Framework оценки инвестиционных решений в проектах цифровой трансформации

Алексей Торицын

Июль 2026

Executive Summary

TORITSYN Investment Decision Framework — авторская методология Алексея Торыцына для принятия инвестиционных решений в проектах цифровой трансформации. Не обзор рынка и не пересказ чужих моделей — **операционный стандарт**, выведенный из 30+ лет практики и семи подтверждённых кейсов.

Framework отвечает на вопрос советов директоров и собственников: **можно ли подписывать следующий контракт** — и на каких условиях.

Восемь этапов: мандат → независимость → инвентаризация → бизнес-кейс → сценарии → готовность → риски → заключение.

Три возможных вывода: продолжить (go), доработать scope/допущения, остановить (stop).

Опора: исследование «Экономика ошибок цифровой трансформации», Case Library, Proof Library.

Материалы: полный PDF · Executive Summary PDF

Когда применять

Framework обязателен к применению (самостоятельно или с привлечением независимого советника), если выполняется **хотя бы одно** условие:

1. **Capex или многолетний opex** на горизонте 3+ лет превышает **1 млрд руб.**
2. **Два и более подрядчика** дают несопоставимые ТЭО без объяснения разброса.
3. **Совет директоров не достигает консенсуса** по go/no-go.
4. **ГЧП, концессия или многоведомственный** государственный проект.
5. **Портфель более 10** цифровых инициатив без единого приоритета и владельца P&L.
6. **Проект уже сорвал сроки** и запрашивает дополнительный бюджет.
7. **Инфраструктурное решение** (ЦОД, сеть, платформа) с необратимым capex.
8. **Масштабирование пилота** на всю организацию без повторной проверки готовности.

Соответствующие форматы advisory: независимая оценка инвестиции, второе мнение, аудит трансформации.

Когда не применять

Ситуация	Почему framework избыточен
Бюджет проекта низкий и решение обратимо	Стоимость полного цикла превышает цену ошибки
Нужен системный интегратор «под ключ»	Framework оценивает решение, не заменяет внедрение
Закупка стандартного SaaS с ежемесячной отменой	Нет необратимого capex
Внутренний пилот в sandbox без production	Риск ограничен; достаточно упрощённого чек-листа
Заказчик не готов к выводу «stop»	Framework бессмысленен без власти остановить проект

Принцип отсечения: если задача — «больше слайдов» или формальное согласование уже принятого решения — это не применение framework, а имитация.

Основные принципы

Шесть принципов (дублируются в операционных правилах на каждом этапе):

1. **Решение о capex — до выбора подрядчика.** Сначала go/no-go по бизнес-кейсу, затем тендер.
2. **Сценарий «не делать» — не опция, а требование.** Без него ТЭО оптимизирован под «да».
3. **Конфликт интересов источника — явный риск.** ТЭО продавца внедрения не может быть единственным основанием.
4. **Цена ошибки считается на входе.** Стадия обнаружения определяет множитель затрат на исправление (см. исследование).
5. **Владелец результата — бизнес.** ИТ обеспечивает, но не подменяет P&L-ответственность.
6. **Заключение устаревает.** Срок действия 3–6 месяцев; после — пересмотр допущений.

Восемь этапов оценки

Детальное описание этапов отображается в диаграмме и блоке «Этапы» на этой странице. Ниже — управленческий смысл каждого.

Этап 1. Мандат

Совет директоров или собственник фиксирует: **цель** (в терминах бизнеса), **порог go/no-go** (ROI, срок окупаемости, допустимый риск), **альтернативы** (включая отказ). Без мандата оценка превращается в консультацию для ИТ.

Этап 2. Независимость

Таблица допустимости источников (из исследования):

Источник	Единственный?
ТЭО подрядчика, продающего внедрение	Нет
Внутренняя ИТ без бизнес-владельца	Нет
Вендор платформы	Нет
Независимый советник без продажи внедрения	Да, с раскрытием ограничений

Этап 3. Инвентаризация

Сбор артефактов: ТЭО, финмодель, дорожная карта, контракты, протоколы. Цель — **единая картина**, а не презентация одного стейкхолдера.

Этап 4. Бизнес-кейс

Проверка: связь с P&L, реалистичность допущений, сопоставимость вариантов. Красный флаг: рост выручки в модели без операционной модели (антипаттерн «трансформации на слайдах»).

Этап 5. Сценарии

Минимум три: **базовый** (как в ТЭО), **пессимистичный** (задержка 12–24 мес., перерасход 30–50%), **«не делать»** (стоимость статус-кво). Если пессимистичный сценарий разрушает кейс — capex преждевременен.

Этап 6. Готовность

Чек-лист: владелец C-level, данные и процессы, план приёмки, регуляторные риски. Три и более «нет» — сузить scope или отложить.

Этап 7. Риски

Заполнение матрицы (см. ниже). Критический риск с высоким влиянием и без плана mitigation — основание для «доработать» или «stop».

Этап 8. Заключение

Письменный вывод: рекомендация, условия, срок действия. Устное согласование без фиксации — не результат framework.

Критерии принятия решения

Рекомендация	Условия
Go	Бизнес-кейс устойчив в пессимистичном сценарии; готовность подтверждена; критических рисков без mitigation нет; источники независимы
Доработать	Кейс зависит от 1–2 допущений; готовность частичная; риски управляемы при изменении scope
Stop	Пессимистичный сценарий уничтожает NPV; единственный ТЭО от заинтересованного источника; нет владельца результата; портфель без приоритизации

Эскалация: при «stop» или «доработать» с capex более 1 млрд руб. — представление на совет директоров обязательно, не делегируется CIO.

Типовые ошибки

Шесть ошибок из исследования, с точки зрения framework:

№	Ошибка	На каком этапе ломается
1	Capex до бизнес-кейса	Этапы 4–5 пропущены
2	Портфель пилотов без приоритизации	Этап 1 (нет мандата на портфель)
3	SI без P&L	Этап 4 (нет связи с бизнесом)
4	Масштаб без эксплуатации	Этап 6 (готовность)
5	ГЧП без проверки допущений	Этапы 2, 5
6	Продолжение без диагностики	Этап 8 (нет пересмотра)

Профилактика: не пропускать этапы под давлением сроков тендера.

Матрица рисков

Заполняется на этапе 7. Шкала влияния: **Н** (низкое), **С** (среднее), **В** (высокое). Вероятность: **1** (редко), **2** (возможно), **3** (вероятно).

Категория риска	Примеры	В	Вер.	Митигация
Финансовый	Перерасход 30%+, неверные допущения роста	В	2–3	Сценарный анализ, независимая финмодель
Сроки	Срыв ввода 12+ мес.	С–В	2	Поэтапный capex, контрактные штрафы
Организационный	Нет владельца, сопротивление	С	2–3	Мандат, governance
Технологический	Незрелость платформы, vendor lock-in	С	2	Альтернативы, exit-план
Регуляторный	Изменение норм, госсектор	С–В	1–2	Правовая экспертиза
Репутационный	Публичный провал, госсектор	В	1–2	Стоп критерии, коммуникация

Правило: ячейка **В × 3** без плана mitigation → рекомендация не ниже «доработать».

Чек-лист Совета директоров

Перед утверждением бюджета — ответы письменно:

- ☐ Сформулирован сценарий «не делать» и его экономика
- ☐ ТЭО проверен независимым источником (или два сопоставимых ТЭО)
- ☐ Пессимистичный сценарий не разрушает бизнес-кейс
- ☐ Назначен владелец результата на уровне C-level / бизнеса
- ☐ KPI через 12 месяцев — измеримы, не «внедрение системы»
- ☐ Матрица рисков заполнена; критические риски имеют mitigation
- ☐ Заключение имеет срок действия
- ☐ При capex более 1 млрд руб. — независимая оценка проведена или запланирована

Два и более пункта без ответа — отложить утверждение capex.

Связанные кейсы

Кейс	Урок для framework
Оценка площадки ЦОД	Этапы 4–5 предотвратили преждевременный capex (~50 млрд руб., 🟡)
«Простор»	Этап 1 и 5: бизнес-план до ГЧП, 130 млн руб. инвестиций
Министерство, ИИ	Этап 1 на портфель: 23→6 инициатив
«Цифровой альянс»	Этап 4: оператор с P&L, 17→730 млн руб. (🟡)

Кейс	Урок для framework
«Электронная Россия»	Этап 6: масштаб без эксплуатации

Связанные исследования

- Экономика ошибок цифровой трансформации — теоретическая и эмпирическая база framework: типовые ошибки, экономика, методика оценки
- Digital Maturity Assessment 2026 — контекст зрелости организации (этап 6)

Заключение

TORITSYN Investment Decision Framework — первый авторский стандарт TORITSYN OS для принятия инвестиционных решений в цифровой трансформации. Он не заменяет due diligence конкретного проекта, но задаёт **минимальный управленческий контур**, без которого цена ошибки неизбежно растёт.

Следующий шаг: применить чек-лист совета директоров к текущему портфелю. При срабатывании триггеров из раздела «Когда применять» — обсудить ситуацию до подписания контрактов.

Алексей Торицын · TORITSYN OS Framework Library · Версия 1.0.0 · Июль 2026