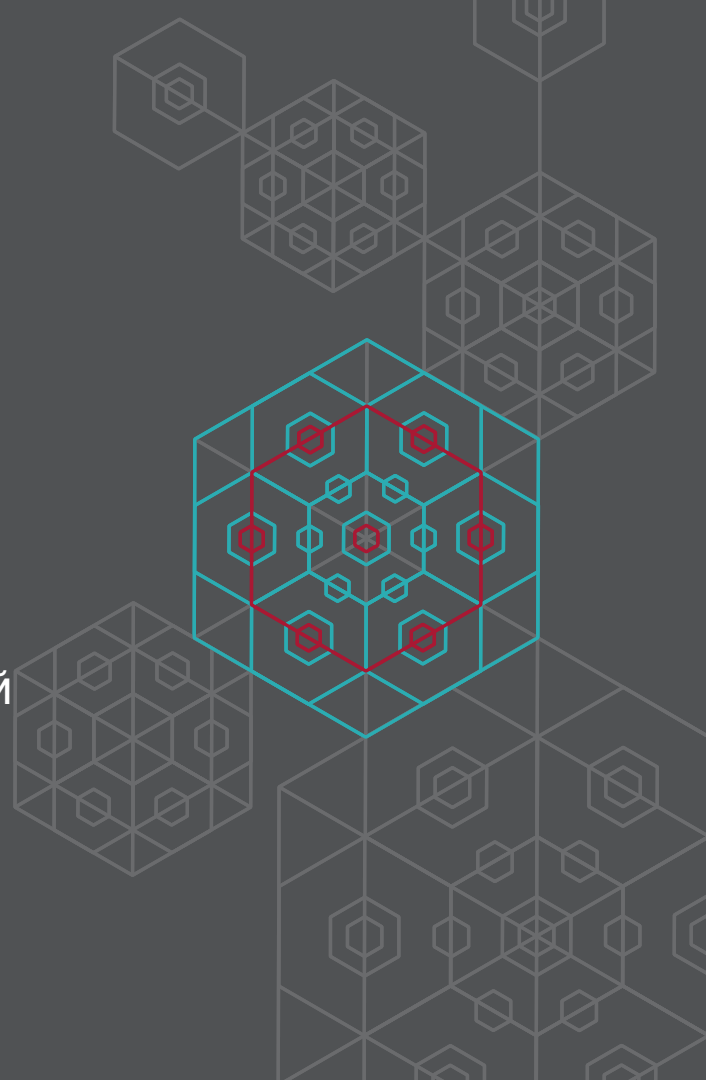


Задачи Операционной Деятельности

Золотая середина между проектной и операционной
деятельностью

*Дмитрий Филимонов
Руководитель Проектов
ПАО СК «Росгосстрах»*



О Компании

> 35 000

штатных
сотрудников
и страховых агентов

120

тысяч компаний

>6,5

миллионов клиентов

8

территориальных
округов

1366

точек продаж
и обслуживания
клиентов

140

точек
урегулирования
убытков

1277 населенных пунктов присутствия

ИТ-Ландшафт

~13 000 ПК

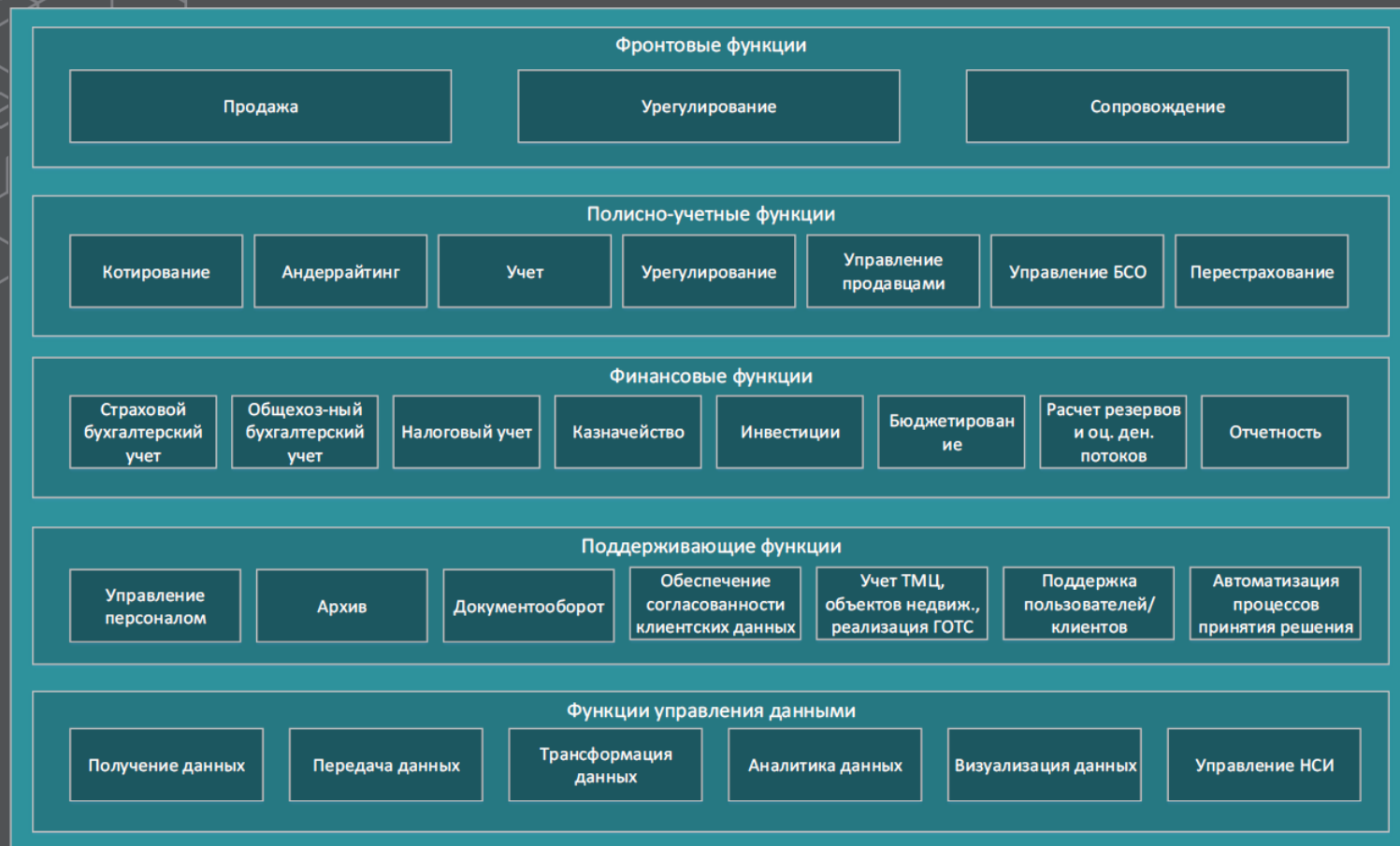
~500 Серверов

50+ Бизнес-сервисов

80/20%
Целевые/legacy
системы

Импортозамещение

~400 Сотрудников ИТ



Традиционные подходы к внедрению ИТ-изменений?

Проект:

- Долго
- Дорого
- Бюрократично
- Церемониально
- В ряде случаев – хаотично
- Рискованно

Запрос на ИТ-изменение:

- Шаблонно
- Просто
- Тяжело отклоняться от процесса
- Могут быть не внедрены
- В ряде случаев – хаотично
- Зависит от людей, экспертизы и вовлеченности и лояльности

Запрос на обслуживание/Инцидент:

- Роботизировано
- Не возможно отклоняться от процесса
- Не для сложных задач
- В ряде случаев – хаотично
- Зависит от людей, экспертизы и вовлеченности и лояльности



Что такое ЗОД (ака SALES)?

- Задача операционной деятельности: Задача на доработки функциональности **существующих** автоматизированных систем, инициированная Заказчиком. Стоимость реализации одной задачи операционной деятельности не должна превышать 6 млн. руб.
- ЗОД – нечто среднее между запросом на изменение и небольшим проектом.
- На ЗОД ежегодно выделяется отдельный бюджет

Кто такие ИТБП?

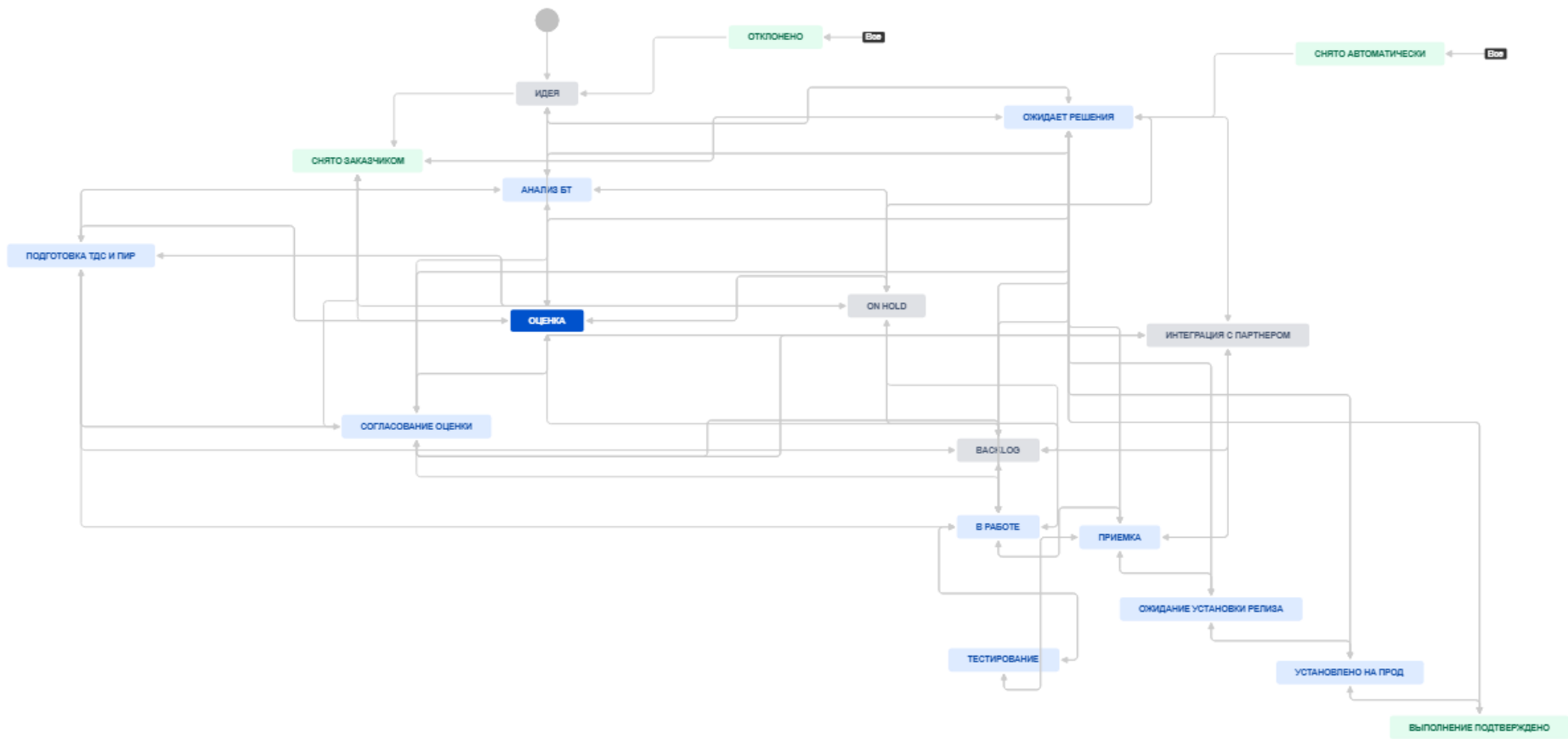
- Единая точка контакта по всем вопросам взаимодействия с БИТ
- Отвечают за взаимодействие между БИТ и бизнес-заказчиками в рамках ЗОД
- В случае необходимости осуществляют эскалации, привлекают смежные подразделения (Архитектура, Данные, Подрядчики)



Бизнес-цели: проблема, эффект, риски
Проблема <i>кратко опишите существующую задачу или проблему, которую предлагается решить доработкой</i>
Бизнес-эффект <i>требуется обязательно указать каких результатов требуется достичь данной задачей, например:</i>
<ul style="list-style-type: none"> увеличение продаж на XXX руб., увеличение доли рынка/кол-во клиентов, договоров, добавляет конкурентные преимущества для РГС, является маркетинговой/репутационной задачей... задача позволит сэкономить XXX руб., сокращение операционных издержек, сокращение времени обработки на XX мин. и т.д. избежать штрафных санкций в размере XX руб., задача является регуляторной, законодательной, не получение штрафов/санкций на XXX руб. улучшение качества данных, сокращение ошибок ввода, сокращение ручного труда
Риски: что будет, если доработка не будет реализована <i>укажите, какие риски могут быть при невыполнении задач (например: штрафные санкции, в каком объеме: потеря продаж, в каком объеме: репутационные риски: невозможность выполнения бизнес функции и т.д.)</i>
Альтернативный вариант решения проблемы <i>есть ли другие варианты решения задачи, например, организационные – какие именно, что нужно для реализации этих вариантов? может требуется доработка/решения проблем на стороне, смежных процессах? Замена доработки ручными операциями, ручным процессом</i>
Описание бизнес-процесса
Как процесс работает сейчас <i>опишите как сейчас работает процесс в каких системах и кем выполняется</i>
Как процесс должен работать <i>опишите подробнее целевой процесс и последовательность действий, кто и с какими ролями/должностями это</i>



Статусная модель



Критерии включения задач в спринт

1. По системным задачам произведена и согласована экспресс-оценка;
2. Присвоен «Приоритет Заказчика»;
3. Статус задачи: Backlog.

Все задачи Блока в беклоге должны иметь уникальный приоритет заказчика. От 100 для самых высокоприоритетных задач до 1 для низкоприоритетных.

ID	Статус	Описание	Приоритет	Тип задачи	Усилия
SALES-6791	BACKLOG	GW. OCAFO. Сокращение врем	98	Монорелиз	3 136 000
SALES-6970	BACKLOG	Убрать в ВИРТУ из списка «тер	97	Монорелиз	888 760
SALES-6915	BACKLOG	БАН (ОБ). Изменить даты растс	96	Монорелиз	295 000
SALES-6768	BACKLOG	OCAFO_GW Возможность офо	95	Интеграционный релиз+sq	1 100 000
DA-650	В РАБОТЕ	OCAFO_GW Возможность	95		
BA-3599	ВЫПОЛНЕНА	OCAFO_GW Возможность	95	Интеграционный релиз+sq	
PCG-100743	BACKLOG	OCAFO_GW Возможность	95	Интеграционный релиз+sq	1 100 000
OI-2124	ОТКЛОНЕНО	OCAFO_GW Возможность	95	Интеграционный релиз+sq	0
SQA-3796	ОЖИДАЕТ ЗА	OCAFO_GW Возможность	95	Интеграционный релиз+sq	0
SALES-6742	BACKLOG	КАСКО / ГВ /2 -я ч. Не подтяги	94	Монорелиз	676 000
PCG-96446	BACKLOG	КАСКО / ГВ /Не подтягива	94	Монорелиз	676 000
BA-3565	ВЫПОЛНЕНА	КАСКО / ГВ /2 -я ч. Не под	94	Монорелиз	
DA-649	НОВАЯ	КАСКО / ГВ /2 -я ч. Не под	94		
PCG-100380	ОТКЛОНЕНО	КАСКО / ГВ /2 -я ч. Не под	94	Монорелиз	0
SALES-6195	BACKLOG	OCAFO запрос сканов у страхо	93	Интеграционный релиз+sq	2 776 000

Скоринг (as-was)

▶ **Каждая задача подвергается сквозной приоритизации.** Каждой задаче присваивается скор-балл на основе следующих вводных данных:

- Ожидаемая прибыль по доработке либо потенциальное избежание убытков,
- Группа критичности доработки, где 1 – наивысшая группа критичности, 5 – низшая группа критичности,
- Срок реализации задачи.
- Приоритет Заказчика (должен быть уникальным для всех задач Блока)

▶ На основе вводных данных **по задаче также рассчитываются дополнительные параметры для скоринга:**

- "Балл за стоимость",
- "Соотношение Оценки к экономическому эффекту",
- "ЭЭ за вычетом стоимости доработок"

Эти вводные рассчитываются системой автоматически.

Вес	0,15		0,5		0,15		0,1		0,1
Балл за стоимость		Группа критичности	Балл	Соотношение Оценки к ЭЭ		ЭЭ за вычетом стоимости доработок		Срок реализации задачи*	
до 500 тыс.руб	5	ГК1	5	до 20%	5	50 +	5	1 мес	5
от 500 тыс до 2 млн	4	ГК2	4	до 40%	4	от 30 до 50 млн	4	2 мес	4
от 2 до 3 млн	3	ГК3	3	до 60%	3	от 20 до 30 млн	3	3 мес	3
от 3 до 4 млн	2	ГК4	2	до 80%	2	от 10 до 20 млн	2	4 мес	2
от 4 до 6 млн	1	ГК5	1	до 100%	1	до 10 млн	1	5+ мес	1

Формула вычисления скор-балла (as-was)

$$S = (ГК \times K_{ГК} + БС \times K_{БС} + СОЭ \times K_{СОЭ} + ЭЭС \times K_{ЭЭС} + СР \times K_{СР}) \times ПЗ$$

S – скор-балл

ГК – группа критичности

БС – балл за стоимость

СОЭ - соотношение оценки к ЭЭ

ЭЭС - ЭЭ за вычетом стоимости доработок

СР - Срок реализации задачи

Kn – коэффициент

ПЗ – приоритет Заказчика



Пример

Sales-X был оценен следующим образом:

ГК: 2

Стоимость: 2,5 млн.

Срок реализации: 2 мес

Ожидаемая прибыль: 35 млн за скользящий календарный год

Приоритет Заказчика: 95

Тогда:

$$S = (4 \cdot 0,5 + 3 \cdot 0,15 + 5 \cdot 0,15 + 4 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,1) \cdot 95 = \mathbf{380}$$

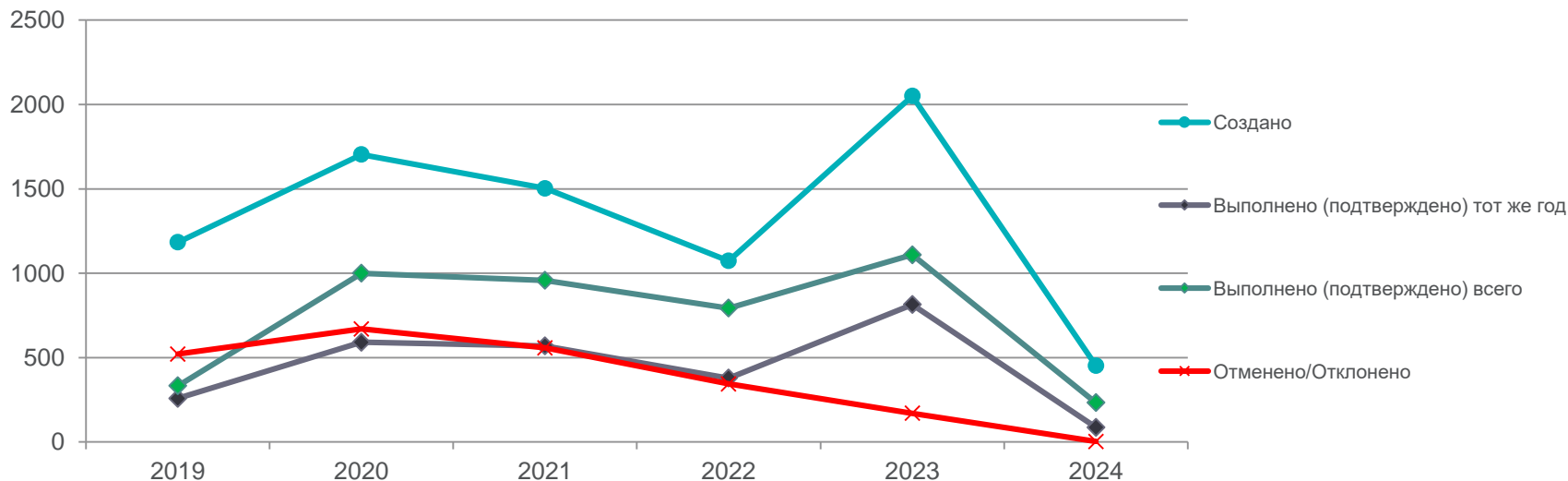
Во время сквозной приоритизации определяются задачи от наивысшего скор-балла до наименьшего. В работу берутся задачи, имеющие наивысший приоритет по убывающей до тех пор, пока не закончится капасити системных команд на предстоящий релиз.



Немного статистики

- Первый SALES заведен 27.02.2014
- В среднем за год создается ~1500 SALES
- В тот же год выполняется ~500 SALES
- Всего в год выполняется ~800 SALES

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Создано	1184	1704	1503	1073	2050	453
Выполнено (подтверждено) в тот же год	258	591	569	378	814	87
Выполнено (подтверждено) всего	333	1000	958	793	1109	233
Отменено/Отклонено	521	670	558	344	170	3
TTM (создано - выполнено)	236,1	212,4	183,5	120,8	77,7	24,8



Планируемые изменения в процессе

- Ограничивать размер ЗОД объемом, который можно реализовать в 1 спринте
- Ограничивать срок жизни приоритета ЗОД (автообнуление приоритета ЗОД)
- Использовать сквозной scoring для приоритизации на разных этапах (отдельно анализ, отдельно реализация)
- Применять WIP limits внутри команд (лучше сделать начатую работу раньше, чем взять одновременно в работу больше задач)
- Определить квоты ресурсов на ЗОД. Сделать открытой информацию о capacity команд и их утилизации (с учетом отпусков)
- Не останавливать недоделанную работу
- Использовать квоты для резервирования емкости для эскалированных задач

Вопросы?

