



ЮГОРИЯ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ

Югория и Agile.

Подходы, которые сработали.

*Сергей Карач, Директор по информационным технологиям, операционный директор,
заместитель генерального директора.*

О чем мы будем говорить:

- Как Югории удалось за короткий период модернизировать систему управления.
- Какие подходы мы применяли в планировании
- Как получилась пресловутая "би-модальность"
- О характерных особенностях этапов развития...

Реальные примеры и цифры.

Предыстория (контекст)

Антикризисное управление:

- Чистая прибыль 2012 г. - минус 2.8 млрд.
- Чистая прибыль 2013 г. - минус 0.9 млрд.
- Чистим портфель.
- Освобождаем компанию от горе-проектов интеграторов
- Начинаем трансформацию (без объявления).

Новый взгляд на производство страховых услуг:

- Современная страховая компания - это ИТ-компания с новой культурой.
- Концепции сервисного подхода недостаточно
- Сервис + секретный ингредиент = непрерывный поток
- Здоровая культура - лечит сломанный процесс
- Наша идеология - пробовать, ошибаться и исправлять, как можно быстрее.

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.

Несколько вех

1. 2013 - scrum (1 команда)
2. 2014 - scrum (3 команды)
3. 2015 - scrum, kanban
4. 2016 - kanban (5 команд)...

Как повлияли первые изменения 2013-2015 гг:

1. Высокая скорость и эффективность трансформации
 1. Компания - как балласт.
 2. Эффект "сердечного приступа".
3. Завышенные ожидания после внедрений.
4. NoEstimate подход - создает в компании напряжение.
5. Становятся заметными противоречия на границе культур.

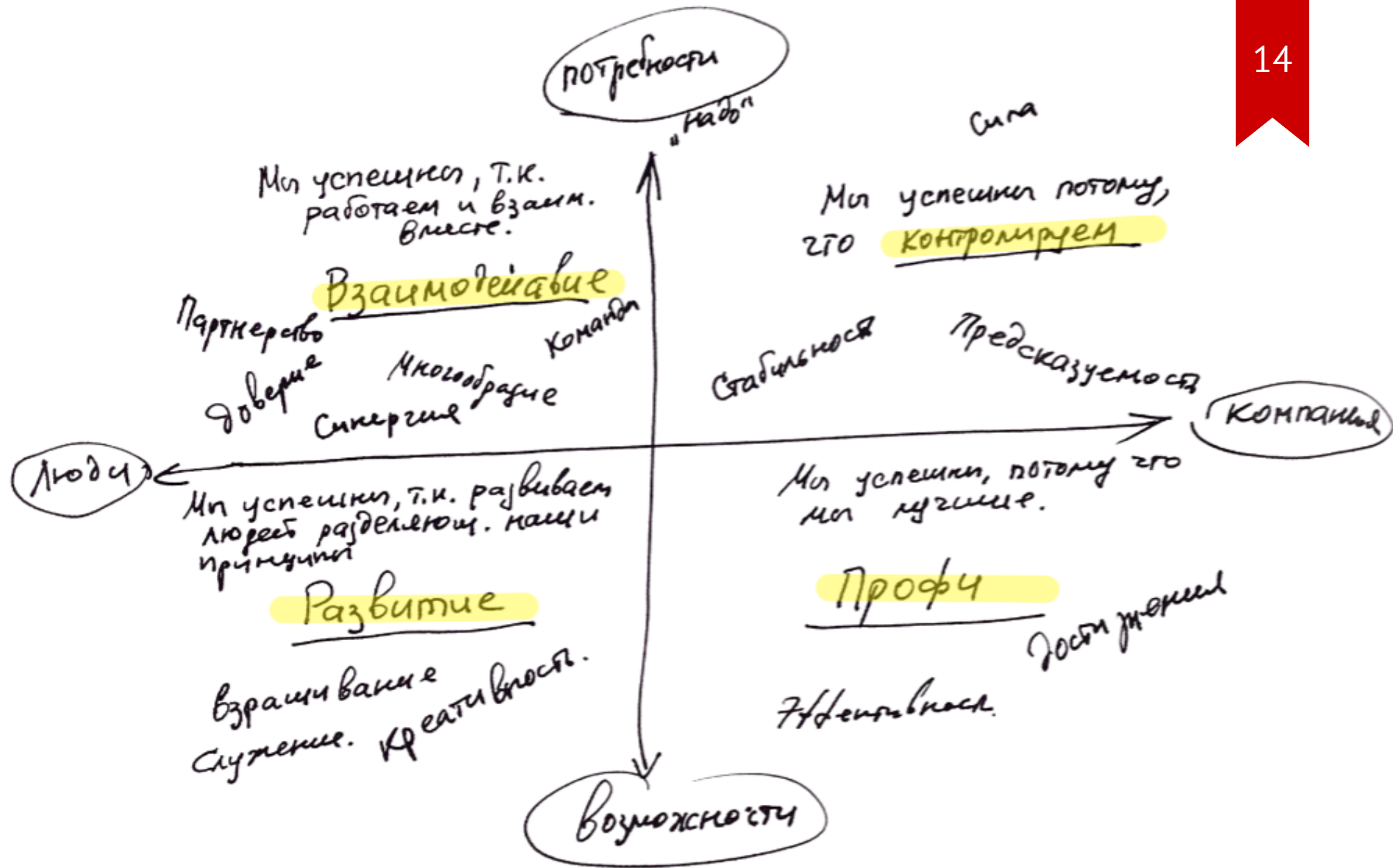
У нас проблема

Рецепт

Что мы начали делать в 2016 году

1. Начали сближение культур
2. Приступили к созданию экранов (защиту)
3. Создали адаптеры и постоянно их дорабатываем
4. Мы "услышали сердечный ритм компании"

Сближение культур

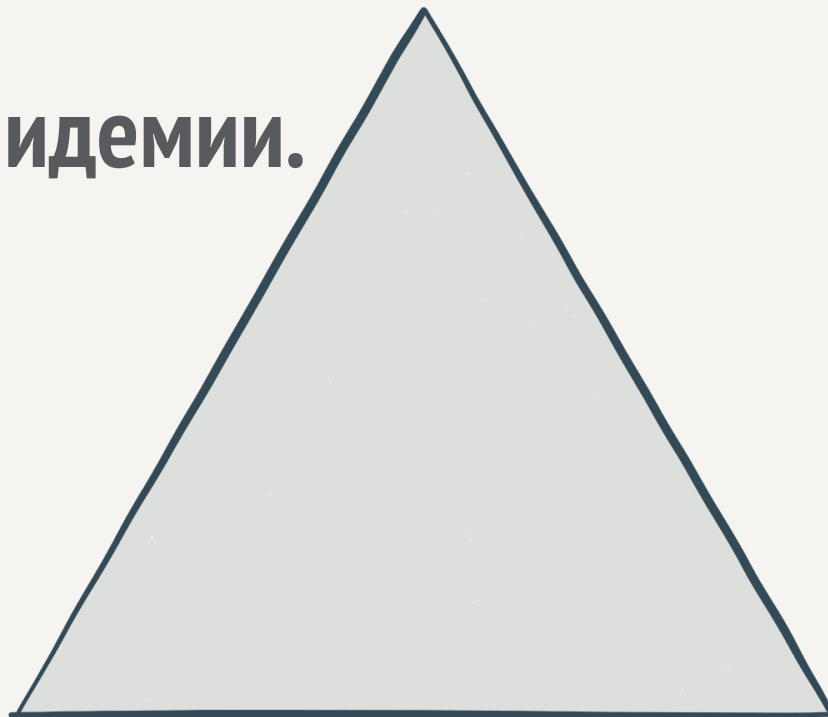


В некотором смысле канбан - это торянский конь.

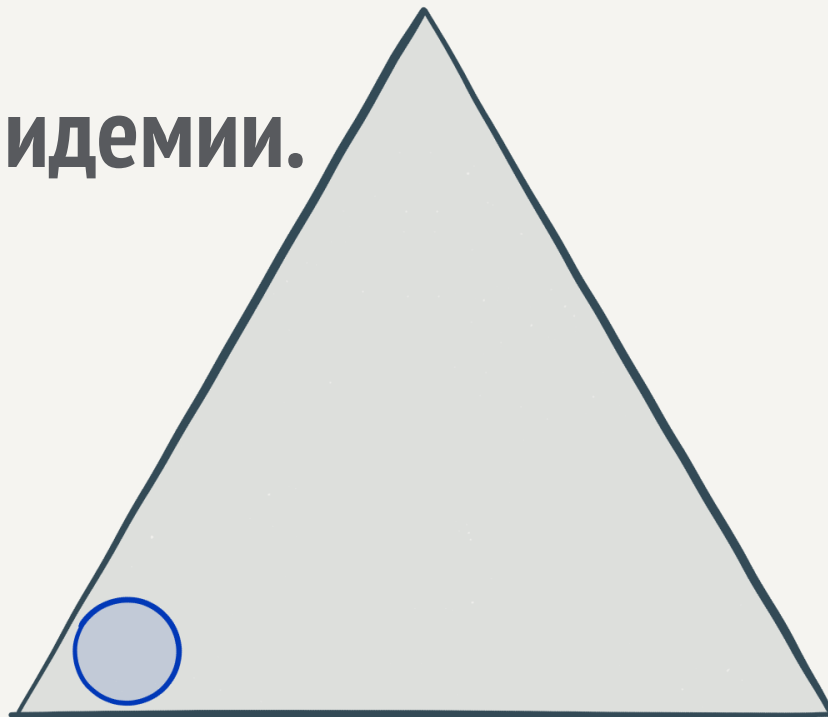
1. Договариваемся, что мы действуем инкрементально.
2. Развитие - эволюционное.
3. Мы четко определяем роли, процессы, зоны ответственности...
4. Визуализируем работу
5. Применяем WIP, управляем потоком
6. Внедряем и следуем политикам перехода
7. Улучшаем себя коллективно

Как взаимодействуют культуры?

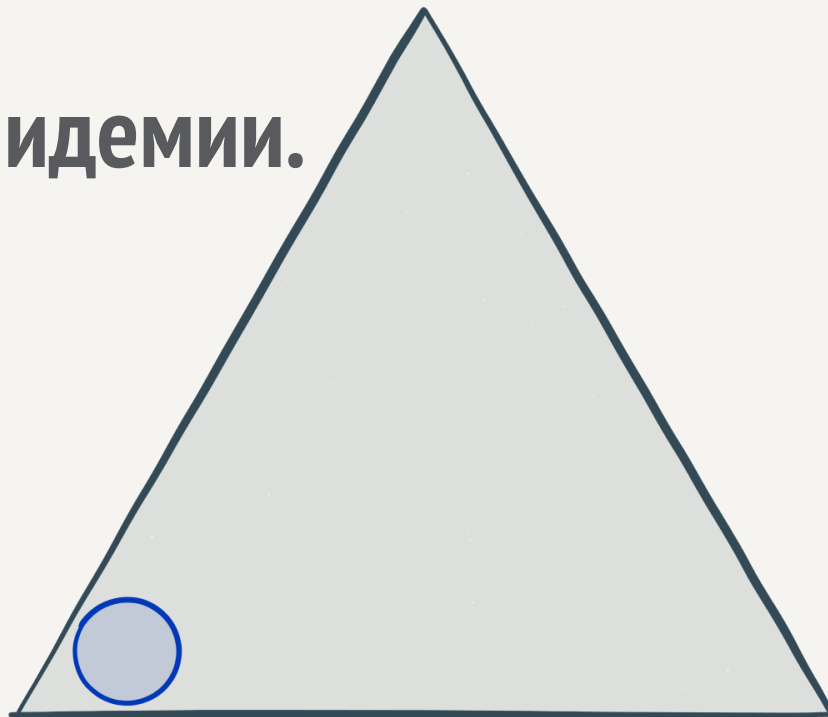
Модель эпидемии.



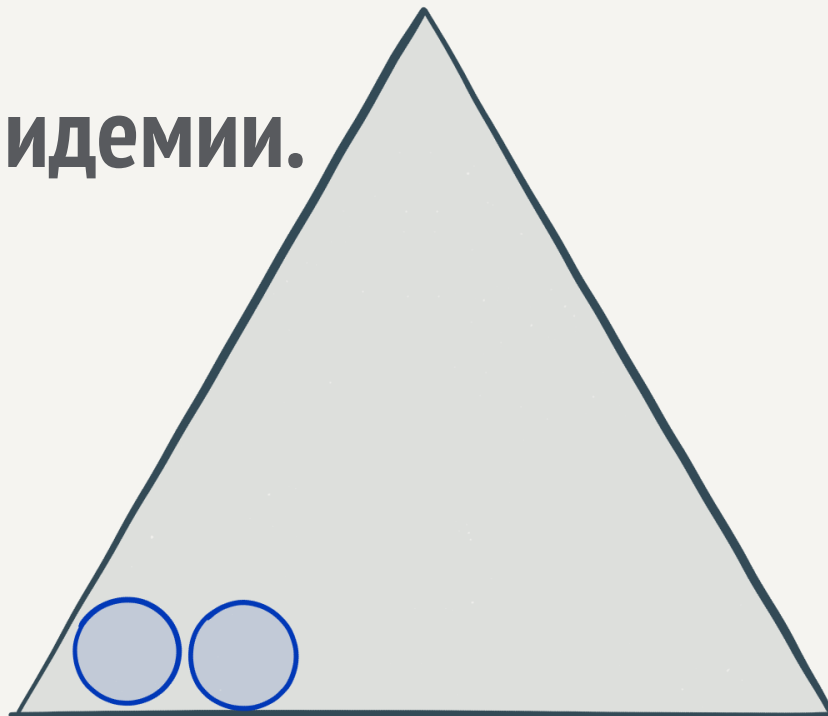
Модель эпидемии.



Модель эпидемии.



Модель эпидемии.



Модель эпидемии.



Модель эпидемии.



Модель эпидемии.



Что происходит?

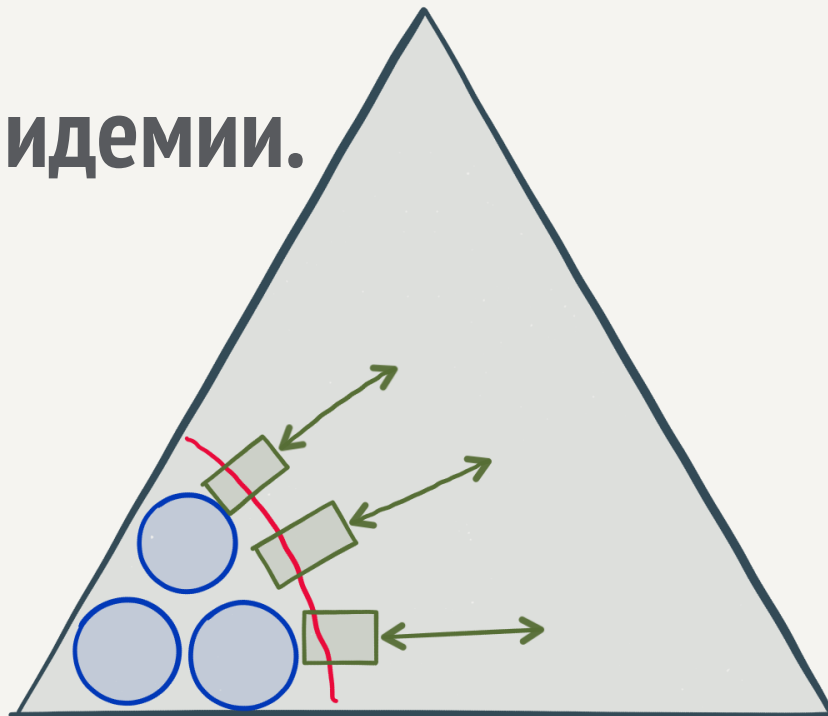
1. Новая культура - это антитело для вашей компании
2. Старая культура - начинает ее атаковать.
3. Поэтому, на первом этапе - мы создали экраны между культурами.
4. И только после этого - адаптеры.

Как устроены адаптеры?

Модель эпидемии.

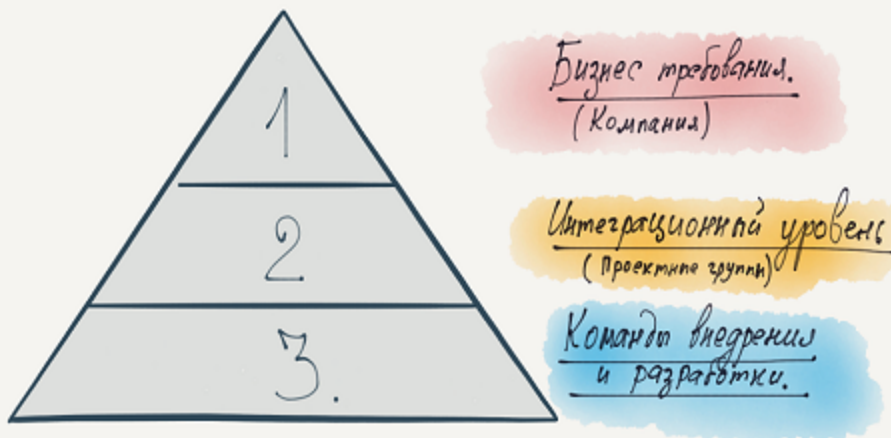


Модель эпидемии.



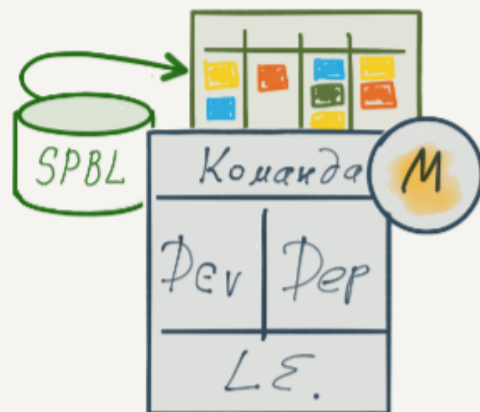
**Как все это
соединить в
компании?**

Уровни понимания требований (по Виггерсу)



Единый операционный ритм.

Модель группы.



Модель группы.



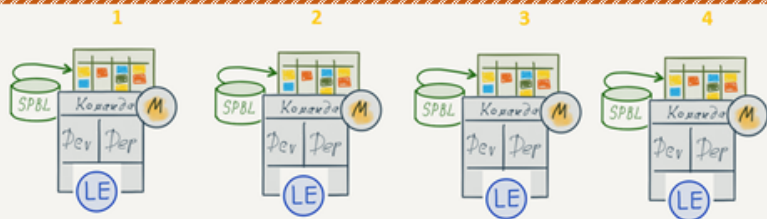
Модель группы.

Уровень №3.
Уровень команд
внедрения и
разработки.



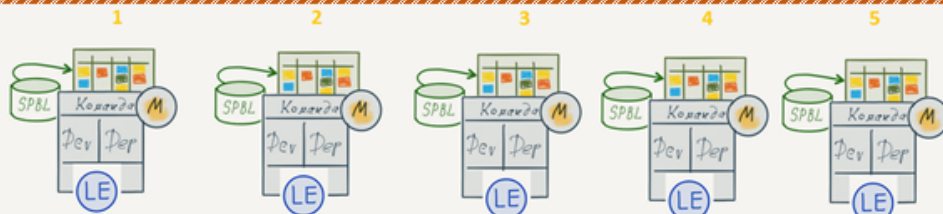
Модель группы.

Уровень №3.
Уровень команд
внедрения и
разработки.



Модель группы.

Уровень №3.
Уровень команд
внедрения и
разработки.



Ежедневный ритм.


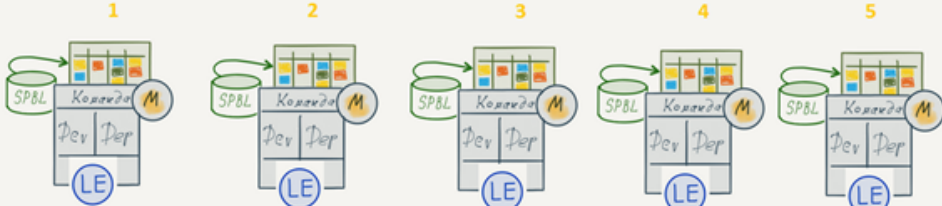
SPBL – Short product
backlog.

(Планы – П2/П4).

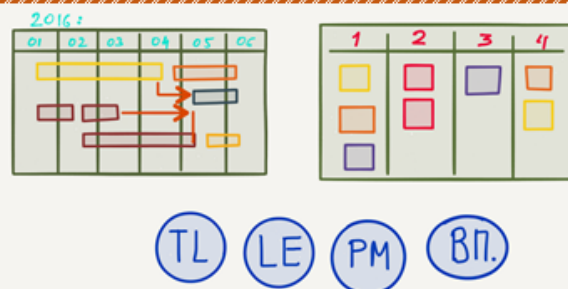
M – скрам-мастер.

LE – локальные
эксперты.

Модель группы.

<p>Уровень №2. Интеграционный уровень.</p> <p>Уровень проектных групп.</p>		<p>1-2 раза в неделю.</p>	<p>T1, T2... - проектные группы.</p>
<p>Уровень №3. Уровень команд внедрения и разработки.</p>		<p>Ежедневный ритм.</p>	<p>SPBL – Short product backlog. (Планы – П2/П4).</p> <p>М – скрам-мастер. LE – локальные эксперты.</p>

Уровень №1.
Уровень компании.



1-2 раза
в месяц.

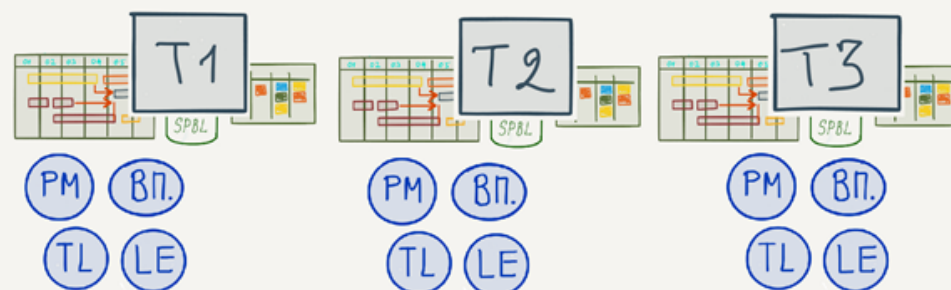
Это пульс
компании.



...аделец проекта.
LE – локальный эксперт.
PM – project manager
TL – тим-лид/
руководитель
направления

Уровень №2.
Интеграционный
уровень.

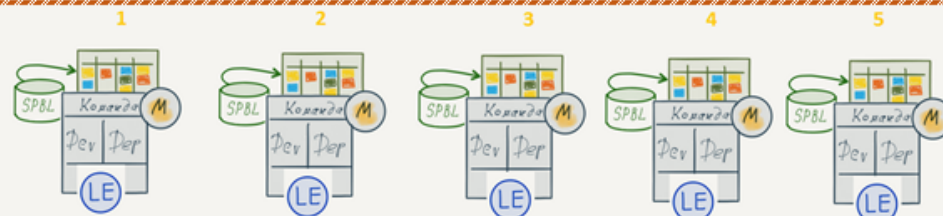
Уровень проектных
групп.



1-2 раза
в неделю.

T1, T2... - проектные
группы.

Уровень №3.
Уровень команд
внедрения и
разработки.



Ежедневный ритм.

SPBL – Short product
backlog.
(Планы – П2/П4).

М – скрам-мастер.
LE – локальные
эксперты.

Результат

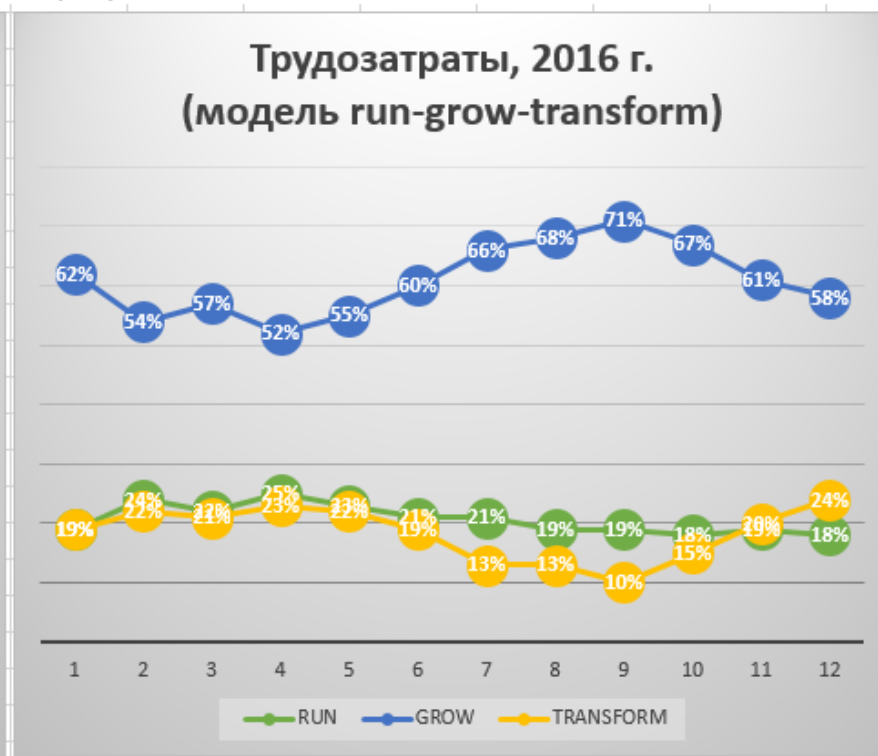
Собственная ИТ платформа:

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

И, наконец - стоимость:

- Промышленное ПО не может стоить миллионы долларов.
- Стоимость многих проектов ниже рыночных аналогов в 7-10-100 раз.
- Доля участия интеграторов близка к 0%.
- Непрерывно наращиваем долю Grow и Transform

Доля трудозатрат на развитие и трансформацию:



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



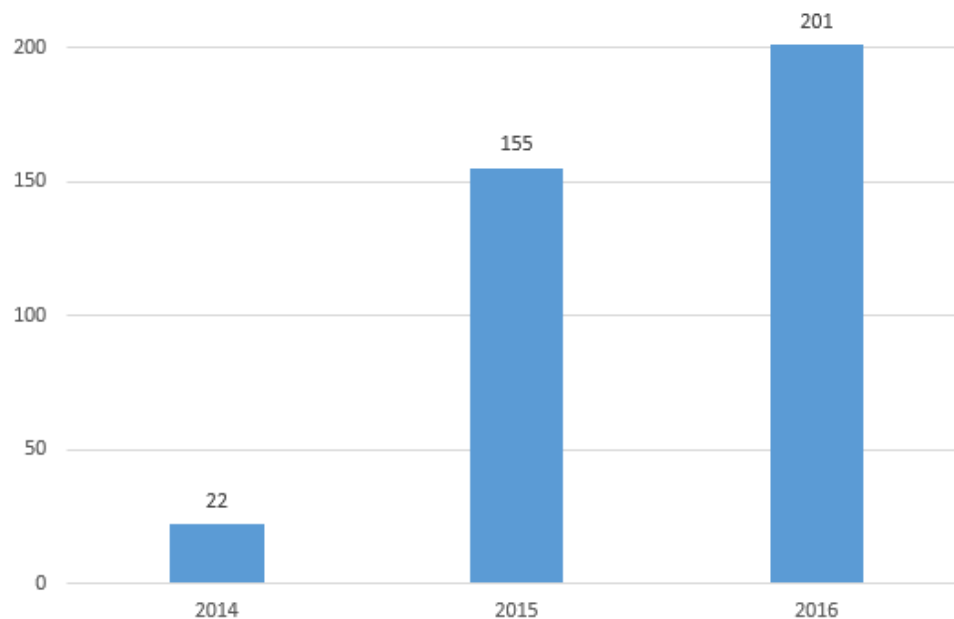
Проект 2016 года.

"Лучшее отраслевое решение"
в номинации "Самостоятельная
разработка" за проект связанный
с трансформацией продаж
и внедрением единой
фронт-офисной системы.



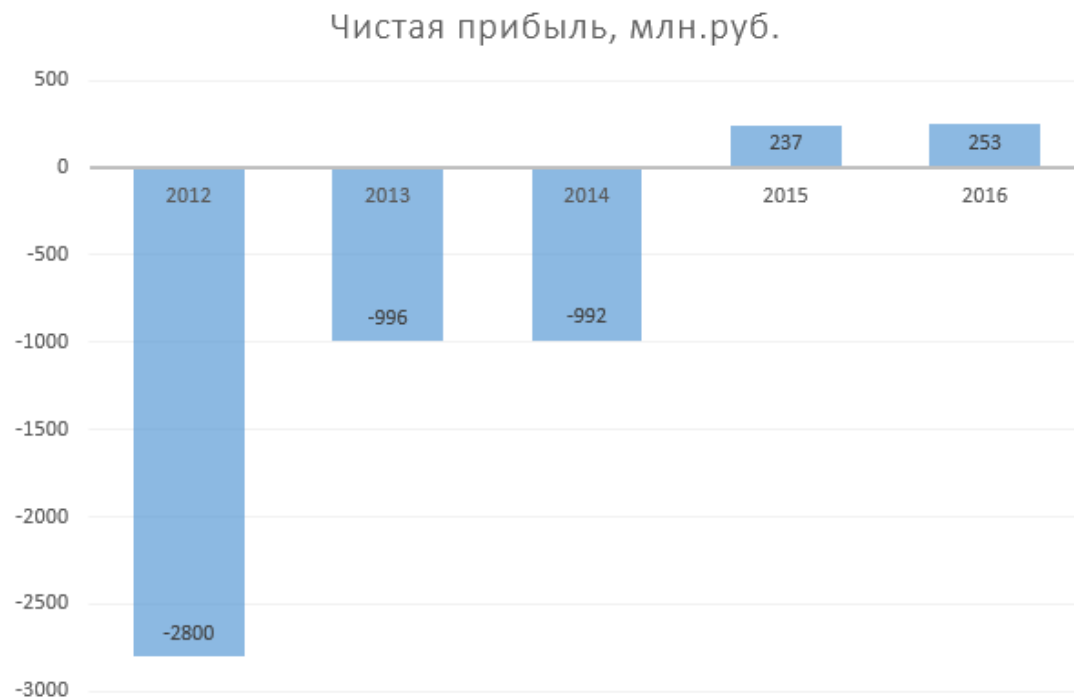
Увеличилось кол-во выпускаемых релизов

- 2013 - 6 релизов,
- 2014 - 22 релиза,
- 2015 - 155 релизов,
- 2016 - 201 релизов.



**И что на самом
деле важно:**

Компания начала зарабатывать



Вырос NPS:

- 2014 г. - начинали с отметки 14%
- Сейчас в 60-65%

Сократилось время time-to-market:

Речь идет о принципиально новых для нас скоростях вывода продуктов на рынок

В 10тки раз.

**Ура, мы пришли в
agile?**

Скорее всего - нет.

О чем был рассказ:

- Мы на пути к познанию, что такое гибкость и ...
- мы все еще ищем нашу новую модель управления.
- Гибкость - это речь о культуре, а не о технологии программной разработки.
- Используйте адаптеры, сближайте культуры.
- Ошибайтесь чаще, чем ваши конкуренты.
- Начинайте трансформацию с собственного сознания.

Пожалуйста, вопросы?

Югория и Agile. Подходы, которые сработали.

Сергей Карач, директор по ИТ, операционный директор, заместитель генерального директора



facebook: <https://www.facebook.com/sergei.karach>, twitter: [@sergk](#),

web: <http://ciomatters.blogspot.ru/>