



История одного проекта

в котором все пошло не так или
ошибка стоимостью в 300 млн долларов





23 марта 2010 года

президент Барак Обама подписал закон АСА, также известный как «Обамакеар». Этот закон стал самой масштабной реформой медицинской системы США за последние 50 лет и действует до сих пор.

Декабрь 2011 – Лето 2013

Разработка проекта Healthcare.gov началась в декабре 2011 года и включала четыре основных компонента:

- **Внешний веб-сайт для FFM** (торговой площадки)
- **Внутренний центр предоставления услуг передачи данных**
- **Подсистема управления корпоративной идентификацией**
- **Инфраструктура хостинга**

Конец 2013

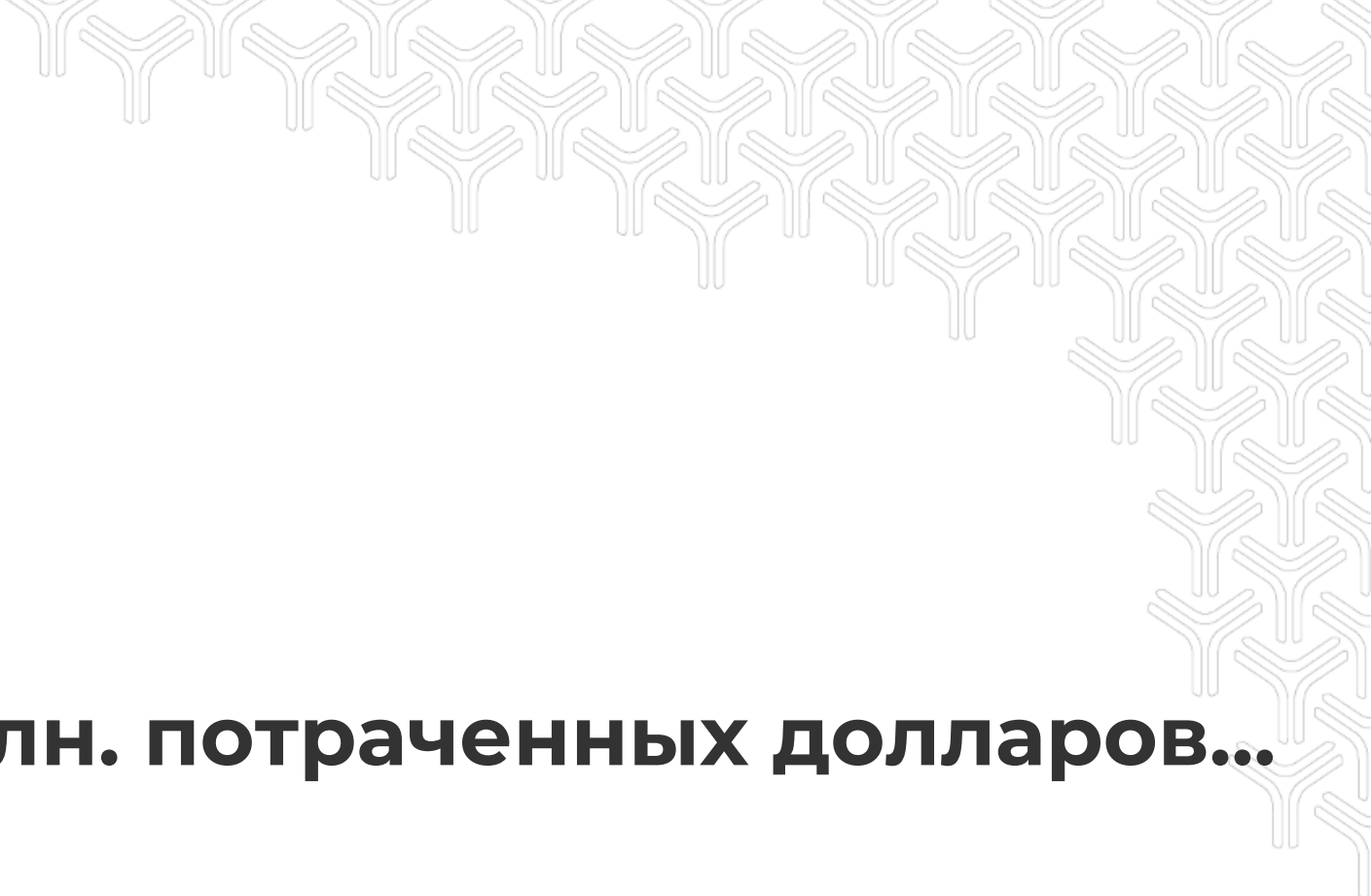
октябрь 2013
Пуск

Центр услуг Medicare и Medicaid (**CMS**) заключил **60 контрактов с 33 различными поставщиками**. Самый крупный контракт был заключён с Conseillers en Gestion et Informatique (**CGI**), монреальской ИТ-компанией, в которой работало более 70 000 человек.

За пару месяцев до запланированного запуска CMS выразила обеспокоенность по поводу работы CGI, но не предприняла никаких шагов, чтобы привлечь подрядчика к ответственности. В сентябре 2013 года CMS переехала в офисы CGI для оказания поддержки на месте.

март 2010 - сентябрь 2011





Октябрь 2013-го
Спустя 3 года и 290 млн. потраченных долларов...





Поехали!

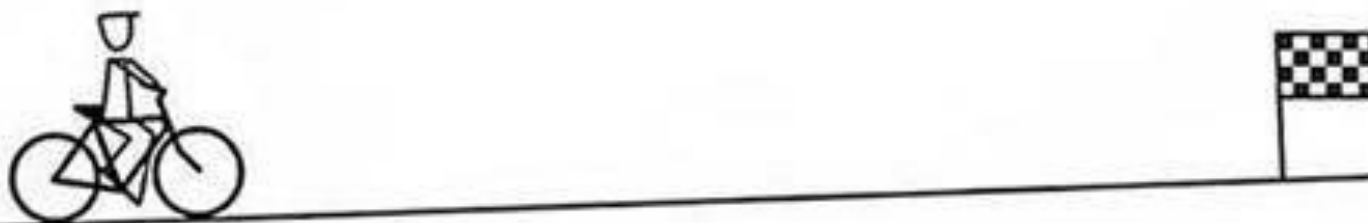
- **Большинство пользователей не смогли зарегистрироваться** из-за технических сбоев сразу после запуска в октябре 2013 года.
- **Множество функций, обещанных на этапе разработки, не работали**, а интерфейс был непонятным для пользователей.
- **Сайт не выдерживал большого объема пользователей** и постоянно "падал".
- Изначальный заявленный бюджет в 2010 году 70 млн. USD, затраты на октябрь 2013 года 293 млн. USD, **стоимость на декабрь 2013 года 319 млн. USD** (есть оценки в 500 – 600 млн USD)
- **Смена подрядчика** на этапе доработок
- + 1 год доработок к изначальным 3-м годам по плану



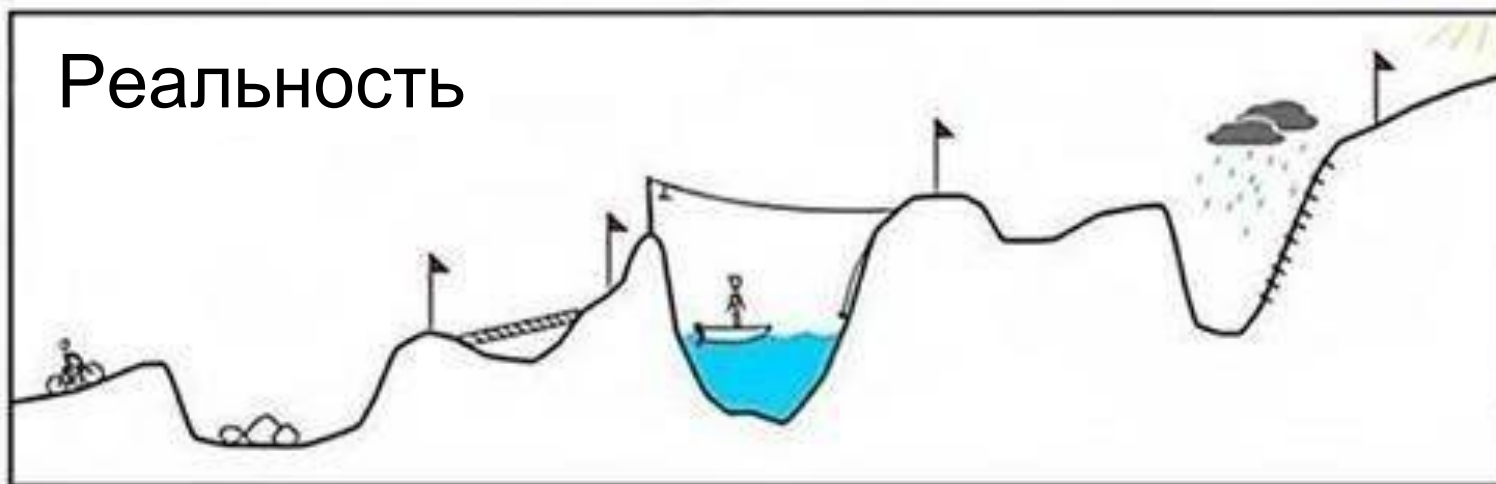


Когда план и реальность разошлись

Ваш план



Реальность





Чрезмерная самоуверенность

Проект начался с самоуверенности и нереалистичных ожиданий, которые возлагал на него Белый дом. Сотрудники предвыборного штаба Обамы считались технически подкованными, потому что они первыми начали использовать социальные сети и анализ данных на президентских выборах 2008 года. Однако проведение кампании в социальных сетях и создание единой точки контакта, объединяющей несколько государственных учреждений и страховых компаний, — это не одно и то же.

Отсутствие понимания технологий и опыта работы у CMS

CMS не была готова к реализации технологического проекта такого масштаба. На протяжении всего процесса закупки, разработки и запуска CMS давала понять, что её сотрудники не понимают требований, необходимых для контроля за крупномасштабным технологическим проектом, не говоря уже о дополнительных нормативных требованиях, установленных государственными органами.

Недооцененный масштаб проекта

Из-за самоуверенности и нереалистичных ожиданий масштаб проекта был сильно недооценён, что привело к неэффективному управлению организационной структурой, лидерству, подотчётности и прозрачности.

По мере приближения дедлайна масштаб проекта увеличивался, а CMS выявила 45 критических и 324 серьёзных дефекта кода в модулях FFM (Федеральная Торговая Система).

Не удалось отложить запуск

Все проблемы накапливались, что привело к неудачному запуску. Как правило, выпуск откладывается, если веб-сайт или программное обеспечение не готовы. Инженеры проводят дополнительное тестирование, устраняют проблемы и запускают сайт позже. Healthcare.gov был уникальным проектом, последствия которого выходили за рамки плохого пользовательского опыта.

Из-за нехватки времени CMS решила запустить сайт, вместо того чтобы открыто сообщить, что инфраструктура не сможет обслуживать миллионы пользователей.

Политика

Запуск крупномасштабных программных проектов — чрезвычайно сложная задача, но из-за враждебного политического климата развёртывание системы стало ещё более трудным.

У CMS не только не было персонала или опыта для работы с FFM, но и они испытывали давление и влияние извне.

Плохое управление проектами

[А вот об этом немного подробнее...](#)





Forbes

BUSINESS • AEROSPACE & DEFENSE

HealthCare.gov Diagnosis: The Government Broke Every Rule Of Project Management


Loren Thompson Senior Contributor @

*I write about national security, especially its business
dimensions.*

Follow

Dec 3, 2013, 01:05pm EST

Updated Dec 3, 2013, 01:37pm EST

 This article is more than 10 years old.

Публикация в Forbes HealthCare.gov диагноз:
Правительство нарушило все правила проектного менеджмента





1. Нечеткое определение целей и требований на старте проекта:

На старте не была сформирована ясная концепция проекта, и его цели не были согласованы между различными заинтересованными сторонами, включая правительство и разработчиков.



2. Плохо организованная работа с заинтересованными сторонами, плохая координация команд:

В проекте большое число государственных организаций с политически ангажированными интересами, а так же участвовало большое число подрядчиков (более 47), у которых не было единого плана или общего видения.



3. Недостаточная проработка содержания проекта, отсутствие фокусировки на ключевых функциях:

Нечеткость целей усугублялось тем, что содержание проекта было перегружено. Вместо того чтобы сосредоточиться на создании стабильного и минимально жизнеспособного продукта (MVP), проект охватил слишком широкий спектр задач. Что, вместе с раскоординацией заинтересованных сторон, породило вал проблем.





1 Нечеткое определение целей и требований на старте проекта:

- **Регистрация пользователей:** Учетная запись для входа и работы с сайтом.
- **Выбор и сравнение страховых планов:** Информация о страховых компаниях, планах и их стоимости.
- **Проверка права на льготы:** Автоматическое определение права на субсидии или участие в Medicaid.
- **Обработка заявок и оплата:** Возможность подачи заявки на страхование и оплаты через сайт.
- **Управление учетными записями:** Настройка и обновление данных пользователей.

- **Слишком широкий охват:** Вместо минимального набора функций для запуска (MVP), сайт был задуман как платформа "всё в одном", которая должна была удовлетворить все возможные запросы пользователей.
- **Нечеткость приоритетов:** Это привело к попытке реализовать всё сразу, что увеличило сложность проекта.
- **Недостаток фокуса на реальной нагрузке:** Функционал был спроектирован без учёта предполагаемой нагрузки на серверы
- **Неопределённость в технических возможностях:** Требования к функционалу не учитывали текущий уровень подготовки инфраструктуры и подрядчиков.
- **Слабая связь с конечными пользователями:** Формулировка функционала была ориентирована на требования законодателей и администраций, а не на удобство конечных пользователей.





2 Плохо организованная работа с заинтересованными сторонами, плохая координация команд



- Белый дом и политические лидеры
- Министерство здравоохранения и социальных служб (HHS)
- Medicare и Medicaid (CMS)
- Частные подрядчики Множество компаний (более 47 подрядчиков по итогам проекта)
- Штаты и местные органы управления
- ~~Граждане и конечные пользователи~~





2 Плохо организованная работа с заинтересованными сторонами, плохая координация команд



Несоответствие ожиданий между разработчиками и правительством.

- Подрядчики заявляли, что требования к проекту изменялись в ходе разработки.
- На ранних стадиях не было четко согласованного ТЗ, отражающего общие цели.

Отсутствие единой координации.

- Множество ЗС, однако отсутствовал единый орган, который эффективно управлял бы процессами и координировал действия.
- Проблемы совместимости систем и интеграции данных.

Неясность целевых метрик успеха.

- На этапе планирования проекта не были четко определены метрики успеха или прогресса.
- Разные заинтересованные стороны фокусировались на своих частных задачах, игнорируя общую картину.

Краткие сроки без учета сложности.

- Политическое давление на соблюдение сроков (запуск сайта в 2013 году) превалировало над реалистичной оценкой времени
- Конфликт интересов между политическими целями и техническими возможностями.

Отсутствие обратной связи с пользователями.

- На ранних этапах не было внимания к обратной связи от конечных пользователей (граждан),
- Создание системы, не соответствующей их ожиданиям и нуждам.

Пример с масштабируемостью системы.

- Сайт оказался технически неподготовленным к высокому наплыву пользователей в день запуска.
- Между разработчиками и чиновниками не было достигнуто общего понимания относительно ожидаемой нагрузки на систему.





1. Нереалистичные сроки. Ожидания:

- Проект стартовал в начале 2010 год. **Белый дом и политические лидеры настаивали на запуске платформы 1 октября 2013 года**, чтобы соблюсти сроки реализации программы Affordable Care Act (ACA).

Реальность: Техническая сложность проекта, включавшего разработку интерфейсов, интеграцию с многочисленными государственными и частными системами, а также обеспечение масштабируемости, требовала больше времени, чем было выделено.

2. Нагрузка на систему и масштабируемость. Ожидания:

- Ожидалось, что сайт сможет обработать огромное количество запросов (сотни тысяч пользователей одновременно) в день запуска.
- **Предполагалось, что система будет масштабироваться в зависимости от нагрузки.**

Реальность: Инфраструктура сайта была недостаточно протестирована на устойчивость к высокому объему трафика.



3. Недостаточная проработка содержания проекта, отсутствие фокусировки на ключевых функциях:





3. Интеграция с внешними системами. Ожидания:

- Платформа должна была интегрироваться с различными базами данных, включая налоговую службу (IRS), систему Medicaid и страховые компании, чтобы в реальном времени проверять данные пользователей.
- **Ожидалось, что интеграция будет бесшовной, быстрой и надежной.**

Реальность: Интеграция оказалась чрезвычайно сложной, так как существующие системы были устаревшими и работали по разным стандартам.

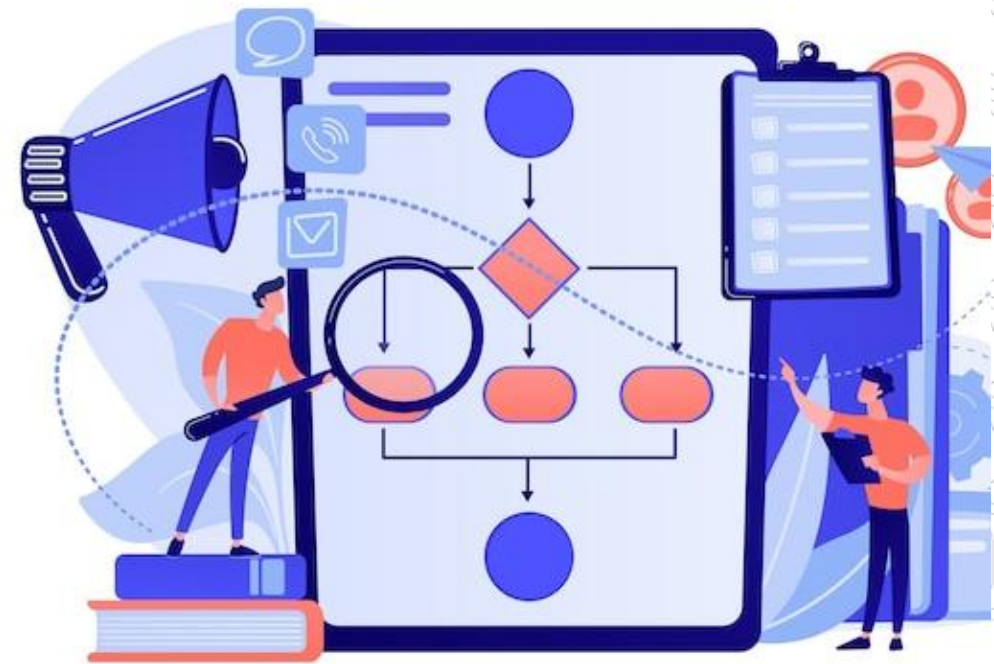
Многие соединения между системами дали сбой, что привело к ошибкам в валидации данных пользователей и задержкам в обработке заявок.

4. Постоянное изменение требований (scope creep) Ожидания:

- Политические лидеры и заинтересованные стороны ожидали, что сайт будет гибким и удовлетворит новые требования по мере их появления.
- **Ожидалось, что изменения не повлияют на сроки и бюджет.**

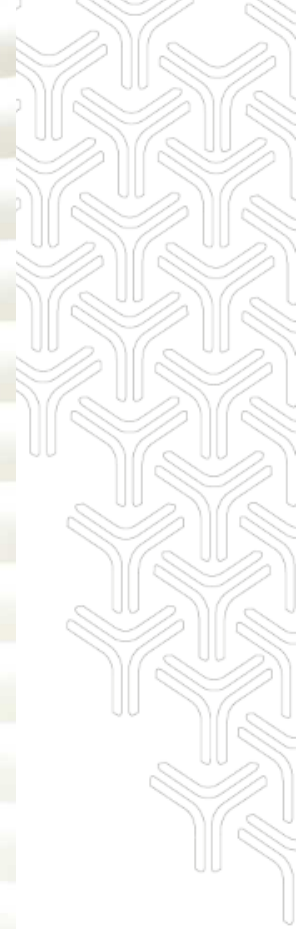
Реальность: Во время разработки к проекту добавлялись новые функции и изменения, которые усложняли процесс и увеличивали нагрузку на команды разработчиков.

Например, изменения в системе проверки данных были введены на позднем этапе, что негативно повлияло на тестирование..



3. Недостаточная проработка содержания проекта, отсутствие фокусировки на ключевых функциях:







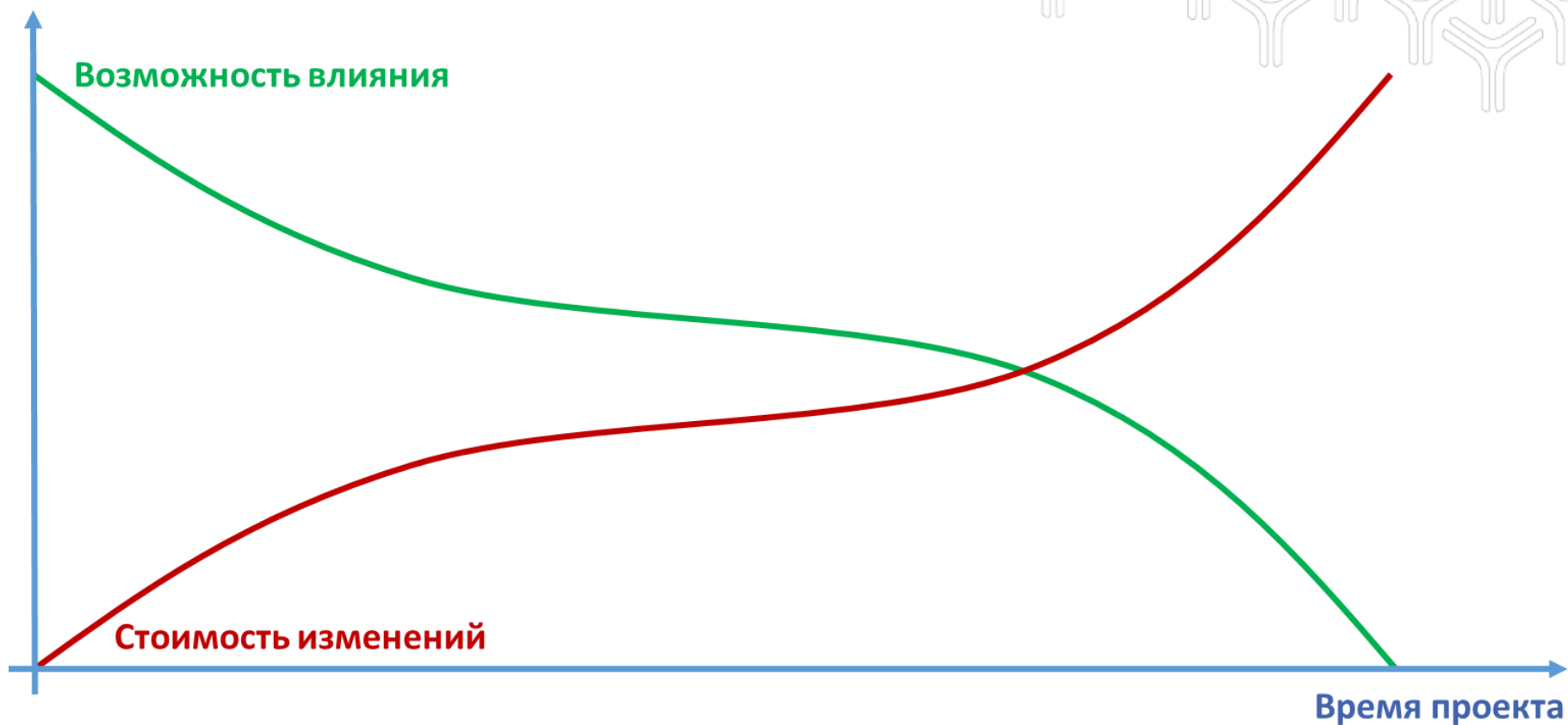
Lessons Learned

Выученные уроки



Курс о том как правильно запустить проект





Стоимость изменений с ходом проекта растет. **Возможность изменений** уменьшается.



Курс о том как правильно запустить проект





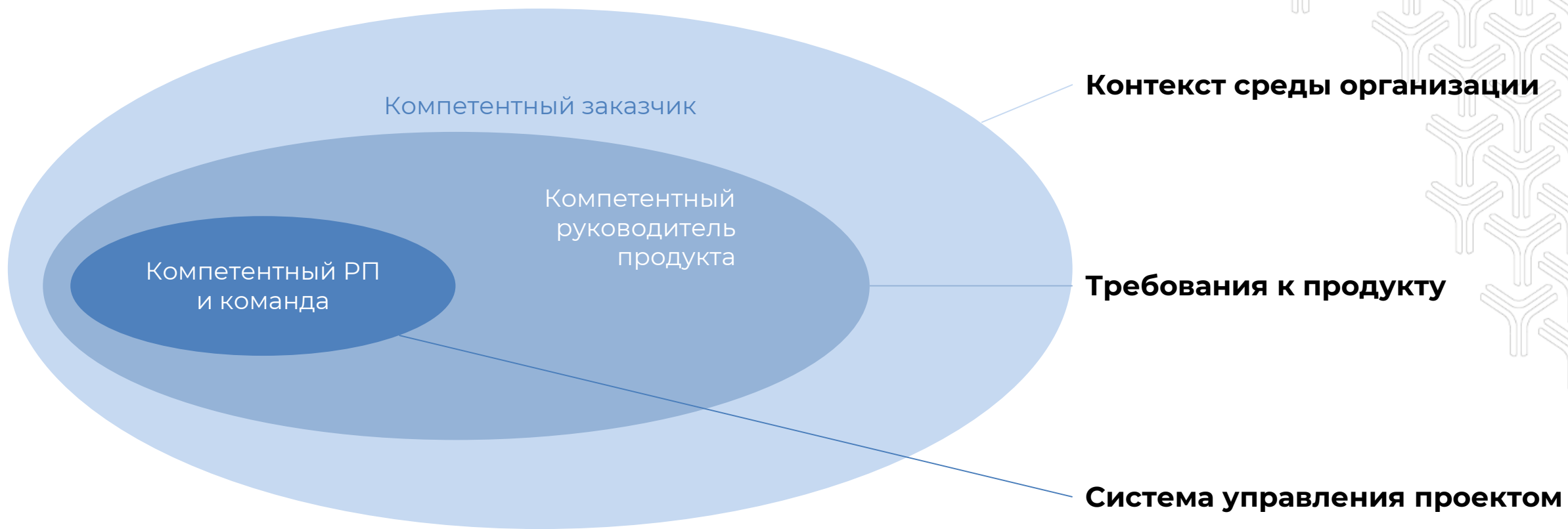
Само по себе наличие стандартов в мире не решает проблему неэффективных проектов

Стандарты должны быть применены в организации в виде системы управления проектной деятельностью в организации компетентными людьми



Курс о том как правильно запустить проект





Курс о том как правильно запустить проект





**Курс о том как
правильно запустить проект**

