

4.3. Формирование портфеля инвестиционных ИТ-проектов

Основными направлениями развития ИТ являются следующие:

1. В области организационного развития:
 1. создание службы ИТ, возглавляемой ИТ–директором прямого подчинения первому лицу организации;
 2. организация информационно-аналитической службы, отвечающей за информационное наполнение систем;
 3. обучение персонала по категориям и направлениям;
 4. формирование программ долгосрочного сотрудничества с профессиональными участниками рынка ИТ;
 5. развитие ИТ-инфраструктуры.
2. В области методологии:
 1. определение форм использования ИТ во всех бизнес-процессах;
 2. формализация бизнес-процессов;
 3. создание актуальной нормативной базы;
 4. определение долгосрочной технической политики в отношении архитектуры и состава программно-технических средств, используемых платформ и решений.
3. В области построения КИС:
 1. внедрение системы управления договорами;
 2. внедрение системы управленческого документооборота;
 3. разработка и внедрение системы информационно-аналитического обслуживания руководства;
 5. внедрение информационной системы управления эффективностью бизнеса (BPM);
 6. внедрение системы управления материально-техническими ресурсами и цепочками поставок (SCM);
 7. внедрение системы управления основными фондами (EAM);
 8. внедрение системы управления персоналом;
 9. внедрение системы управления проектами;
 10. внедрение системы управления знаниями (KM);
 11. внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).

Системы управления ресурсами предприятия здесь специально не рассматриваются, поскольку приведенный выше перечень систем по существу представляет собой перечень основных модулей ERP-систем. В целом надо отметить, что этот перечень не претендует на исчерпывающую полноту (отрасль развивается очень быстро), но, в тоже время, дает представление о средствах удовлетворения информационных потребностей организаций.

Рассмотрим основные черты функционала перечисленных видов информационных систем.

Система управления договорами является наиболее простой с точки зрения реализации, но крайне важной для организаций, которые работают по сотням договоров как в роли заказчика, так и в роли исполнителя. Например, серийные авиастроительные заводы, автомобилестроительные и судостроительные заводы постоянно взаимодействуют с сотнями смежных предприятий – поставщиками узлов, агрегатов и комплектующих.

Системы данного класса решают три основные задачи:

1. **Контроль выполнения договорных обязательств.** Любой договор включает календарный план выполнения этапов работ, определяющий сроки и стоимости выполнения этапов. Факт выполнения этапа фиксируется в системе, а в случае отсутствия подтверждения завершения этапа система выдает соответствующую информацию. Кроме того, система выдает предупреждение о приближающихся сроках завершения этапов.
2. **Контроль платежей.** Факт завершения этапа влечет за собой получение платежа за выполненные работы, который также фиксируется в системе. Система проверяет своевременность платежа в соответствии с договорными условиями и выдает информацию о фактах возникновения задолженности.
3. **Учет штрафных санкций.** Любой договор предусматривает штрафные санкции за невыполнение работ по календарному плану или за срыв сроков их выполнения. Система ведет учет всех штрафных санкций и информирует о необходимости их предъявления.

Системы электронного документооборота решают задачи:

1. регистрации документов в системе путем их сканирования и прикрепления регистрационной карточки с указанием перечня необходимых действий и их исполнителей;
2. ведения электронного архива завершенных документов;
3. маршрутизации движения документов – определение последовательности действий по их исполнению;
4. контроля прохождения документов по исполнителям;
5. оценки готовности документов и выявления нарушения сроков их исполнения.

Системы управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management) решают задачи:

1. бюджетирования,
2. финансового учета,
3. консолидации финансовой отчетности,
4. взаимодействия с банками и фондовым рынком,
5. формирования управленческой отчетности с использованием системы ключевых показателей.

Системы управления материально-техническими ресурсами и цепочками поставок (Supply Chain Management) решают задачи:

1. управления складом в целях контроля наличия и отпуска товаров для минимизации складских помещений;
2. логистического обслуживания отпуска и доставки товаров потребителям;
3. увязывания производства с поставками, т.е. планирование удовлетворения потребностей производства в своевременных поставках необходимых компонент;
4. оптимизации размещения заказов и выбора поставщика путем проведения электронных тендеров и сравнительного анализа их результатов.

Системы управления персоналом решают задачи:

1. учета персонала – стандартные задачи ведения картотеки персонала и формирования статистической отчетности;

2. планирования карьеры – реализация корпоративной кадровой политики в отношении продвижения различных категорий сотрудников;
3. оценки персонала – планирование аттестаций и подведение их итогов;
4. развития персонала – планирование обучения сотрудников и подведение итогов его проведения;
5. замещения сотрудников и формирования резерва – планирование перемещения сотрудников как по горизонтали, так и по вертикали служебной иерархии в зависимости от обстоятельств.

Системы управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management) решают задачи:

1. ведения истории отношений (Что было сделано? Кто делал? Сколько получили? Какие были проблемы?);
2. ведения досье контактов (персоналии клиента, наши участники, записи встреч).

Системы управления основными фондами (Enterprise Asset Management) решают задачи:

1. учета основных фондов – что входит в состав фондов и каковы их характеристики;
2. ведения истории жизни фондов – что, когда было приобретено, установлено, кто поставщик, когда, кем и какие на них работы выполнялись;
3. планирования ремонтно-профилактических работ и контроля их выполнения.

Системы управления проектами решают задачи:

1. календарно-сетевого планирования ресурсов;
2. управления бюджетом проекта;
3. управления проектным документооборотом;
4. управления мультипроектом – т.е. проектом, включающим взаимозависимые подпроекты;
5. управления портфелем проектов – т.е. по существу управление инвестициями организации.

Информационно – аналитические системы обслуживания руководства (Business Intelligence или Decision Support Systems) решают задачи:

1. сбора первичных данных из различных источников;
2. организации витрин данных – т.е. их сегментация по содержательным признакам;
3. аналитической обработки данных;
4. формирования аналитической отчетности.

Для решения задачи формирования портфеля инвестиционных ИТ-проектов по результатам анкетирования формируется Матрица основных направлений развития ИТ. Пример такой матрицы приведен в таблице 4.3.

Таблица 4.3. Матрица основных направлений развития ИТ	
Направление развития ИТ	Приоритет
1. Развертывание интегрированной системы управления контрактами	1
2. Обучение персонала по категориям и направлениям	1
3. Внедрение системы управленческого документооборота	1
4. Разработка и внедрение системы информационно-аналитического	1

обслуживания руководства	
5. Развертывание информационной системы финансово-экономического блока (включая разработку комплекса ключевых финансово-экономических показателей)	1
6. Формирование программ долгосрочного сотрудничества с профессиональными участниками рынка ИТ	3
7. Формализация внутренних бизнес-процессов	3
8. Формализация бизнес-процессов взаимодействия с партнерами	3
9. Внедрение системы управления персоналом	2
10. Применение интернет-интранет- технологий для построения обеспечивающей среды делового взаимодействия, как внутри организации, так и с внешними организациями	2
11. Внедрение системы управления цепочками поставок	2
12. Организация информационно-аналитической службы, отвечающей за информационное наполнение систем	3
13. Определение долгосрочной технической политики в отношении архитектуры и состава программно-технических средств, используемых платформ и решений	3

Развитие информационных технологий в направлениях, вошедших в матрицу, требует реализации последовательности конкретных проектов, которые и составляют портфель инвестиционных проектов. В таблице 4.4. приведен пример портфеля проектов в привязке к основным направлениям информатизации. В таблице необходимо указать предварительные оценки сроков и стоимости выполнения проектов в том случае, если они передаются внешним профессиональным ИТ компаниям. Эти параметры представляют собой ориентиры для проведения коммерческих переговоров.

Таблица 4.4. Пример портфеля проектов			
	Наименование проекта	Сроки (мес.)	Стоимость(\$)
1	Интегрированная система управления контрактами		
1.1	Подсистема управления проектом		
1.2	Подсистема управления бюджетом проекта		
1.3	Подсистема управления документированной информацией		
1.4	Ввод системы в эксплуатацию		
2	Обучение		
3	Информационно-аналитическая система обслуживания Руководства		
3.1	Пилотная версия системы		
3.2	Полнофункциональная версия системы		
3.3	Интеграция системы		
4	Система управления документооборотом		
4.1	Создание стенда системы		
4.2	Настройка системы		
4.3	Разработка методик работы с системой		

4.4 Ввод системы в промышленную эксплуатацию		
5 Информационная система управления экономикой и финансами		
6 Применение интернет/интранет технологий		
6.1 Разработка корпоративного сайта		
6.2 Создание выделенной интернет-сети		
6.3 Разработка интернет-портала МТО		
7 Система управления персоналом		
8 Система управления цепочками поставок		
9 Модель деятельности		
9.1 Разработка модели		
9.2 Предложения по оптимизации бизнес- процессов		
9.3 Разработка процедур и средств управления развитием ИТ		

Регистр ожидаемых результатов от реализации портфеля выбранных проектов является важнейшим инструментом контроля достижения запланированных результатов и управления рисками их возможного отклонения. В таблице 4.5. приведен пример регистра ожидаемых результатов от выполнения проектов.

Таблица 4.5. Пример регистра ожидаемых результатов			
	Наименование проекта	Цель проекта	Ожидаемые результаты
1	Интегрированная система управления контрактами	<p>Стратегической целью создания интегрированной системы управления контрактами является обеспечение гарантированного выполнения обязательств перед отечественными и зарубежными заказчиками, что позволит удержать и укрепить лидирующие позиции в данном сегменте</p> <p>Практическими следствиями достижения указанной цели должны стать:</p> <p>Рост экспортного потенциала организации и повышение ее коммерческой эффективности</p>	<p>Руководство получит возможность оперативного ознакомления с целостной картиной состояния выполнения внешних обязательств предприятия и причин возможных отклонений для принятия стратегических решений;</p> <p>Руководители проектов/программ получат возможность осуществления оперативного управления выполнением контрактов в заданные сроки, с требуемым качеством и в рамках бюджета;</p> <p>Финансовый директор и возглавляемые им службы получат возможность формирования консолидированного бюджета предприятия на основе бюджетов программ;</p>

			<p>Управление координации программ получит возможность формирования и контроля интегрированного производственного плана организации.</p> <p>Получение знаний и навыков, необходимых для эффективного использования внедряемых технологий</p> <p>Сертификация международного уровня</p> <p>Аудит уровня подготовки персонала в области информационных технологий</p>
2	Обучение	Достижение соответствия квалификации персонала требованиям применения новых технологий и методов управления	
3	Информационно-аналитическая система обслуживания Руководства	Совершенствование процесса принятия стратегических и оперативных решений по развитию бизнеса на основе системы мониторинга и анализа ключевых финансово-экономических показателей	<p>Унифицированная система ключевых финансово-экономических показателей</p> <p>Усовершенствованная система отчетности</p> <p>Модель ключевых бизнес-событий</p> <p>Информационно-технологический комплекс поддержки процесса принятия решений</p>
4	Система управления документооборотом	Создание и внедрение современной автоматизированной системы и технологии электронного документооборота	<p>Снижение трудозатрат и ускорение обработки документации</p> <p>Усиление контроля исполнительской дисциплины</p> <p>Сокращение числа ошибок при обработке документов за счет создания и ведения централизованного архива электронных документов</p> <p>Предоставление сотрудникам оперативного доступа к информации и сокращение времени ее поиска</p> <p>Усиление контроля за доступом к документам и их</p>

			защита путем использования сертифицированных средств криптозащиты
5	Информационная система управления экономикой и финансами	Создание прозрачной системы управления финансами	<p>Автоматизация процессов формирования финансовых планов и бюджетов</p> <p>Оперативный контроль исполнения договоров, планов и бюджетов</p> <p>Оперативный мониторинг финансовых показателей</p> <p>Возможность сравнительного анализа деятельности структурных подразделений</p> <p>Автоматизированное формирование консолидированной отчетности</p>
6	Применение интернет/интранет технологий	<p>Перенос определенных бизнес-процессов в Интернет</p> <p>Совершенствование методов коллективной работы и внутреннего информационного взаимодействия</p>	<p>Комплекс интернет/интранет ресурсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развитие сайта организации • Интернет портал закупок • Интернет - портал для взаимодействия с партнерами и клиентами
7	Система управления персоналом	Создание системы, обеспечивающей удовлетворение оперативных и перспективных потребностей организации в квалифицированных и эффективно используемых кадровых ресурсах	<p>Контроль использования кадровых ресурсов</p> <p>Оценка эффективности работы сотрудников</p> <p>Планирование карьерных путей, на основе комплекса мотиваций</p> <p>Средства оперативного получения аналитической информации по персоналу</p>
8	Система управления цепочками поставок	Оптимизация затрат, связанных с материально-техническим обеспечением и своевременное удовлетворение потребностей в материально-технических ресурсах	<p>Сокращение затрат на процессы управления заявками и закупками</p> <p>Оптимизация складских</p>

9	Модель деятельности	Обеспечение управления процессом развития информационных технологий	запасов
			Интеграция процессов материально-технического обеспечения
			Возможность оперативного ознакомления с возможными последствиями потенциальных решений
			Процедуры формирования бюджета по ИТ проектам и определения совокупной стоимости ИТ
		Оптимизация информационных потоков и бизнес-процессов	Средства планирования, координации и контроля работ по развитию информационных технологий

4.4. Организационная модель развития информационных технологий

Для успешной реализации стратегии необходимо обеспечить эффективное управление всем процессом развития информационных технологий. С этой целью в организации должна быть создана служба информационных технологий (СИТ). СИТ должна возглавляться руководителем по информационным технологиям прямого подчинения первому лицу организации и нести ответственность за решение следующих двух групп задач:

1. Задачи, связанные с развитием информационных технологий:
 - планирование развития информационных технологий и контроль выполнения планов;
 - оценка сроков и стоимости реализации выбранных проектов в зависимости от организации их разработки и внедрения (внутренними силами, с привлечением внешних исполнителей, путем выбора генерального системного интегратора в качестве стратегического партнера);
 - управление инвестиционными проектами в области информационных технологий;
 - взаимодействие с внешними исполнителями;
 - создание нормативных и методологических документов в области информационных технологий.
2. Задачи, связанные с предоставлением информационно-технологических услуг:
 - обеспечение эксплуатации существующих и вводимых в действие информационных систем;
 - информационно-аналитическое обслуживание руководителей высшего и среднего звена управления;
 - обучение персонала в области информационных технологий.

Исходя из состава решаемых задач, в руководящий состав СИТ должны входить два заместителя руководителя: заместитель по развитию и заместитель по информационно-технологическому обеспечению, а также следующие подразделения:

1. **Управление развития интегрированной корпоративной информационной системы (КИС)**, обеспечивающее плановое развитие информационных технологий, а именно, интеграцию средств и технологий, управление инвестиционными проектами, взаимодействие с внешними исполнителями, заказ и приемку выполненных работ, планирование и организацию обучения.

Функции управления инвестиционными проектами и взаимодействия с внешними исполнителями должны выполняться отделом инвестиционных проектов, ключевую роль в котором должна играть группа руководителей проектов. Статус руководителя проекта должен определяться особым Положением, утверждаемым первым лицом организации.

В связи с тем, что привлечение внешних исполнителей для разработки компонент КИС не всегда является возможным по причинам соблюдения требований безопасности и оправданным с точки зрения эффективности, в Управление должен входить отдел разработчиков приложений.

С учетом особой важности применения компьютерных технологий проектирования в состав Управления должен входить соответствующий отдел, отвечающий за внедрение и эксплуатацию средств компьютерного проектирования.

2. **Управление информационно-технологической инфраструктуры**, обеспечивающее выполнение эксплуатационных функций, а именно, эксплуатацию существующих информационных систем, программно-технических комплексов, средств информационной безопасности и телекоммуникаций.

Ключевую роль в выполнении эксплуатационных функций должны выполнять администраторы сети и приложений, образующие самостоятельный отдел в составе Управления. Принимая во внимание критическую важность их работы по обеспечению жизнеспособности КИС, права и обязанности администраторов должны регламентироваться особым Положением, утверждаемым первым лицом организации.

Поддержка программно-технических комплексов должна обеспечиваться отделом технического обслуживания.

3. **Методологический отдел**, обеспечивающий разработку и ведение модели деятельности организации, нормативной документации, регламентов взаимодействия, формирующий предложения по реинжинирингу бизнес-процессов и совершенствованию организационной структуры.

В состав отдела должны входить группы бизнес-моделирования и нормативной документации. Группа бизнес-моделирования обеспечивает ведение модели деятельности организации с целью постоянного мониторинга уровня эффективности основных деловых процессов и анализа последствий различных организационных решений. Группа нормативной документации отвечает за соответствие нормативной базы деятельности организации в части, связанной с применением информационных технологий.

4. **Информационно-аналитическое Управление**, обеспечивающее удовлетворение потребностей как в информации из внешнего мира, так и в порождаемой в организации, агрегацию данных, систематизирующее источники данных и ведущая систему управления знаниями.

В состав Управления должны входить отдел аналитики и информационный отдел. Отдел аналитики решает задачи систематизации информации и ее источников, ведет систему управления знаниями и обеспечивает функционирование информационно-аналитического обслуживания руководства. Информационный отдел выполняет заказы на поиск сведений в прессе и включает в себя научно-техническую библиотеку организации, а также обеспечивает управление контентом Интернет – ресурсов.

Помимо указанных подразделений в СИТ должна быть создана административная группа прямого подчинения заместителю руководителя СИТ по развитию, включающая администраторов ИТ-активов, закупок и контрактов, при этом:

1. администратор ИТ-активов отвечает за учет совокупной стоимости владения ИТ;
2. администратор закупок отвечает за планирование и обоснование закупок средств вычислительной техники и лицензий на программные продукты;
3. администратор контрактов отвечает за подготовку и контроль выполнения контрактов с вендорами и провайдерами услуг.

Организационная структура СИТ, ее штатное расписание, функции, права и обязанности определяются положением, утверждаемым первым лицом организации. Схема обобщенной организационной структуры СИТ приведена на рисунке 4.1.

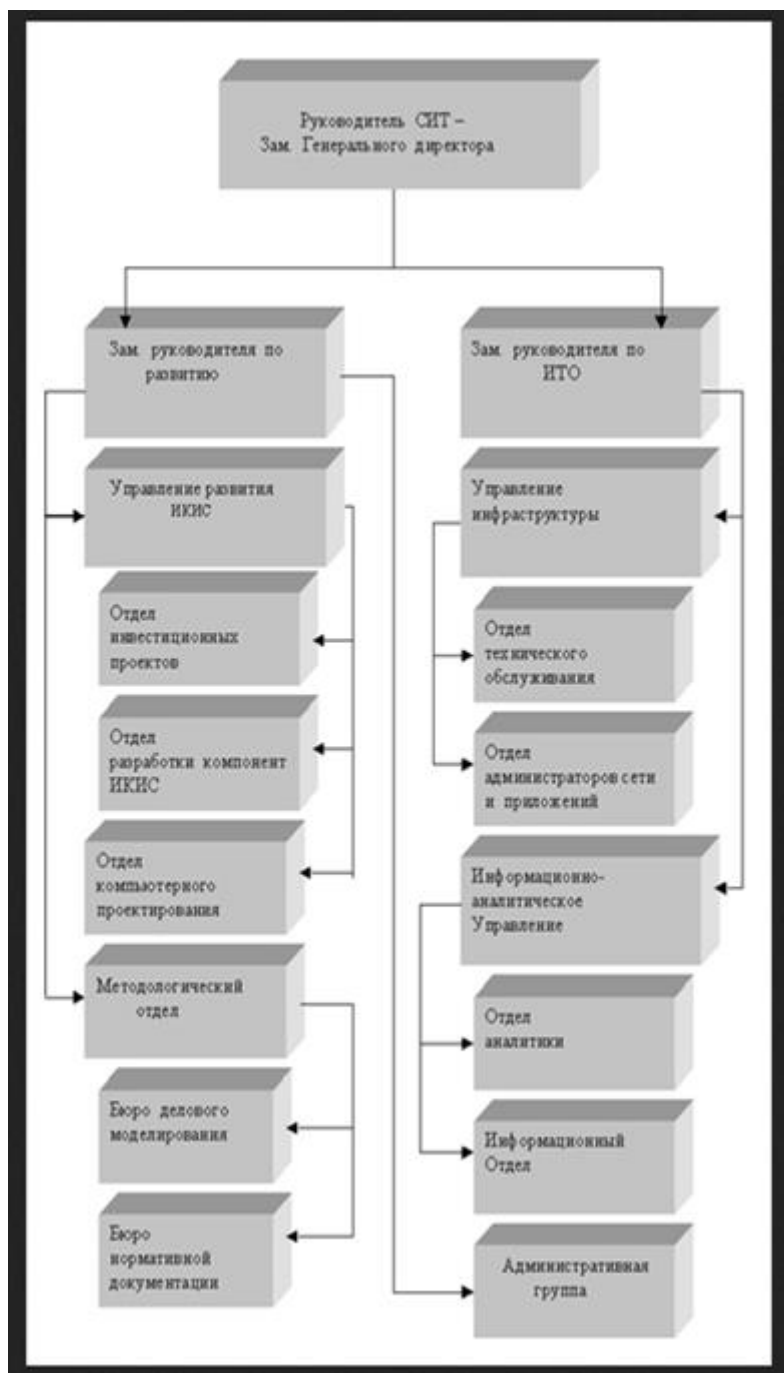


Рис. 4.1. Организационная структура СИТ

Помимо рассмотренной выше роли СИТ, в процессе развития информационных технологий важную роль играет руководство организации, а также ее структурные подразделения – пользователи (потребители) ИТ.

Руководство определяет задачи по развитию бизнеса организации, утверждает стратегию развития ИТ, состав портфеля инвестиционных проектов. Содействует развитию интеграционных процессов организации в области информационных технологий.

Структурные подразделения отвечают за соблюдение процедур и регламентов использования информационных систем в пределах своей компетенции. Формулируют свои информационные потребности и участвуют в приемке новых систем, относящихся к их деятельности. Для этой цели в состав структурных подразделений должны входить ИТ менеджеры, отвечающие за взаимодействие с СИТ.

С целью принятия стратегических решений в организации должен быть образован Стратегический комитет по информационным технологиям, возглавляемый Генеральным директором. В состав комитета на постоянной основе должны входить руководитель СИТ, финансовый директор, директор по развитию, руководитель службы безопасности, директор по управлению качеством, директор. Комитет рассматривает предложения СИТ по внесению проектов в корпоративный портфель, принимает решение об их реализации и оценивает полученные результаты. В случае необходимости Комитет выносит предложения СИТ на Правление с участием основных акционеров.

В целях учета текущего состояния реализации портфеля проектов необходимо организовать ведение журнала ИТ–проектов, который включает следующие реквизиты: номер, наименование проекта, инициатор, решение (кем и когда принято), спонсор, руководитель, приоритет, сроки, стоимость.

Управление информационными технологиями со стороны СИТ осуществляется в следующих направлениях:

1. Организация планирования.

СИТ организует три уровня планирования развития информационных технологий – стратегическое, среднесрочное и оперативное.

Стратегический план развития ИТ составляется на три года в координации со стратегическим планом развития организации и утверждается на Стратегическом комитете по информационным технологиям.

Среднесрочный план работы СИТ составляется на год с разбивкой по кварталам и утверждается первым лицом организации. План детализирует стратегический план в аспектах завершения основных этапов выполнения инвестиционных проектов и предоставления информационно-технологических услуг. Годовые планы Управления развития КИС, Управления инфраструктуры, Методологического отдела и Информационно-аналитического управления утверждаются Руководителем СИТ.

Оперативное планирование относится к выполнению инвестиционных проектов. По каждому проекту соответствующим руководителем разрабатывается детальный план-график его реализации, утверждаемый Руководителем СИТ.

2. Управление инвестиционными проектами:

1. СИТ обеспечивает управление выполнением инвестиционных проектов на основании Положения об ИТ-проектах, подлежащего разработке и утверждению первым лицом организации.
2. СИТ ведет портфель инвестиционных ИТ-проектов и контролирует соответствие достигаемых результатов реестру ожидаемых.
3. СИТ определяет критерии, на основании которых тот или иной проект включается в портфель ИТ-проектов организации. При включении проекта в

портфель должны быть определены его цели (улучшение обслуживания клиентов, снижение операционных расходов, ускорение основных бизнес процессов, повышение качества результатов), ожидаемые результаты, сроки выполнения и пределы финансирования (бюджет проекта). Одновременно должен быть проведен анализ рисков по стадиям проекта и по проекту в целом (бизнес-риск – правильность выбора цели проекта, технологический риск – как долго это продлится, организационный риск – хотят этого пользователи или нет, исполнительный риск – возможные нарушения бюджета и срока выполнения).

3. Организация закупок.

СИТ обеспечивает потребности организации в средствах вычислительной техники и лицензионных программных продуктах. Приобретение указанных средств осуществляется исключительно на основании проектов, включенных в корпоративный портфель, и с учетом последовательности их реализации.

С целью сокращения затрат и снижения совокупной стоимости владения информационными технологиями СИТ должен обеспечивать:

1. конкурентность при выборе поставщиков;
2. использование покупательных мощностей в масштабе всей организации;
3. улучшение контроля за процессом закупок;
4. исключение "индивидуальных" закупок, т.е., закупок, осуществляемых структурными подразделениям;
5. сокращение времени закупочного цикла.

4. Организация взаимодействия с партнерами по развитию ИТ.

Основным принципом работы с партнерами является опора на профессиональные компании. СИТ образует корпоративный пул провайдеров средств и услуг, при этом целесообразно осуществить выбор генерального системного интегратора, отвечающего за реализацию портфеля проектов в целом. СИТ в максимально возможной степени (с учетом ограничений, накладываемых режимом безопасности) ориентируется на аутсорсинг услуг, сохраняя за организацией ключевую роль в определении и ревизии стратегии развития ИТ, а также в контроле за ходом ее реализации.

5. Учет совокупной стоимости владения ИТ (ССВ).

ССВ включает внешние и внутренние услуги, информационные системы, инфраструктуру, закупки, внешние связи, операции конечных пользователей, амортизацию, лизинг, администрирование и обучение.

СИТ ведет учет совокупной стоимости владения ССВ и принимает меры, направленные на ее снижение. С этой целью СИТ должна владеть методами, позволяющими:

1. корректно определять затраты на ИТ по их основным и скрытым категориям (капитальные затраты, затраты на поддержку, затраты на управление, затраты конечного пользователя);
2. управлять затратами на внедрение ИТ;
3. снижать затраты на внедрение ИТ;
4. повышать отдачу от инвестиций в ИТ.

В процессе реализации ИТ–стратегии могут возникать различные риски. К наиболее характерным и серьезным рискам следует отнести следующие:

1. Развитие информационных технологий будет происходить в условиях изменений организационной структуры и основных бизнес процессов. Ошибки в реструктуризационных решениях могут быть отнесены к ответственности СИТ и, в наихудшем варианте, привести к дискредитации осуществляемых ИТ–проектов.
2. Недостаточная осведомленность персонала в проводимых мероприятиях и низкий уровень его подготовки, что может вызвать ощутимое сопротивление инновациям.
3. Отставание методологической базы от собственно внедрения новых технологий, что может негативно сказаться на эффективности и даже самой возможности эксплуатации информационных систем.
4. Наконец, сама разработка и внедрение новых систем может быть сопряжена с угрозой использования недостаточно проверенных и совместимых решений, что приведет к нарушению сроков и превышению бюджетов соответствующих проектов.

Поскольку конечной целью ИТ-стратегии является создание основы новой информационной культуры, возникает необходимость в определении политики переходного периода, основным содержанием которой является:

1. Систематическое разъяснение целей и содержания осуществляемых проектов руководству и руководителям вовлеченных подразделений. Проведение регулярных презентаций или подготовка справок о ходе реализации как отдельных проектов, так и стратегии развития ИТ в целом.
2. Тщательный отбор персонала на ключевые позиции в СИТ, в первую очередь, сотрудников административной группы и руководителей проектов.
3. Долгосрочная программа обучения руководства и специалистов должна быть синхронизирована с планами внедрения проектов таким образом, чтобы не допустить опережения внедрения новых проектов в условиях неподготовленного персонала .
4. Должен работать принцип "не навреди!" - следует избегать рисков, связанных с внедрением не проверенных временем или не вполне стандартных решений и архитектур, не надо становиться полигоном новинок ИТ. Это же относится к проведению организационных изменений — они должны основываться на постепенном завоевании активных союзников.
5. Руководство и персонал должны получать новые ощутимые результаты работы СИТ в обозримые периоды времени, не реже, чем в три месяца. Этот фактор должен быть учтен при разработке детальных планов проектов. Одним из эффективных инструментов демонстрации полезности СИТ является информационно-аналитическое обслуживание, которое можно совершенствовать, не дожидаясь внедрения сложных и масштабных систем.