

Уроки внедрения эффективных процессов в компании Промедичи

Александр Лесневский, РМР
Руководитель проектов КБ НАВИС



О чем эта история...

- О решениях, которые мы принимаем
- О методологии продуктовой разработки
- О планировании
- О человеческом факторе
- Еще раз о том, что такое лидерство



Контекст

- Промедичи занималась разработкой лабораторной информационной системы (ЛИС)
- Продуктом управляла «материнская компания»
- Получившийся продукт:
 - Не вполне удовлетворял клиентов
 - Был непомерно дорог в развитии, сопровождении и внедрении
- Поэтому материнская компания сочла, что получился «плохой продукт» и перестала его продавать
- В ситуации нарастающей взаимной напряженности между Промедичи и «материнской компанией» инвесторы решили поменять директора

Проблемы продукта



Проблемы компании



Promedichi Ltd



Какие бывают решения



"Не стоит лишь надеяться на то, что можно принять безошибочное решение. Наоборот, *следует заранее примириться с тем, что всякое решение сомнительно, ибо это в порядке вещей, что, избегнув одной неприятности, попадаешь в другую.* Однако в том и состоит мудрость, чтобы, взвесив все возможные неприятности, наименьшее зло почтеть за благо".

Н. Макиавелли. Государь гл. XXI

Данные по емкости рынка (2008)



270 инсталляций



**За год
автоматизируется
работа примерно
350-380
пользователей**



1200 рабочих мест



**Автоматизируется
25-30 ЛПУ в год**

План

- Сформировать видение продукта совместными силами
- Реструктурировать компанию: упростить структуру, убрать лишних людей
- Оптимизировать процессы: построить процесс, который приводит к достижению цели

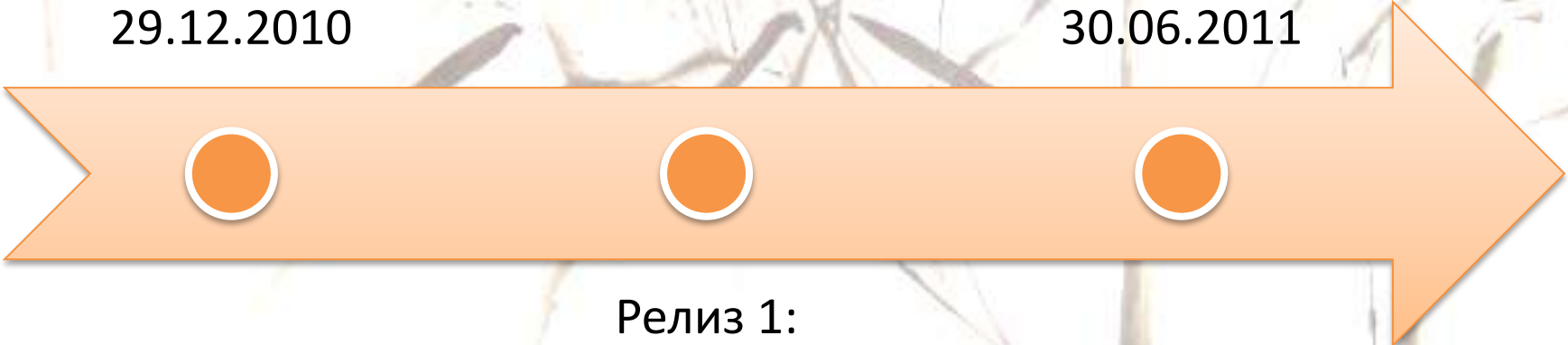
Технологические решения

- Случай с компанией Comair
 - В канун Рождества 2004 г. упала система управления экипажами
 - Было отменено или отложено 3900 рейсов
 - Задеты интересы 200 000 пассажиров
 - Убытки составили \$20 миллионов
 - Репутационные потери

Основные вехи

Технологический
релиз 0.1:
29.12.2010

Релиз 1.1:
30.06.2011

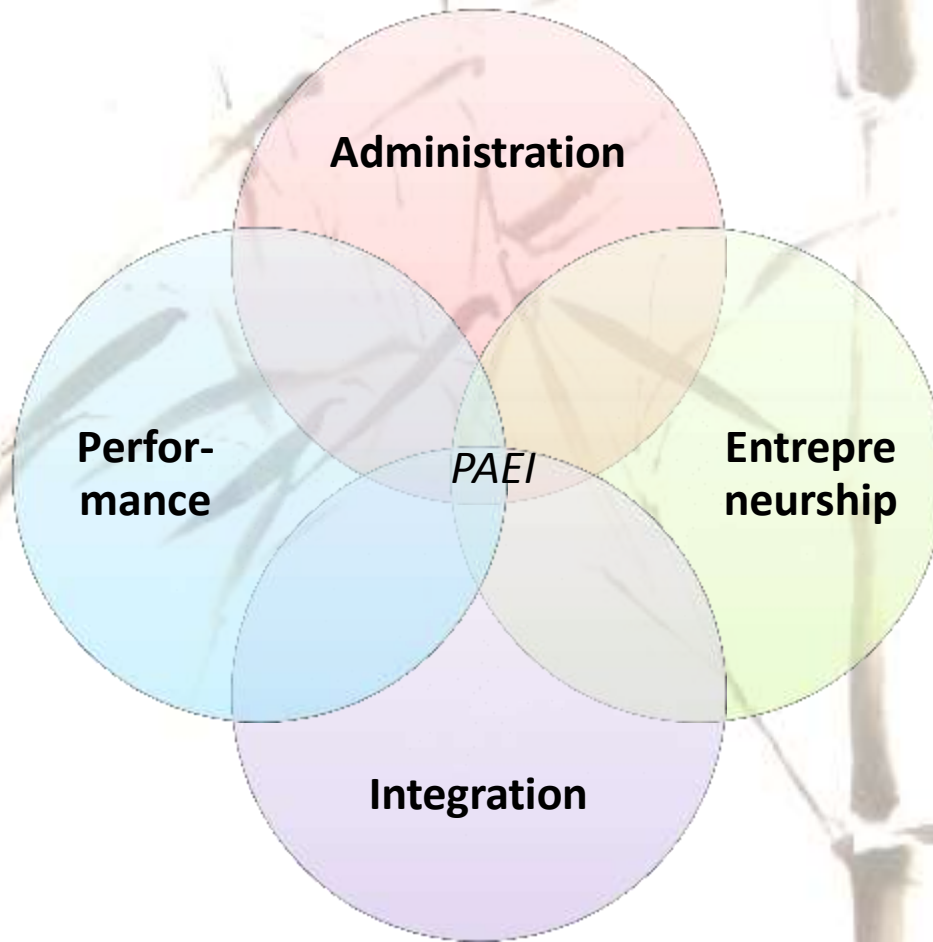


Релиз 1:
15.04.2011

Участники



Модель типов по Адизесу



Вырожденные типы

- Р--- Одинокий ковбой
- -А-- Бюрократ
- --Е- Поджигатель
- ---I Суперпоследователь

И. Адизес. Управление изменениями

лица

Одинокий ковбой



Воплощенная
Харизма



МЫ НА ГОРЕ ВСЕМ БУРЖУАМ
МИРОВОЙ ПОЖАР РАЗДУЕМ!...



Провокатор



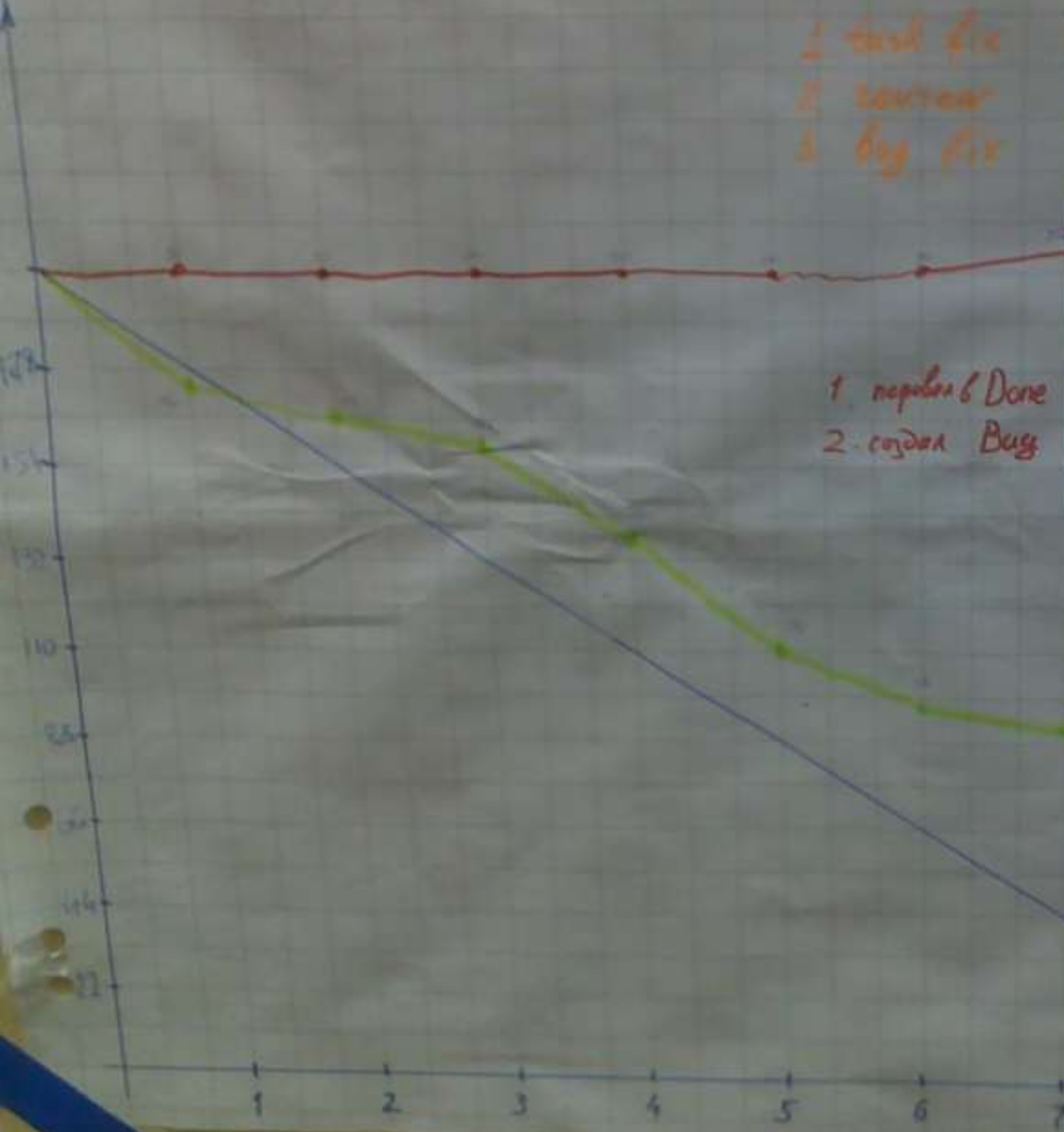


Итерация II - 13.10.10.

- 1. find fix
- 2. compare
- 3. bug fix

- 1. передел Done
- 2. создал Bug

Артюсов									
Иванов									
Веникут									
Метеряков									
Павлов									
Медведев									
Крозунь									
Липкин									
Ничеговский									
Александр									





Развитие событий

- Расставание с зам. директора
- 15 сентября – старт 1-й двухнедельной итерации
- 1 итерация была успешной
- 2-я провальной
- 3-я выявила непримиримые противоречия в команде
- 5-я - отделение овец от козлиц



По поводу лидерства...

Некоторая статистика

- Состав команды к моменту старта:
 - 2 аналитика
 - 7 разработчиков
 - 3 тестировщика
- За 2-х недельную итерацию делается столько же, сколько за 3-х недельную
- Производительность 1 аналитика + 5 разработчиков + 1 тестировщик такая же, как у полной команды

Метрики

- Объем продукта был оценен в 700 sp, я увеличил это значение до 1000
- К 5-й итерации скорость стабилизировалась в диапазоне 50 - 60 SP
- К концу ноября было сделано 150 SP
- Прогноз завершения – 17 итераций, 34 рабочих недели (начало сентября 2011)

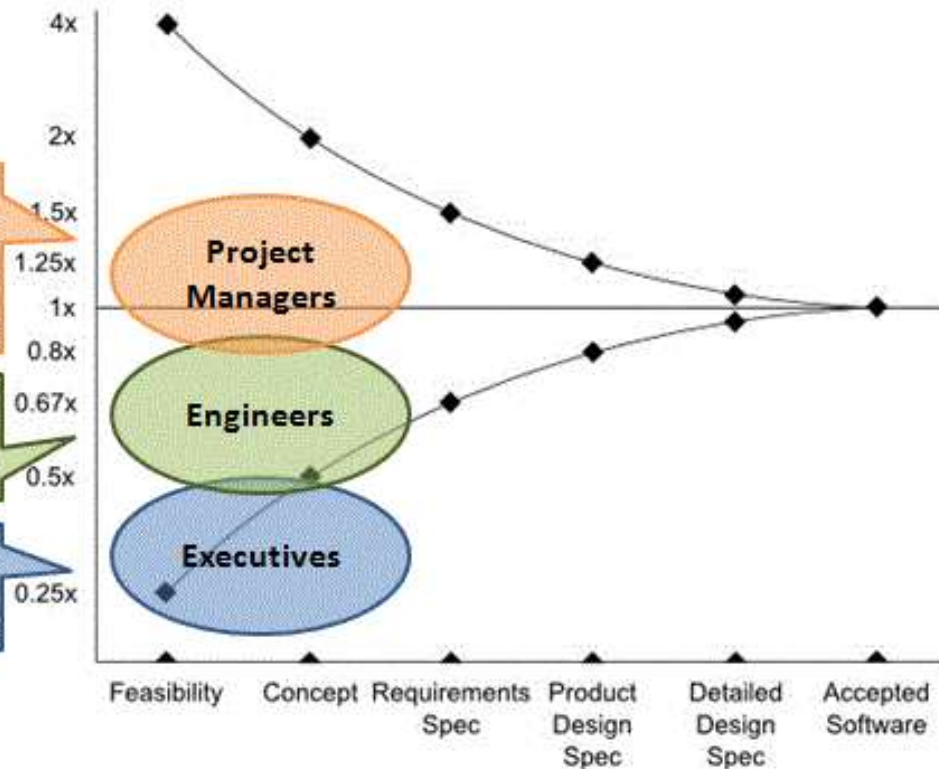
О планировании

The Cone Of Uncertainty

Estimate with historical data statistics and strive to mitigate the underestimation risk

Underestimate (Hofstadter's Law)

"Parkinson Squeeze" the current underestimate



Уроки

- Оценка целесообразности проекта
- Обязательно наличие вменяемого РО и УПРАВЛЕНИЯ продуктом с его стороны
- Человеческий фактор заслуживает большого внимания
- Принятие рисков
- Управлять ожиданиями заинтересованных лиц
- Обоснованное планирование

The background features a light-colored, slightly blurred image of bamboo stalks and leaves. In the upper left corner, there is a vertical calligraphic inscription in dark ink, consisting of several characters in a traditional style.

Вопросы ?

Alex.lesnevsky@gmail.com

[@A_Lesnevsky](#)