Экономика ошибок цифровой трансформации

Алексей Торицын

Июль 2026

Executive Summary

Цифровая трансформация в России прошла этап «пилотов и презентаций». Следующий этап — **управляемые инвестиции** с измеримой ценой ошибки. Это исследование отвечает на вопрос, который задают собственники и министры: **сколько стоит ошибка** и **когда независимая оценка окупается**.

Ключевой вывод: большинство потерь в цифровых программах не связано с выбором конкретной технологии. Они возникают из-за решений, принятых **до** проверки бизнес-кейса, масштаба, готовности организации и независимости источника рекомендаций.

На основе семи подтверждённых кейсов (федеральные программы, ГЧП, корпоративный capex, ИИ-readiness) выделены **шесть типовых ошибок** и показаны их экономические последствия. Предложена **практическая методика** ранней оценки: когда остановить проект, когда сузить scope, когда продолжить.

Для кого: Owner, CEO, Board, Minister, CIO, Investor — любой, кто подписывает бюджет трансформации или несёт ответственность за результат.

Что делать после прочтения: применить чеклист из раздела «Методика оценки» к текущему портфелю инициатив. Если два и более триггера срабатывают — независимая оценка до следующего контракта экономически оправдана.

Постановка проблемы

Почему «цифровая трансформация» стала дорогой

За последние пятнадцать лет крупные организации в России инвестировали в:

- модернизацию ИТ-ландшафта и интеграционные шины;
- порталы, мобильные приложения, CRM/ERP;
- облака, data lake, платформы аналитики;
- пилоты машинного обучения и генеративного ИИ;
- федеральные и отраслевые программы цифровизации.

При этом в boardroom регулярно звучат одни и те же вопросы:

1. **Почему бюджет растёт, а измеримый эффект для бизнеса — нет?**
2. **Почему подрядчики дают противоречивые ТЭО на один и тот же проект?**

3. **Почему пилоты не доходят до production?**
4. **Кто несёт ответственность, если программа провалится через два года?**

Ответ не в «неправильной технологии». Ответ в **управленческой ошибке на входе**: проект запускают до того, как определены критерии успеха, проверены допущения и сопоставлены альтернативы.

Определение «ошибки» в этом исследовании

Под **ошибкой цифровой трансформации** понимается управленческое решение, которое:

- фиксирует capex или многолетний opex **до** независимой проверки бизнес-кейса;
- распыляет бюджет на параллельные инициативы **без** приоритизации и связи с P&L;
- делегирует оценку экономики **единственному** заинтересованному поставщику;
- масштабирует пилот **без** готовности данных, процессов и ответственных;
- продолжает финансирование программы **после** расхождения плана и факта без независимой диагностики.

Ошибка — не «выбрали Kubernetes вместо VMware». Ошибка — **подписали контракт на миллиарды, не понимая, нужен ли объект вообще**.

Масштаб решений

В практике автора (CV v8, Case Library) типичные масштабы:

Контекст	Порядок бюджета	Пример из Case Library
ГЧП, региональная инфраструктура	100–500 млн руб. частных инвестиций	«Простор» — 130 млн руб.
Оператор трансформации, рост P&L	17→730 млн руб. выручки за 5 лет	«Цифровой альянс»
Корпоративный capex, инфраструктура	Десятки млрд руб.	Оценка площадки ЦОД — ~50 млрд руб. (оценка масштаба)
Федеральный орган, портфель ИИ	20+ параллельных инициатив	Министерство, ИИ — 23→6

Когда цена ошибки измеряется **миллиардами**, стоимость независимой оценки на ранней стадии — **порядки величины ниже**.

Типовые ошибки

Ниже — шесть паттернов, которые повторяются в корпоративном секторе, госсекторе и инфраструктурных проектах. Каждый подкреплён кейсом из опубликованной библиотеки.

Ошибка 1. Старт capex до проверки бизнес-кейса

Симптомы: подрядчик предлагает начать проектирование и строительство; ТЭО подготовлено продавцом решения; совет директоров не сравнил альтернативы «строить / арендовать / отложить».

Кейс: Независимая оценка площадки ЦОД. Заказчик рассматривал капитальные затраты порядка 50 млрд руб. Независимая проверка выявила, что масштаб опережает фактическую потребность. Решение скорректировано **до** основных закупок.

Механизм потерь: после начала строительства или долгосрочного контракта переделка включает штрафы, sunk cost и политическую невозможность остановки.

Как распознать на совете директоров: единственный представленный вариант — «строить»; нет сравнения с colocation/облаком; срок окупаемости в ТЭО привязан к «оптимистичному» росту нагрузки без stress-test.

Первый шаг: заказать независимую оценку площадки и масштаба до подписания проектных контрактов — экспертиза ЦОД.

Ошибка 2. Портфель пилотов без приоритизации

Симптомы: десятки параллельных инициатив; нет единого владельца данных; KPI пилотов не связаны с операционным эффектом; давление «показать ИИ».

Кейс: Подготовка министерства к ИИ. До оценки — 23 инициативы; после приоритизации — 6 с roadmap на 18 месяцев.

Механизм потерь: бюджет распыляется на демонстрации технологии. Каждый пилот требует лицензий, интеграции и команды — даже если не выходит в production.

Как распознать: в портфеле более 10 инициатив; нет единого списка с владельцами и KPI; закупка AI-платформы обсуждается раньше, чем каталог данных.

Первый шаг: оценка готовности к ИИ и сокращение портфеля до управляемого числа сценариев.

Ошибка 3. Трансформация без оператора и P&L

Симптомы: программа ведётся как набор проектов интегратора; нет продуктового контура; выручка и эффект не измеряются на уровне портфеля.

Контраст-кейс: Масштабирование «Цифрового альянса». Выручка 17→730 млн руб. за 5 лет при команде 50+ и продуктовой линейке (MyPay в реестре российского ПО). Паттерн: **оператор с продуктом**, не только внедрение.

Механизм потерь: интегратор зарабатывает на объёме работ, а не на результате для бизнеса. Программа может «успешно» завершиться по актам и провалиться по P&L.

Как распознать: нет продуктового roadmap с выручкой; success metrics = «внедрено»; команда трансформации не владеет P&L.

Первый шаг: аудит программы трансформации с фокусом на связь инициатив с финансовым результатом.

Ошибка 4. Федеральная программа без связи с эксплуатацией

Симптомы: инфраструктура создаётся быстрее, чем заказчики готовы её использовать; дублирование мощностей; размытый владелец на стороне государства.

Кейс: Программа «Электронная Россия», ISG телеком, Почта России. Масштаб федеральных работ опережал готовность заказчиков к эксплуатации.

Механизм потерь: капитальные затраты уже понесены; операционная отдача откладывается на годы; последующие программы дублируют функции.

Как распознать: мощности введены, загрузка ниже 30%; заказчики не обучены; нет SLA на эксплуатацию в контракте с интегратором.

Первый шаг: независимый аудит программы с фокусом «план vs эксплуатация» — аудит трансформации.

Ошибка 5. ГЧП без независимой проверки допущений

Симптомы: бизнес-план защищён перед одной аудиторией; банки и ведомства не синхронизированы; зависимость от одного технологического партнёра.

Кейс: «Простор» — транспортная платёжная система. 130 млн руб. частных инвестиций, 1,2 млн транспортных карт, 3504 ТС в системе. ГЧП с администрацией Ростова-на-Дону, банками (Сбербанк, ВТБ, «Центр-Инвест»), exit актива в 2025.

Механизм потерь: ошибка в финмодели на этапе концессии фиксируется на 10–15 лет. Исправление — переговоры с банками, регулятором и публичным полем.

Как распознать: бизнес-план не тестировался stress-сценарием; один банк или один технологический партнёр; нет плана В при недоборе пассажиропотока/трафика.

Первый шаг: независимая оценка инвестиционного решения до подписания концессии.

Ошибка 6. Продолжение финансирования проблемного проекта без диагностики

Симптомы: сроки сорваны на 6+ месяцев; подрядчик требует допбюджет; внутренняя команда и интегратор обвиняют друг друга; совет не имеет независимой картины.

Кейс: паттерн из антикризисных проектов и инфраструктурных программ (Почта России, «Электронная Россия»). Без диагностики руководство выбирает между неконтролируемым довбросом бюджета и резкой остановкой.

Механизм потерь: каждый квартал финансирования без ясности — прямые затраты плюс упущенная альтернатива.

Как распознать: три и более смены руководителя проекта; допсоглашения — норма; нет baseline сроков и бюджета; отчёты интегратора противоречат ощущениям бизнеса.

Первый шаг: антикризисный аудит перед решением о довбросе бюджета.

Экономические последствия

Модель «цена ошибки»

Для управленческих решений удобна не точная калькуляция, а **порядок величины** и **момент обнаружения**:

Стадия обнаружения ошибки	Типичный множитель к стоимости исправления
До ТЭО и выбора площадки	1× (базовая стоимость оценки)
На этапе проектирования	3–10×
После начала закупок/ строительства	10–30×
После запуска в production	30–50× и выше

Пример (ЦОД): независимая оценка площадки — менее 1 млн руб. (Proof P-09, 🟡). Потенциально предотвращённые преждевременные капитальные затраты — порядка 50 млрд руб. (Proof P-08, 🟡). Соотношение — **десятки тысяч раз** на уровне порядков, даже с дисконтом на неопределённость.

Прямые и скрытые затраты

Прямые:

- перерасход контракта, штрафы, переделка scope;
- дублирующие системы и команды;
- списание невостребованной инфраструктуры.

Скрытые (часто больше прямых):

- упущенная выручка от отложенного продукта;
- стоимость капитала, замороженного в неверном активе;
- репутационные потери в госсекторе и перед регулятором;
- демотивация команды при «трансформации ради отчётности».

Ошибки портфеля vs ошибки монопроекта

Монопроект (например, ЦОД): ошибка концентрирована, но высока по абсолютной сумме.

Портфель пилотов (например, 23 ИИ-инициативы): каждая отдельная ошибка «дешёвая», но суммарно сжигает бюджет быстрее из-за эффекта масштаба. Оценка министерского кейса: сокращение нецелевых пилотных затрат порядка 40% после приоритизации (attested, 🟡).

Когда окупается независимая оценка

Независимая оценка экономически оправдана, если:

1. **Capex или многолетний opex более 1 млрд руб.** — даже 0,1% ошибки в допущениях превышает стоимость оценки.
2. **Два и более подрядчика дают несопоставимые ТЭО** — нужен арбитр без привязки к вендору.
3. **Совет директоров не может выбрать между вариантами** — нужно сравнение с явными допущениями.

4. **Портфель более 10 инициатив без владельца P&L** — нужна приоритизация до закупок.
5. **ГЧП или концессия** — ошибка необратима на горизонте соглашения.

Сравнение: стоимость оценки vs стоимость ошибки

Тип решения	Типичная стоимость независимой оценки	Типичная цена ошибки (порядок)	Соотношение
Площадка ЦОД, сарех	менее 1 млн руб. (🟡)	~50 млрд руб. (🟡)	1 : 50 000
Портфель ИИ, 20+ пилотов	3–5 недель работы	40–60% бюджета на нецелевые пилоты	зависит от бюджета
ГЧП, транспорт	2–4 недели	130+ млн руб. инвестиций	1 : 100+
Программа трансформации, 2-й год без эффекта	3–6 недель аудита	Год орех команды + интегратор	1 : 20–50

Даже при консервативных допущениях **независимая оценка на входе** — один из немногих инструментов с асимметричной отдачей: ограниченный downside при потенциально неограниченном предотвращённом убытке.

Роль независимости и конфликта интересов

Конфликт интересов в цифровой трансформации — не этическое нарушение, а **структурное свойство рынка**:

- **Интегратор** зарабатывает на объёме работ и лицензиях.
- **Вендор платформы** — на подписке и расширении мощностей.
- **Внутренняя ИТ-служба** — на росте штата и бюджета.
- **Консультант «большой четвёрки»** — на продолжении engagement.

Независимый советник, который **не продаёт внедрение и оборудование**, единственный участник цепочки, чья экономика привязана к качеству вывода «go / no-go / изменить», а не к объёму следующего контракта. Это не моральное превосходство — это **иная модель стимулов**.

Практическое правило для совета директоров: **если автор ТЭО получит комиссию или маржу от выбранного варианта — ТЭО не может быть единственным основанием для сарех**.

Динамика ошибки во времени

Ошибка не проявляется в день подписания контракта. Типичная траектория:

1. **Месяц 0–3:** энтузиазм, презентации, «быстрые победы». Бюджет утверждён.
2. **Месяц 4–12:** расхождение scope, первые допсоглашения. Объяснение: «сложность не учли».

3. **Год 2:** срыв сроков, смена руководителя проекта. Объяснение: «сопротивление изменениям».
4. **Год 3:** запрос на рестарт или довброс 50–100% бюджета. Объяснение: «изначальная архитектура устарела».

Независимая оценка на месяце 0–3 стоит **доли процента** от стоимости этапа 4. Чем позже обнаружение — тем выше политическая цена остановки: «уже вложили столько».

Кейсы

Ниже — сжатый разбор опубликованных кейсов. Полные тексты: Case Library.

Кейс A. Площадка ЦОД — остановка преждевременного capex

Параметр	Значение
Контекст	Корпоративный заказчик, капитальные затраты миллиарды руб.
Ошибка на входе	Масштаб строительства опережал потребность
Действие	Независимая оценка за менее 1 млн руб., 3 месяца
Результат	Решение не начинать строительство до пересмотра бизнес-кейса
Экономический эффект	~50 млрд руб. предотвращённых/отложенных затрат (оценка, 🟡)

Читать кейс →

Кейс B. Министерство — приоритизация ИИ

Параметр	Значение
Контекст	Федеральный орган, давление на «быстрые пилоты»
Ошибка на входе	23 параллельные инициативы без governance
Действие	AI Readiness Assessment, политика governance
Результат	6 приоритетных сценариев, roadmap 18 мес.
Экономический эффект	–40% нецелевых пилотных затрат (оценка, 🟡)

Читать кейс →

Кейс C. «Цифровой альянс» — оператор вместо интегратора

Параметр	Значение
Контекст	Создание оператора трансформации с нуля, 2020
Антипаттерн	Чистый SI без продукта и P&L

Параметр	Значение
Действие	Продуктовый портфель, команда 50+, отраслевая глубина
Результат	Выручка 17→730 млн руб. за 5 лет (🟡 attested)
Урок	Трансформация масштабируется через оператора с измеримым P&L

Читать кейс →

Кейс D. «Простор» — ГЧП и защита бизнес-плана

Параметр	Значение
Контекст	Региональная транспортная платёжная система, ГЧП
Риск	Ошибка в стейкхолдерах и финмодели до старта
Результат	130 млн руб. инвестиций, 1,2 млн карт, exit 2025
Урок	Бизнес-план защищают **до** старта; банковская экосистема встроена с первого дня

Читать кейс →

Кейс E. «Электронная Россия» — масштаб без эксплуатации

Параметр	Значение
Контекст	Федеральная программа, инфраструктурные проекты
Ошибка	Мощности опережают готовность заказчиков
Урок	Периодическая независимая проверка «план vs эксплуатация» обязательна

Читать кейс →

Кейс F. ISG и Почта России — инфраструктура федерального масштаба

Параметр	Значение
Контекст	Федеральные заказчики, инфраструктурные проекты ISG
Паттерн	Создание мощностей в условиях NDA и длительных контрактов
Урок	Без периодической независимой проверки «план vs факт» программа накапливает технический и организационный долг

ISG телеком → · Почта России →

Сводная таблица кейсов

Кейс	Тип ошибки	Ключевая мера	Эффект
ЦОД	Capex до бизнес-кейса	Независимая оценка площадки	~50 млрд руб. (🟡)
Министерство	Портфель без приоритизации	AI Readiness	23→6 инициатив
Цифровой альянс	Антипаттерн: SI без P&L	Оператор с продуктом	17→730 млн руб. (🟡)
Простор	ГЧП, финмодель	Защита до старта	130 млн, exit 2025
Электронная Россия	Масштаб без эксплуатации	— (урок)	Федеральная программа
ISG / Почта	Длительный контракт без аудита	— (урок)	Инфраструктурный долг

Методика оценки

Методика предназначена для **раннего решения**: продолжать, сузить scope или остановить. Не заменяет полный due diligence, но позволяет не подписывать контракт вслепую.

Шаг 1. Зафиксировать критерии решения

До анализа вариантов совет директоров или заказчик формулирует:

- **Цель** в терминах бизнеса (выручка, экономия, compliance, срок службы актива).
- **Порог go/no-go** (минимальный ROI, максимальный срок окупаемости, допустимый риск).
- **Альтернативы** (включая «не делать» и «отложить»).

Без этого подрядчик оптимизирует презентацию под «да», а не под критерии.

Шаг 2. Проверить независимость источника

Источник	Допустим как единственный?
ТЭО подрядчика, продающего внедрение	Нет
Внутренняя ИТ-служба без бизнес-владельца	Нет
Вендор платформы	Нет
Независимый советник без продажи внедрения	Да, при раскрытии ограничений
Сравнение 2+ независимых оценок	Предпочтительно

Шаг 3. Сценарный анализ (минимум три сценария)

Для каждого варианта — **явные допущения** и чувствительность:

1. **Базовый** — как в ТЭО подрядчика.
2. **Пессимистичный** — задержка 12–24 мес., перерасход 30–50%.
3. **«Не делать»** — стоимость статус-кво и упущенная выгода.

Если пессимистичный сценарий разрушает бизнес-кейс — проект не готов к capex.

Шаг 4. Оценка готовности организации

Чеклист (да/нет):

- ☐ Есть владелец результата с полномочиями на уровне C-level.
- ☐ Данные и процессы готовы к заявленному scope (для ИИ — отдельный readiness-контур).
- ☐ Команда принятия решений согласна с приоритетом проекта.
- ☐ Есть план приёмки результата, не только план закупки.
- ☐ Регуляторные и репутационные риски идентифицированы.

Три и более «нет» — сигнал сузить scope или отложить.

Шаг 5. Заключение и срок действия

Независимое заключение фиксирует:

- рекомендацию (продолжить / доработать / остановить);
- перечень критических рисков;
- условия, при которых рекомендация пересматривается;
- **срок действия** (типично 3–6 месяцев — после этого допущения устаревают).

Триггеры для внешней оценки

Немедленно заказывать независимую оценку, если:

1. Capex более 1 млрд руб.
2. Разброс оценок подрядчиков более 30% без объяснения.
3. Проект уже сорвал сроки и запрашивает допбюджет.
4. Портфель более 10 цифровых инициатив без единого приоритета.
5. ГЧП или многоведомственный контур.
6. Совет директоров split — нет консенсуса.

Соответствующие Executive Offers: инвестиционная оценка, второе мнение, аудит трансформации, антикризисный аудит.

Вопросы для совета директоров (чеклист)

Перед утверждением бюджета трансформации совет должен получить ответы:

1. **Каков сценарий «не делать»** и его экономика?
2. **Кто независимый автор** рекомендации и есть ли у него конфликт интересов?
3. **Какие допущения** в финмодели дают 80% NPV — и что если они неверны?

4. **Кто владелец результата** на стороне бизнеса (не ИТ)?
5. **Как измеряется успех** через 12 месяцев — конкретные KPI, не «внедрение системы»?
6. **Что произойдёт**, если проект сорвёт сроки на 12 месяцев — есть ли план B?
7. **Сколько инициатив** в портфеле и почему именно столько, а не меньше?

Если на три и более вопроса нет письменного ответа — проект не готов к утверждению capex.

Шкала зрелости решения (для самооценки)

Уровень	Признаки	Рекомендация
0 — Реактивный	«Подрядчик сказал, конкуренты делают»	Остановить закупки
1 — Документальный	Есть ТЭО, нет независимой проверки	Заказать второе мнение
2 — Сценарный	Три сценария, явные допущения	Можно обсуждать go/no-go
3 — Управляемый	Владелец P&L, KPI, план приёмки	Можно утверждать поэтапный capex
4 — Верифицированный	Независимый аудит + мониторинг план/факт	Масштабирование

Большинство проблемных программ на момент кризиса находятся на уровне 0–1.

Сценарный анализ: три управленческих решения

Сценарий 1 — ЦОД (корпоративный заказчик).
Базовый: строительство 50 млрд руб., окупаемость 7 лет при росте нагрузки 25%/год.
Пессимистичный: нагрузка 10%/год, задержка ввода 18 мес. — NPV отрицательный.
«Не делать»: аренда colocation 3 года, capex отложен.
Решение после оценки: не начинать строительство до пересмотра бизнес-кейса.

Сценарий 2 — Портфель ИИ (федеральный орган).
Базовый: 23 пилота × 15 млн руб. = 345 млн руб. без гарантии production.
Пессимистичный: 60% пилотов не выходят в эксплуатацию — 200+ млн руб. sunk cost.
«Не делать»: заморозка новых закупок до readiness assessment.
Решение: 6 приоритетных сценариев, roadmap 18 мес.

Сценарий 3 — ГЧП транспорт (регион).
Базовый: окупаемость 8 лет при 70%+ безнала (🟡).
Пессимистичный: недобор трафика 20%, задержка подключения перевозчиков 12 мес.
«Не делать»: поэтапный запуск по маршрутам.
Урок «Простор»: банковская экосистема и стейкхолдеры встроены в модель с первого дня.

Рекомендации

Для собственника и совета директоров

1. **Разделить решение о стратегии и решение о подрядчике.** Сначала go/no-go по бизнес-кейсу, затем тендер.
2. **Требовать сценарий «не делать»** в каждом ТЭО на сарех более 1 млрд руб.
3. **Установить порог** обязательной независимой оценки (рекомендация: сарех более 1 млрд руб. или орех более 200 млн руб./год на 3+ года).
4. **Пересматривать программу** при расхождении плана и факта более 20% по срокам или бюджету — через независимый аудит, не через отчёт интегратора.

Для CIO и CDTO

1. **Связать портфель с P&L** — каждая инициатива имеет владельца бизнес-результата.
2. **Остановить пилоты** без данных и процессов — оценка готовности к ИИ до закупки платформы.
3. **Не масштабировать** успешный пилот без повторной проверки готовности организации.

Для госсектора и ГЧП

1. **Защищать бизнес-план до старта** с участием банков и всех ведомств — паттерн «Простор».
2. **Приоритизировать регламенты** перед объёмом citizen-facing ИИ — паттерн министерского кейса.
3. **Планировать эксплуатацию** одновременно с инфраструктурой — урок «Электронной России».

Для инвестора

1. Оценивать **операционную модель** актива, не только технологию — кейс exit АРПС (2025).
2. Запрашивать **независимое заключение** по инфраструктурным активам до входа в капитал.

Для программного директора и PMO

1. Ввести **gate review** перед каждым этапом сарех — не только перед стартом.
2. Фиксировать **baseline** сроков и бюджета; отклонение более 20% — триггер независимого аудита.
3. Не принимать «успех» по факту сдачи актов без подтверждения бизнес-эффекта.

Приложение А. Источники фактов

ID	Факт	Статус	Использование в отчёте
P-02	130 млн руб. инвестиций «Простор»	✅	Кейс D, ГЧП
P-03	1,2 млн транспортных карт	✅	Кейс D

ID	Факт	Статус	Использование в отчёте
P-06	17→730 млн руб. выручки ЦА	🟡	Кейс C
P-08	~50 млрд руб. (оценка ЦОД)	🟡	Кейс A, экономика
P-09	менее 1 млн руб. оценка ЦОД	🟡	Кейс A, окупаемость
P-10	23→6 инициатив министерства	🟡	Кейс B

Полный каталог: `02_Brand/05_PROOF_LIBRARY.md`. Факты со статусом 🟡 использованы с явной пометкой.

Приложение B. Связанные материалы

- Case Library — полные тексты кейсов
- Executive Offers — форматы независимой оценки
- TORITSYN AI Governance Framework
- Enterprise Data Trust Framework

Приложение C. Об авторе

Алексей Николаевич Торицын — независимый советник и операционный руководитель, 30+ лет в ИТ и телекоме (с 1994). Основатель АО «Цифровой альянс», основатель ООО «АРПС»/«Простор» (exit 2025). Опыт федеральных программ («Электронная Россия», ФГУП «Почта России»), ISG, INLINE. Независимые оценки инфраструктурных и ИИ-проектов для корпоративных и государственных заказчиков.

Контакт: toritsyn.os/contact

Выводы

1. **Экономика ошибок цифровой трансформации** — это прежде всего экономика **ранних управленческих решений**, а не технологических.
2. **Шесть типовых ошибок** повторяются в корпоративном, государственном и инфраструктурном контурах; отличается масштаб, не природа.
3. **Цена обнаружения ошибки растёт на порядки** от стадии ТЭО к стадии строительства и production.
4. **Независимая оценка** — не затрата на консалтинг, а страховка от необратимых capex; окупается при масштабе проекта, когда цена ошибки более чем в 100 раз превышает стоимость оценки.
5. **Оператор с продуктом и P&L** снижает риск «трансформации на слайдах» по сравнению с чистым интеграторским контуром.
6. **Портфель пилотов без governance** может сжечь больше бюджета, чем один неверный монопроект — приоритизация обязательна до закупок.

Практический следующий шаг: пройти чеклист из раздела «Методика оценки» по текущему портфелю. При срабатывании двух и более триггеров — обсудить ситуацию до подписания следующего контракта.

FAQ для совета директоров

В чём отличие этого исследования от отраслевых отчётов интеграторов?
Источник — подтверждённые кейсы и практика независимого advisory, а не опрос продавцов решений. Цель — управленческое решение, а не обоснование закупки.

Можно ли применить методику к уже запущенному проекту?
Да. Для действующих программ — аудит трансформации или антикризисный аудит. Экономика та же: чем раньше диагностика, тем дешевле коррекция.

Как отличить пилот с потенциалом от «пилота ради пилота»?
Три критерия: владелец бизнес-результата, измеримый KPI на 12 месяцев, готовность данных и процессов. Если нет хотя бы одного — пилот не масштабируют.

Нужна ли независимая оценка при бюджете менее 1 млрд руб.?
Зависит от необратимости решения. ГЧП, концессия, многолетний орех или репутационный риск в госсекторе могут оправдать оценку и при меньшем capex.

Что делать, если подрядчик уже выбран?
Второе мнение до старта закупок по контракту. После подписания рычаги слабее — фокус на scope и приёмке.

Как учитывать attested цифры (🟡)?
Использовать как порядок величины в сценарном анализе, не как гарантию. Для инвестиционных решений — запрашивать первичные документы у заказчика.

Связано ли исследование с ИИ?
Частично: ошибка №2 (портфель пилотов) критична для ИИ-программ. Отдельный контур — оценка готовности к ИИ.

Кто должен инициировать независимую оценку?
Идеально — совет директоров или собственник до делегирования CIO. Если инициатива идёт только из ИТ — проверьте конфликт: рост бюджета vs бизнес-результат.

Глоссарий

Термин	Определение в контексте отчёта
Цена ошибки	Совокупные прямые и скрытые затраты неверного управленческого решения на горизонте проекта
Независимая оценка	Заключение советника без продажи внедрения, оборудования и лицензий
Go/no-go	Решение о целесообразности проекта до фиксации capex
Портфель пилотов	Набор параллельных инициатив без единой приоритизации и владельца P&L
Readiness	Готовность данных, процессов, кадров и governance к заявленному scope
Сценарий «не делать»	Экономика отказа от проекта или его отложенного старта

Термин	Определение в контексте отчёта
Attestation (🟡)	Факт, подтверждённый founder/CV, но не прошедший внешний аудит

Алексей Торицын · TORITSYN OS Research · Июль 2026 · Версия 1.0