте дисперсию.

**Помогут ли нам  
эти инструменты?**

# Нет

## Если, конечно, мы не вспомним о людях.

1. Хороший проект или продукт - означает правильное управление рисками, ресурсами, временем.
2. Но кто это все делает?
3. Люди.
4. Следует говорить о двух производственных системах:
  1. Направленной на продукт.
  2. И направленной на выращивание людей.



Инструмент #5.

Поток создания

# ценности сотрудника

# Поток создания ценности сотрудника.

1. Общие для всей компании принципы, набор ценностей.
2. Мыслить в долгосрочной перспективе.
3. Налаживать традицию непрерывного обучения на рабочем месте опытными наставниками.
4. Интенсивная коммуникация внутри рабочих групп при активном участии руководства компании.
5. Нацеленность на выявление и решение проблем. (цикл Деминга)
6. Атмосфера доверия.

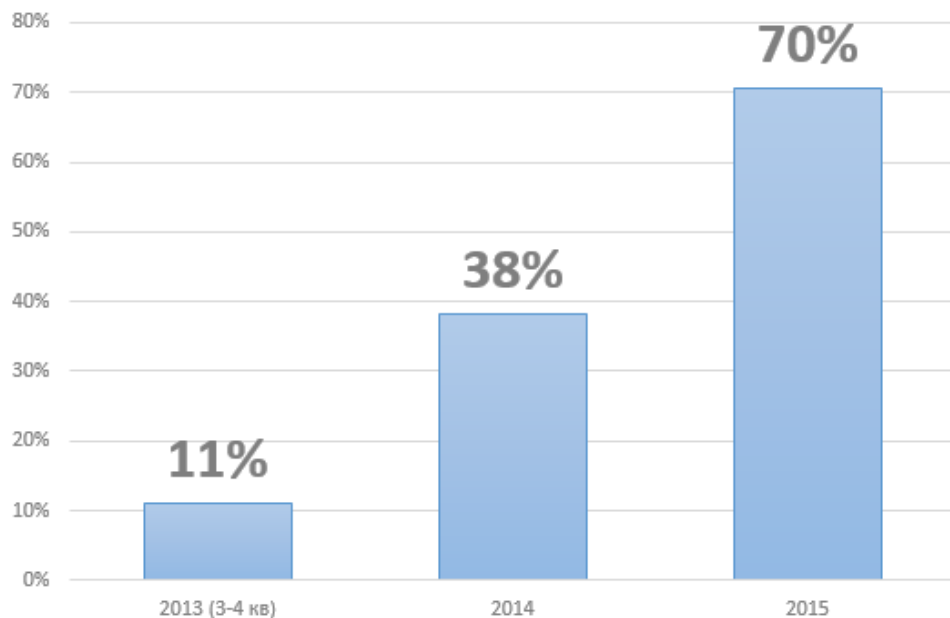
# Результат

## Собственная ИТ платформа:

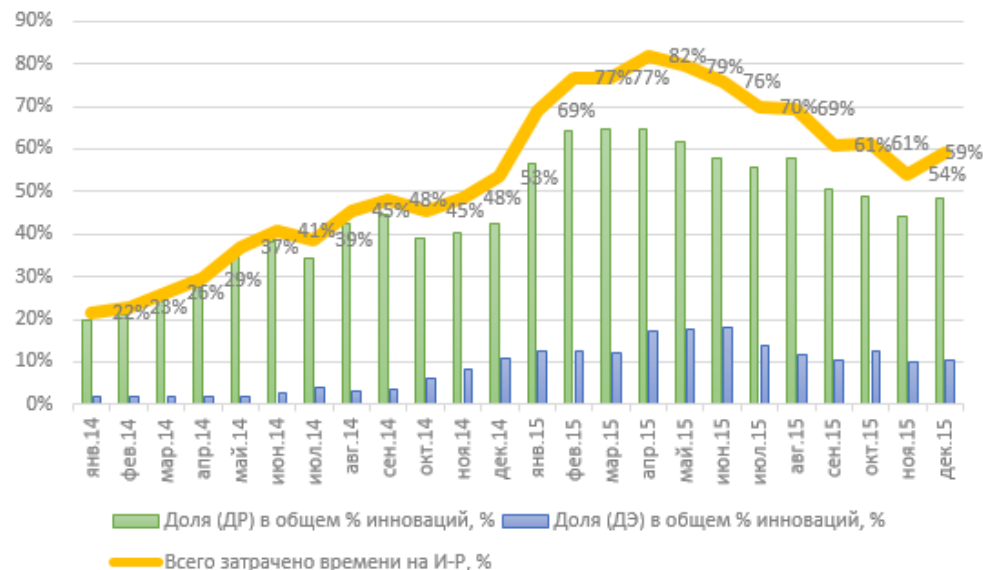
- Мы последовательно создаем собственную ИТ-платформу.
- С собственными API и модульной, слабосвязанной архитектурой.
- Наше производство становится технологичным.

## Доля трудозатрат на развитие и трансформацию:

Grow and Transform, %



Доля трудозатрат на развитие в ИТ-блоке.  
2014-2015 гг.

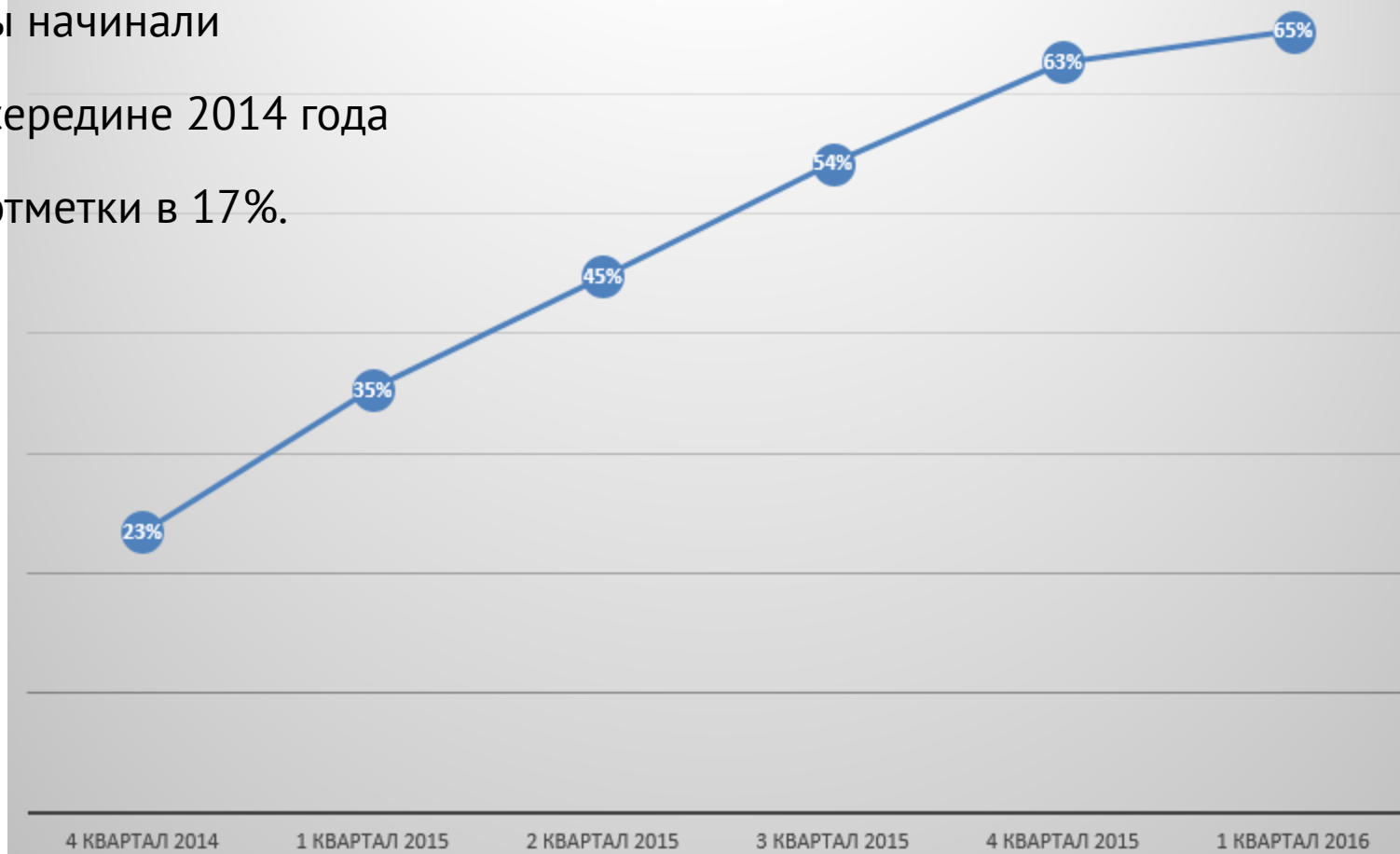


Эксплуатационные подразделения:

- Увеличили свою производительность на 40% (с 10% до 50-60%)
- Сократили инфраструктуру и TCO примерно на 50%.
- Непрерывно наращивают долю Grow и Transform

## Динамика NPS

Мы начинали  
в середине 2014 года  
с отметки в 17%.



«Югория» признана лидером по качеству урегулирования убытков по результатам исследования, проведенного информагентством РБК.





Увеличилось кол-во выпускаемых релизов.

Мы выпускаем релиз практически ежедневно (по рабочим дням). В год - 150 релизов.

**В 15-17 раз.**

Сократилось время time-to-market:

Речь идет о принципиально новых скоростях вывода продуктов на рынок

**в 10тки раз.**

## Резюме:

1. Инвестируйте в людей.
2. Непрерывно планируйте.
3. Непрерывно улучшайте.
4. Руководствуйтесь философией долгосрочной перспективы.
5. Не перегружайте сознание и коммуникации.
6. Используйте математику.

# Пожалуйста, вопросы?

Канбан в страховой компании: как сделать маленькую революцию и обогнать себя

Сергей Карач,

Директор по ИТ, заместитель генерального директора



twitter: [@sergk](https://twitter.com/sergk)