

Светлана Бова
Алексей Луковников
Наталья Стрекаль

ДААННЫЕ РЕШАЮТ

**КАК УПРАВЛЯТЬ
ДААННЫМИ,
ЧТОБЫ СОЗДАВАТЬ
ЦЕННОСТЬ
ДЛЯ БИЗНЕСА**

Российская
практика
от ведущих
директоров
по данным



МИФ Бизнес

Светлана Бова

**Данные решают: как управлять
данными, чтобы создавать
ценность для бизнеса**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2026

УДК 005.511
ББК 65.053

Бова С.

Данные решают: как управлять данными, чтобы создавать ценность для бизнеса / С. Бова — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2026 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-281018-5

В 1999 году аппарат NASA за 125 миллионов долларов сторел в атмосфере Марса из-за того, что две команды использовали разные метрики. Ваша компания ежедневно рискует не меньше. Если отчеты не сходятся, бизнес и ИТ говорят на разных языках, а внедрение модного ИИ превращается в сжигание бюджетов, данные становятся токсичным активом, который приводит к системным ошибкам. Светлана Бова, Алексей Луковников и Наталья Стрекаль – руководители по данным (CDO) с совокупным опытом более 50 лет в ВТБ, «Сбере», Банке России и консалтинге. В этой книге они делятся реальной практикой управления корпоративной информацией без отрыва от бизнеса. Прочитайте это руководство, чтобы узнать, как вы теряете деньги из-за хаоса в данных и как это исправить.

УДК 005.511

ББК 65.053

ISBN 978-5-00-281018-5

© Бова С., 2026
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2026

Содержание

Вступление. От космической аварии к вашему бизнесу: почему данные – это новая реальность	6
Глава 1. Зачем управлять данными? От хаоса к сокровищам	11
Конец ознакомительного фрагмента.	30

**Светлана Бова, Алексей
Луковников, Наталья Стрекаль**
**Данные решают. Как управлять данными,
чтобы создавать ценность для бизнеса**

Публикуется впервые

Книга не пропагандирует употребление алкоголя. Употребление алкоголя вредит вашему здоровью.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Бова С., Луковников А., Стрекаль Н., 2026

© Оформление. ООО «МИФ», 2026

* * *

Вступление. От космической аварии к вашему бизнесу: почему данные – это новая реальность

Эта книга – не об искусственном интеллекте. Она о том, без чего любой, даже самый продвинутый ИИ превратится в дорогую и бесполезную игрушку. О фундаменте, на котором строится цифровое будущее. О ваших данных.

В 1999 году человечество оказалось на пороге великого открытия. Аппарат Mars Climate Orbiter – сложнейший механизм размером с автомобиль, воплощение инженерного гения – почти долетел до Красной планеты. Его миссия была просчитана безупречно: солнечные панели, точные датчики, мощные камеры, готовые запечатлеть пылевые бури в разрешении, о котором мечтали фантасты. В NASA уже открывали шампанское – инженеры, астрофизики, программисты повторяли: «Мы учли все».

Старт с мыса Канаверал, девять месяцев полета, монотонная симфония телеметрии: давление в норме, траектория – как по нотам. «Он долетит», – говорили экраны, переводя цифры в зеленые кривые жизни.

23 сентября зонд начал финальный виток – выход на орбиту. Сотни миллионов километров свелись к единственной команде: «Запустить торможение». На Земле затаили дыхание. Через 49 минут сигнал должен был подтвердить успех...

И затем... тишина. Связь прервалась навсегда.

Сначала решили – помехи. Потом – сбой антенны. Часы растянулись в вакуумную тишину. Лишь через сутки, перебирая данные, инженеры нашли проклятую строку кода: импульс двигателя – 4,45 фунт-секунды.

Сердце зонда, его навигационный мозг, ждал ньютон-секунды.

Один код говорил на языке старой имперской школы, другой – метрической: создатели мозга межпланетной станции не перевели данные по ускорению в нужную систему исчисления. **Члены команды не выработали единую систему определений.** Крошечная ошибка в огромном многомиллионном проекте стоила успеха всей миссии: из-за нее вместо высоты в 150 км Climate Orbiter опустился на 57 км над Марсом.

Атмосфера, хоть и разреженная, встретила его как нож. Датчики завывали от перегрузок. Солнечные панели оторвались первыми, рассыпавшись в плазменных брызгах. Корпус, сжатый могучей силой трения, треснул, выплеснув в красно-черное небо топливо и обломки. Последний сигнал – обрывок телеметрии – показал температуру: 2000 °C.

Mars Climate Orbiter исчез, как мираж.

«Мы потеряли его из-за единиц измерения», – произнес на пресс-конференции менеджер миссии, и эта фраза стала эпитафией. Гениальность, триумфальная в своей сложности, споткнулась о простоту земной разобщенности. Зонд, созданный для изучения климата далекой планеты, пал жертвой несостыковок в человеческих расчетах.

Но дела земные – это же не Rocket Science. Seriously?

Казалось бы, какое отношение имеет эта космическая история к вашему бизнесу? Самое прямое. Мы привыкли думать, что космические проекты невероятно сложны, а земной бизнес проще. Но так ли это? Современная компания – сложнейший организм, который не уступает, а зачастую даже превосходит по комплексности космические миссии. Она работает в агрессивной среде, где конкуренты дышат в спину, а рынки меняются за считанные месяцы.

В бизнес-компаниях тоже есть свои «инженерные команды» – отделы маркетинга, продаж, финансов, логистики. И если они говорят на разных «языках данных» и работают с раз-

розированной информацией, ваша компания, как тот зонд, невидимо и неуклонно движется к катастрофе. К счастью, бизнес-катастрофы редко случаются в один момент и столь ярко. Но ошибки в данных, накапливаясь, создают кумулятивный эффект: упущенная выгода, потерянные клиенты, миллионные штрафы и размытая репутация. Туша бесконечные «пожары» и споря о том, чья же цифра верна, компании теряют миллионы, упускают возможности и отстают от более расторопных конкурентов. Корень этих проблем один: отсутствие продуманной системы управления данными.

Годами работая в этой области, мы видим, как топ-менеджмент недооценивает важность темы. Возникает соблазн отмахнуться: «Данные – это что-то про ИТ». Это заблуждение стало особенно опасным с приходом эры ИИ. Качество данных, которые мы ему «скармливаем», будет определять все: либо он принесет вам сверхдоходы, либо, получив на вход «информационный шум», приведет к катастрофическим решениям.

Представьте: искусственный интеллект – это мощнейший двигатель. Но что будет, если залить в него низкооктановое топливо, да еще и с песком? Он либо сломается, либо машина поедет, но не очень хорошо. Данные – это и есть то топливо, от качества которого в какой-то мере зависит выживаемость вашего бизнеса.

Наш общий опыт в управлении данными превышает полвека. Мы разобрали более тысячи проблем с данными в таких компаниях, как «Сбер», ВТБ и Банк России. Мы консультировали представителей нефтегазовой, телекоммуникационной, банковской и страховой отраслей и убедились: все они сталкиваются с одними и теми же типовыми проблемами. Мы на собственном опыте узнали, что замена старой ИТ-системы на новую, блестящую платформу не решит проблему. Не поможет и разовая «уборка» данных. Это как переставить мебель в доме, где нет фундамента: стены все равно дадут трещины.

Мы изучили все доступные книги на русском языке и обнаружили, что они часто не описывают реальных трудностей, с которыми сталкивается директор по данным (Chief Data Officer, CDO) на практике. Книги иностранных авторов, в свою очередь, плохо учитывают российскую специфику. Поэтому мы написали эту книгу – честный и практичный разговор о том, как превратить данные из источника головной боли в самый ценный актив вашей компании.

Если вы сомневаетесь, что сейчас подходящий момент для погружения в эту тему, задайте себе простые вопросы. Как часто вы и ваш бизнес уже используете искусственный интеллект, обученный на ваших данных? А все ли возможности данных вы используете до применения ИИ? Ответ может показать, что вы уже даже немного опаздываете.

Данные и искусственный интеллект: кто кого?

Сегодня, в эпоху стремительно захватывающего новые рубежи ИИ, более 60% генеральных директоров (Chief Executive Officer, CEO) во всем мире обеспокоены одним вопросом: откуда берутся данные, на которых строятся вся аналитика и модели?¹ Действовать в отсутствие ясности здесь – как строить небоскреб без чертежей несущих конструкций и крепкого фундамента.

Если представить большую языковую модель вроде ChatGPT как мощный двигатель, то данные – это высокооктановое топливо. Масштабы поражают: для обучения ChatGPT-3 потребовалось 175 миллиардов параметров, а для GPT-4 – уже более 1,5 триллиона! Качество, объем и чистота этих данных напрямую определяют, насколько «умной», адекватной и безопасной будет модель на выходе. Без непрерывного потока хорошо управляемых данных создание по-настоящему эффективного ИИ невозможно.

¹ **Источники.** Вступление. IBM Institute for Business Value. 5 Trends for 2024. *Здесь и далее прим. авт., если не указано иное.*

Данные не только служат основой для первоначального обучения, но и критически важны на этапах внедрения и тонкой настройки под конкретные задачи, где с помощью размеченных примеров модель учит следовать нужным принципам и инструкциям. Без непрерывного потока тщательно отобранных и обработанных данных создание по-настоящему эффективных и надежных больших языковых моделей попросту невозможно; это тот фундамент, на котором строится все их «понимание» мира.

Но данные, которыми не управляют, – не актив, а обязательство. Они не приносят доход, а снижают его.

Данные и доходность: тихая угроза

Вот история, типичная для многих крупных компаний. В течение полугода топ-менеджер одной финансовой организации не мог понять, почему объем его розничного портфеля застыл на месте, хотя отдел продаж отчитывался о выполнении плана. Руководитель блока рисков уже начал ослаблять лимиты, чтобы «расшевелить» продажи. Пока, наконец, глава ИТ не обнаружил провал в интеграции: из-за сбоя в платформе данных не все финансовые инструменты загрузились из систем-источников. На самом деле портфель вырос уже в два раза!

Полгода руководство принимало решения, глядя в кривое зеркало отчетности. Последствия этих ошибок аукались еще несколько лет. Простой автоматический контроль качества данных позволил бы обнаружить проблему в течение одного дня.

Если не понимать корневых причин появления таких проблем качества данных и не выделять бюджеты на работу с ними, подобные ошибки будут повторяться бесконечно и негативно влиять на бизнес-результаты. Особенно если вы имеете амбицию выйти за границы своей отрасли и превратиться в экосистему.

Данные и экосистемы: игра в догонялки с титанами

Сегодня индустрии смешиваются. Традиционный бизнес стремится превратиться в экосистему. Яркий пример – «Сбер». Но настоящими гуру в этом стали международные бигтехи: Amazon, Google, Netflix, Alibaba. Что их объединяет? Доступ к огромным массивам данных о пользователях, которые позволяют им персонализировать предложения и совершать кросс-продажи, кратно умножая клиентскую базу.

Бигтехи – крупные технологические компании, чьей основной деятельностью является оказание цифровых услуг, а существенная доля доходов генерируется с помощью монетизации больших объемов данных. Как правило, они оказывают общественно значимые услуги одновременно в трех областях: в рамках основного бизнеса, технологической, финансовой.

Эти компании – как тайфун, сметающий целые индустрии. В Китае более 90% всех платежей проходят через небанковские организации, такие как Alipay и WeChat, лишая банки доступа к бесценной транзакционной информации о клиентах². А без этого снижаются возможности для улучшения скоринговых моделей и заработка на кросс-продажах.

Чтобы догнать их, недостаточно просто хотеть. Нужны конкретные цели в области данных: скорость вывода новых продуктов, прозрачность их происхождения, описание их качества. Без этого традиционному бизнесу уготована роль вечно догоняющего, вечно отстающего в знании о рыночной ситуации и клиенте, а также в скорости реакции на его потребности.

² По данным отчета Народного банка Китая за второй квартал 2025 года по количеству транзакций.

Знаем ли мы своего клиента?

Современный клиент уже достаточно избалован и ждет мгновенных персонализированных предложений. Но что чувствует человек, когда банк предлагает ему кредит на сумму его ежедневных расходов? Или маркетплейс советует владельцу крупного бизнеса купить растительное масло со скидкой 5% с пометкой «Вам это точно понравится»? Такие ошибки не просто раздражают – они убивают лояльность.

А теперь посмотрите на Netflix. Весь их бизнес по производству собственного контента построен на данных. В 2013 году, анализируя предпочтения пользователей, они запустили первые собственные сериалы «Карточный домик» и «Оранжевый – хит сезона». Аналитики компании обнаружили большую аудиторию поклонников Кевина Спейси и Джэнджи Коэн и спрос на криминальные мрачные драмы, а продвигали контент с помощью таргетированной рекламы³. Под каждый из сегментов целевой аудитории был снят трейлер, включающий специфические фрагменты сериала и отвечающий запросам каждого: предпочитающим комедии показывали микс забавных моментов, любителям криминальной драмы – кадры из тюрьмы, поклонникам актеров – крупные планы с ними. Результат? База клиентов Netflix выросла с 30 до 300 миллионов человек за десять лет⁴. Они не просто заработали – они изменили стиль потребления контента в масштабах всей планеты.

И название такому эффективному подходу к работе с данными в компании – Data Driven.

Что же такое Data Driven компания?

Это не та компания, где есть отдел аналитики. Это компания, где данные встроены в каждое решение, от стратегических до тактических. Если необходимо, то и в режиме реального времени. Где данные – не сырье, а готовый продукт, у которого есть производитель и потребитель. Где доходы от использования данных составляют значительную часть финансового результата.

Задайте себе три вопроса.

1. Данные в вашей компании – прочный фундамент или зыбучие пески?
2. Если бы состояние ваших данных было так же очевидно клиентам, как чистота и статус вашего бизнес-центра, стали бы вы вкладываться в них больше?
3. И положила руку на сердце: знаете ли вы, в каком они состоянии прямо сейчас?

Данные – это новое золото. Но с одним ключевым отличием. Золото можно надежно хранить в сейфе. Данные же нельзя просто «положить». Их нужно понимать, структурировать, защищать и постоянно использовать. Без продуманной системы управления они превращаются в цифровой хлам, который не только не приносит пользы, но и стоит вам огромных денег.

Представьте, что ваша компания – тот самый космический зонд, несущийся к своей цели: прибыли и лидерству на рынке. Данные – это топливо и система навигации. Если вы не знаете точного состава топлива, а ваши навигаторы – отделы маркетинга, продаж и производства – смотрят на разные, противоречивые карты, вы рискуете повторить судьбу Mars Climate Orbiter. Ваш бизнес может просто «сгореть» на подлете к цели, и вы даже не сразу поймете почему.

³ Лотц А. Мы срываем трансляцию. Как телевизор накрылся кабелем, а медиа – интернетом. М.: Новое литературное обозрение, 2024.

⁴ По данным отчетности Netflix для инвесторов за 2013 и 2024 годы.

Эта книга – ваш шанс договориться о «единой системе измерений» и построить надежную систему навигации для вашего бизнеса. Она для тех, кто готов заглянуть за красивые фасады модных технологий и увидеть, что на самом деле движет современной компанией. Для тех, кто хочет перестать тушить пожары и начать предотвращать их.

Управлять данными – дорого?

Да, внедрение практик управления данными – это инвестиции. Это изменение архитектуры, процессов, а главное – мышления сотрудников. Эта работа создает напряжение, и часто первой жертвой изменений становится сам инициатор и лидер трансформации – CDO.

Важность данных сама по себе редко отрицается руководством, время вынуждает быть технологичным хотя бы на уровне лозунгов, особенно в клиентском бизнесе. «Стоп-словом» чаще становится цифра бюджета или реальные сроки, которые необходимы для внедрения передовых практик управления данными.

Есть и другая сложность: прямую связь между вложениями в данные и ростом выручки проследить непросто (хотя и принципиально возможно, подробнее об этом мы поговорим в [главе 10](#)). Модели можно строить и «на коленке», без всей этой инфраструктуры. Зачем платить за что-то неосязаемое? Именно на этом моменте многие собственники и закрывают тему. Куда проще и понятнее требовать от команды выполнения поставленных задач существующими средствами и ресурсами, не меняя процессы в компании. Но за этой чертой лежит целый мир – мир глубокого понимания клиента, конвертируемого в доходы бизнеса, мир предсказуемого управления компанией и абсолютно нового уровня операционной эффективности.

Книга, которую вы держите в руках, – практическое руководство для тех, кто решился заглянуть за эту черту. Для CDO, топ-менеджеров, директоров по стратегии и всех, кто понимает, что в цифровую эпоху данные – не вопрос технологичности, а вопрос выживания и лидерства. Она поможет вам избежать типовых ошибок, расставить приоритеты и понять, какие именно практики управления данными нужны вашему бизнесу здесь и сейчас.

Повторим еще раз: эта книга не об искусственном интеллекте. Она о том, без чего ИИ не заработает на ваш бизнес. О ваших данных. И о том, как превратить их из балласта и обязательства в работающий на бизнес актив, по ликвидности не уступающий деньгам.

Пора перестать плыть по течению, надеясь на удачу. Время начать управлять.

Глава 1. Зачем управлять данными? От хаоса к сокровищам

Мы живем в эпоху информационной лавины. Каждое наше действие – покупка в магазине, звонок клиенту, производственная операция – оставляет цифровой след. Компании буквальнокупаются в гигабайтах, терабайтах и даже петабайтах данных. Казалось бы, такая мощь должна была сделать каждый бизнес знающим все о своих клиентах и рынке. Но вместо этого многие руководители по-прежнему принимают решения «на чутье», а отделы спорят о том, какая цифра верна. Почему так происходит? Потому что данные без управления – не ресурс, а беспорядочный шум. Это все равно что иметь самый большой в мире книжный магазин, но без каталога, названий на корешках, продавцов. В нем легко потеряться, но невозможно найти нужное. Эта глава покажет, почему пришло время перестать думать о данных как о «сопутствующем продукте» и начать воспринимать их как самый ценный, но пока необработанный ресурс.

В середине 2000-х крупная международная розничная сеть решила провести масштабную маркетинговую кампанию. Она вложила миллионы долларов в рекламу, ориентируясь на данные, полученные из разных отделов: маркетинга, продаж, логистики. Казалось бы, успех гарантирован. Однако кампания провалилась. Проблема оказалась банальной: данные о потребительских предпочтениях и запасах на складах не совпадали. Клиенты получали рекламу того, чего не было в наличии, а магазины – завалы неликвидного товара. В итоге – недовольные покупатели, убытки и репутационные потери⁵.

Прошли десятилетия, но даже сегодня подобная история – не редкость. Мы живем в мире, где разнообразие и объемы данных больше, чем когда-либо. И продолжают стремительно расти. Но большое количество данных само по себе не делает компанию умной. Чтобы данные действительно работали на бизнес и приносили дополнительную прибыль, ими нужно **управлять**.

Представьте старую, пыльную кладовую в огромном доме, где каждая полка завалена самым разным хламом – от прадедушкиных писем до забытых детских игрушек. Что-то ценное, что-то абсолютно бесполезное. Попробуйте быстро найти там важный документ или любимую фотографию. Сложно, правда? А теперь представьте, что каждая такая «вещь» – кусочек информации о вашем бизнесе. Если все разложено по полочкам, помечено, чисто и доступно, то найти нужное – дело нескольких секунд. Если нет... начинается хаос.

Именно так многие компании сегодня обращаются со своими данными. Они есть, их много, они копятся с невероятной скоростью, но часто лежат без дела, перемешанные, искаженные, а иногда и вовсе потерянные. Между тем эти данные – не просто цифры и буквы. Это ваш новый **«золотой запас»**.

Подобно тому как золото когда-то обеспечивало стабильность экономики целых стран, а успех практически любой компании зависел от доступа к капиталу, природным и людским ресурсам, сегодня **качественные и правильно используемые данные** становятся залогом конкурентоспособности и роста современного бизнеса. Это не преувеличение. Данные превратились в такой же стратегический актив компании, как ваши финансы, талантливые сотрудники или передовые технологии.

Да-да, эту «речевку» мы слышали не раз. Но что стоит за этими словами? Что это означает на практике и как добиться того, чтобы данные действительно работали?

⁵ Глава 1. Wal-Mart's Midlife Crisis. Bloomberg, 2007.

У данных есть важное отличие от драгоценного металла: золото нужно просто безопасно хранить. Данные – **понимать, структурировать, защищать и использовать**. Без системы управления они легко превращаются в мешанину таблиц, отчетов и файлов, где никто не может найти правду, а порой и просто логику.

В этой главе мы поговорим о том, почему важно:

- переходить на управление и принятие решений на основе достоверных данных, а не интуиции;
- слышать и понимать каждого клиента;
- непрерывно анализировать и оптимизировать бизнес-процессы компании;
- системно работать над снижением финансовых и репутационных рисков;
- не упускать возможностей создания новых продуктов и услуг на основе данных;
- улучшать взаимодействие и взаимопонимание между подразделениями;
- повышать вовлеченность и мотивацию сотрудников;
- видеть в данных стратегический актив, повышающий капитализацию компании;
- обеспечивать прозрачность деятельности для руководства и акционеров;
- своевременно адаптироваться к быстро меняющемуся миру;
- не «тушить пожары», а предотвращать их возникновение;
- системно управлять стремительно нарастающими информационными потоками.

Да-да, все это может обеспечить качественное управление данными! Ведь управление данными – это не про серверы и ИТ. Это про **организацию, культуру и ответственность**. Это система, в которой данные становятся не источником риска, а фундаментом для роста. Но обо всем по порядку.

От интуиции к фактам: прощайте, догадки!

Когда в компании часто звучат фразы «мне кажется» или «я думаю, что», это тревожный сигнал. Успешные организации все чаще опираются не на интуицию, а на объективные данные. Решения, принятые на основе актуальной и достоверной информации, позволяют избежать дорогостоящих ошибок.

Вспомните, как часто важные решения в вашей компании принимались «на чутье», «потому что так всегда делали» или «мне кажется, что это сработает»? Иногда это срабатывало, но чаще всего такие решения были сродни игре в рулетку. В наш стремительный век, когда рынки появляются и меняются за считанные месяцы, а конкуренты дышат в спину, такая стратегия управления не выглядит надежной и дальновидной.

В эпоху цифровой конкуренции выигрывает тот, кто видит реальность такой, какая она есть: через данные.

Управление на основе данных (Data Driven Decision Making) позволяет избавиться от догадок и субъективных мнений. Оно заменяет их анализом объективной информации. Представьте, что вы – капитан корабля. Если у вас есть точные карты, данные о погоде, скорости течения и запасах топлива, вы уверенно ведете судно к цели. Если нет – просто плывете наудачу, надеясь, что не наткнетесь на айсберг. Неправильные или устаревшие данные сродни ошибочным координатам на карте. Они могут привести к дорогостоящим ошибкам: неправильным инвестициям, запуску ненужных продуктов или потере клиентов.

Да, идея интуитивно понятна. И в каждой компании, независимо от ее отрасли, сегодня ведутся одни и те же разговоры: «Нам нужны данные», «У нас много данных, но мы не умеем

ими пользоваться», «Давайте строить data-платформу», «Нужно купить новую BI-систему»⁶, «Почему ИИ не работает как обещали?» Эти реплики – лишь верхушка айсберга под названием «цифровая трансформация», и в ее основании лежат данные. И самое неприятное – если данные действительно просто «лежат».

Компании, которые не используют данные стратегически, в цифровую эпоху безнадежно отстают. Это как участвовать в гонках, когда у всех есть GPS-навигатор, а у вас – только старая, мятая бумажная карта.

А сколько решений в вашей компании принимается на основе достоверных и своевременных данных?

ИСТОРИЯ О «ЗАВОДЕ МЕТАЛЛИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ» И ЦЕНЕ ИНТУИЦИИ

Представьте гигантский «Завод металлических решений», флагмана своей отрасли, который на протяжении десятилетий производит сложные промышленные детали. Генеральный директор, Иван Петрович, – человек старой закалки, с феноменальным опытом и невероятной интуицией. Он лично объезжал цеха, общался с рабочими, и многие ключевые решения о запуске новых линий или переоборудовании производства принимались «на глаз», основываясь на его «чутье» и личных наблюдениях. «Поверьте мне, я вижу, что рынок готов к этим новым клапанам! Начинаем производство!» – мог он уверенно заявить, опираясь лишь на разговор с парой клиентов на выставке.

Однажды на ежегодном совещании по планированию производства встал вопрос о расширении линейки высокопрочных стальных балок. Иван Петрович, вдохновленный недавней встречей с давним партнером, безапелляционно заявил: «Нам нужно вкладываться в балки типа “Суперпрочность XXL”! Они будут хитом строительства небоскребов. Увеличиваем объемы их производства на 50% и запускаем новую дорогостоящую линию по их обработке!» Все кивали, зная крутой нрав директора и его непогрешимое «чутье».

Однако молодой руководитель отдела производственного планирования, Анна, подготовила детальный отчет. Она проанализировала исторические данные о заказах за последние три года, динамику запросов от строительных компаний, данные о складских запасах и даже информацию о конкурентах. Ее выводы были однозначны: спрос на балки «Суперпрочность XXL» был относительно стабильным, но **не показывал роста**, который оправдал бы такие инвестиции. Зато наблюдался устойчивый и даже растущий спрос на модульные конструкции из легких сплавов – сегмент, который завод игнорировал, считая его «мелочовкой». Анна пыталась донести свои аргументы, подкрепленные графиками и цифрами. «Иван Петрович, данные говорят, что...» – начала она. Но директор лишь отмахнулся: «Анна, цифры – это хорошо, но я знаю этот рынок 30 лет! Чутье мне подсказывает, что будущее за гигантами!»

Итог был предсказуем и печален. Завод вложил огромные средства в новую линию, которая простаивала большую часть времени, а склады

⁶ BI-системы – Business Intelligence, программные инструменты для бизнеса, помогающие собирать данные из разных источников, обрабатывать их и представлять в наглядном виде. *Прим. ред.*

ломались от не востребуемых балок «Суперпрочность XXL». Конкуренты же, вооружившись анализом данных, оперативно запустили производство модульных конструкций и перехватили значительную долю рынка, оставив «Завод металлических решений» с многомиллионными убытками и устаревшим оборудованием.

Этот горький урок заставил Ивана Петровича наконец осознать, что в современном мире даже самый богатый опыт и сильная интуиция должны быть подкреплены объективными данными. Завод начал болезненный, но необходимый путь к **культуре принятия решений на основе фактов**, чтобы больше никогда не играть в лотерею с будущим своего многотонного производства.

Цифровая экономика начинается с данных, а не с технологий

Когда мы говорим о цифровой экономике, первым делом на ум приходят технологии: облака, большие данные, машинное обучение, нейросети, суперкомпьютеры. Но технологии – это инструменты. Без надежных, доступных и понятных данных они бесполезны – как модный кухонный комбайн, который стоит без дела, потому что никто не может найти ингредиенты и не знает, что готовить.

Данные – инфраструктура цифровой экономики. Как дороги и электросети в индустриальной. Без этой инфраструктуры цифровой бизнес превращается в набор неэффективных приложений, создающих иллюзию прогресса. Красивый фасад современных приложений и... аналитики, размышляющие, можно ли доверять полученной с таким трудом информации и выводам на ее основе.

Есть ли у вас фактические и измеримые подтверждения того, что важные данные и технологии вашей организации действительно приносят максимальную пользу?

ИСТОРИЯ О «БАНКЕ БУДУЩЕГО» И ЕГО ЗОЛОТЫХ СЕРВЕРАХ

Крупный и амбициозный «Банк будущего» решил стать лидером цифровой трансформации. Его генеральный директор, господин Васильев, грезил о машинном обучении для выявления мошенничества, искусственном интеллекте для персонализации предложений и блокчейне для мгновенных платежей. Он с гордостью инвестировал сотни миллионов долларов в новейшие серверы, лицензии на передовое ПО, создал огромный дата-центр, который выглядел как космический корабль, и нанял команду блестящих ИТ-специалистов. Каждый квартал он рапортовал совету директоров о закупке нового «железа» и запуске очередного «облачного решения».

«Мы строим самый технологичный банк в стране! – заявлял Васильев. – Наши конкуренты останутся в прошлом!»

Однако за этим великолепным фасадом скрывалась неприглядная реальность. Данные в банке хранились хаотично: в разных отделах использовались свои базы данных, часто не совместимые друг с другом. Информация о клиентах была разрозненной: кредитная история находилась в одной системе, данные о вкладах – в другой, а контактная информация могла быть актуальна лишь в третьей. И что хуже всего, никто точно не знал, какие

данные можно считать «золотым источником правды», а какие – просто старые копии или ошибки.

Когда ИТ-отдел, вооружившись самым мощным в мире машинным обучением, попытался создать систему выявления мошенничества, то столкнулся со стеной. Алгоритмы требовали чистых, единообразных и связанных данных, а получали ворох противоречивой информации. Система постоянно выдавала ложные срабатывания или пропускала реальные угрозы.

Менеджер по маркетингу пытался запустить персонализированные предложения, но из-за отсутствия единого профиля клиента система могла предложить ипотеку студенту или пенсионный вклад молодому предпринимателю. «Наша нейросеть работает как генератор случайных чисел!» – в отчаянии восклицали маркетологи.

Сами аналитики банка неделями пытались «склеить» данные из разных источников в Excel-таблицах, чтобы получить хоть какую-то осмысленную картину. Вместо того чтобы анализировать, они тратили 80% своего времени на поиск, очистку и сверку данных. И даже после этого они часто сомневались в достоверности своих выводов, глядя на отчеты с вопросом: «А этим цифрам точно можно верить?»

В итоге «Банк будущего» имел впечатляющую технологическую начинку, но она работала вхолостую. Передовые технологии простаивали или давали ошибочные результаты, потому что под ними не было фундамента качественных данных. Конкуренты, которые, возможно, и не имели таких дорогих серверов, но зато наладили управление данными, постепенно обгоняли «Банк будущего», предлагая клиентам точные и своевременные продукты.

Это был горький урок: даже самый мощный гоночный болид бесполезен, если у него нет надежного топлива, качественных дорог и телеметрии. И для цифровой экономики **данные – это и топливо, и дороги, и карта.**

ПОНЯТЬ КЛИЕНТА: СЛЫШАТЬ КАЖДОГО, А НЕ ТОЛЬКО САМЫХ ГРОМКИХ

Давайте встанем на сторону клиента. Мы все хотим персонального подхода, желаем чувствовать себя особенными. Когда стриминговый сервис предлагает фильм, который действительно нам интересен, – мы приятно удивлены. Когда магазин присылает вам рекомендацию именно того товара, о котором вы мечтали, или банк предлагает кредит на индивидуальных условиях и без лишних справок, – это не магия. Это результат **эффективного управления клиентскими данными**. Но все эти «чудеса» возможны только при одном условии: точные, связанные и актуальные клиентские данные. Компании, которые умеют это делать, создают по-настоящему персонализированные предложения, улучшают сервис и выстраивают долгосрочные, доверительные отношения с потребителями.

Вспомните, как однажды вам пришло SMS от мобильного оператора: «Поздравляем с днем рождения! Дарим 100 минут связи!» Мелочь, а приятно. Причем в любой день. Но особенно приятно, если это и правда ваш день рождения. Это стало возможным благодаря тому, что кто-то позаботился о сборе, хранении и использовании ваших данных.

Без управления данными компании оказываются в ситуации, когда один отдел не знает, что делает другой. Один и тот же клиент может быть зарегистрирован под тремя именами, а информация о его предпочтениях – разбросана по разным системам.

Эффективное управление данными позволяет видеть клиента как единого человека, а не набор разрозненных записей. Это основа качественного сервиса и долгосрочных отношений.

Сегодня клиенты не просто ждут, они **требуют персонализированных сервисов**. И без правильных данных их невозможно построить. Работать с хаотичными данными о клиентах – как общаться с толпой, а не с конкретным человеком. В таком случае вы не сможете удовлетворить чьи-то специфические потребности.

А вы уверены, что все подразделения вашей организации имеют и используют идентичную информацию о клиентах?

ИСТОРИЯ О «ГИПЕРМАРКЕТЕ ЕДА» И ЕГО «НЕВИДИМЫХ» КЛИЕНТАХ

«Гипермаркет Еда» – огромная розничная сеть, которая тратила миллионы на то, чтобы казаться клиентоориентированной. Она громко заявляла о стремлении к персонализации и пыталась внедрить программы лояльности, онлайн-доставку и персонализированные рассылки. Однако, несмотря на все усилия, клиенты чувствовали себя скорее статистическими единицами, чем желанными гостями. Отдел маркетинга недоумевал: почему их «персонализированные» предложения так часто игнорируются?

Возьмем, к примеру, Татьяну Николаевну, которая была одним из самых лояльных клиентов «Еды». Она покупала продукты еженедельно, часто заглядывала в отдел кулинарии и недавно даже приобрела крупную бытовую технику. Казалось бы, идеальный клиент для персонализированных предложений!

Но вот как это выглядело с точки зрения Татьяны Николаевны:

SMS от отдела лояльности: «Поздравляем! Вам скидка 15% на детские подгузники!» (Ее дети давно выросли, а внуков у нее нет.)

Email от онлайн-магазина: «Специальное предложение: мужские дрели и наборы инструментов!» (Татьяна Николаевна никогда не покупала подобные товары и понятия не имела, почему ей это предлагают.)

Звонок от отдела бытовой техники: «Здравствуйтесь, Татьяна Смирнова! Хотим предложить вам новую модель пылесоса!» (Она купила у них пылесос месяц назад, причем совершенно другой модели.)

Каждый раз Татьяна Николаевна испытывала неловкость или раздражение. Она чувствовала, что магазин ее **не знает**, относится к ней как к случайному прохожему, а не ценному клиенту с многолетней историей покупок.

Причина была проста и банальна: в «Еде» Татьяна Николаевна существовала минимум в трех разных «личинах» в трех абсолютно не связанных между собой системах.

1. В базе **программы лояльности** она была «Татьяна Николаевна Смирнова» с одним адресом электронной почты и номером телефона. Здесь фиксировались ее продуктовые покупки, но без деталей.

2. В системе **онлайн-доставки** она значилась как «Татьяна Н. Смирнова» с другим адресом электронной почты, и там были данные только о ее онлайн-заказах.

3. А в базе **отдела бытовой техники** она была просто «Татьяна Смирнова» с третьим адресом электронной почты, и там хранилась информация только о покупках крупной техники.

Никто в «Еде» не мог получить единую картину о Татьяне Николаевне. Отдел маркетинга запускал кампании «вслепую», отправляя общие предложения, которые лишь изредка попадали в цель. Кол-центр не мог оперативно ответить на ее вопросы, потому что не видел всей ее истории покупок и взаимодействий. Персонализация? Это было просто слово на слайдах презентаций для руководства и инвесторов, а не реальность.

В итоге Татьяне Николаевне это надоело. Она начала ходить в другой супермаркет, который хоть и не кричал о «цифровой трансформации», но при этом умудрялся присылать ей действительно релевантные предложения: скидки на ее любимый сорт сыра или уведомления о поступлении новой коллекции винтажной посуды, которую она коллекционировала.

Для «Гипермаркета Еда» этот случай стал символом их провала. Они поняли, что без централизованного и хорошо управляемого хранилища данных о клиентах, где вся информация о Татьяне Николаевне (и миллионах других клиентов) была бы собрана, объединена и постоянно обновлялась, все их амбиции по персонализации останутся лишь пустыми словами. Клиенты хотят, чтобы их **слышали и понимали как личность**, а не как разрозненный набор случайных записей. И единственный способ этого добиться – начать с тщательного управления данными.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ НА КАЖДОМ ШАГУ: МЕНЬШЕ ЗАТРАТ, БОЛЬШЕ РЕЗУЛЬТАТ

Любой руководитель мечтает о том, чтобы его бизнес работал как часы: без сбоев, лишних движений и пустой траты ресурсов. **Анализ данных о внутренних процессах компании** – своего рода рентген, который показывает все «узкие места». Где слишком много ручной работы? Какой этап занимает чересчур много времени? Где возникают повторяющиеся ошибки?

Представьте логистическую компанию, которая использует данные о маршрутах доставки, расходе топлива, загрузке машин. Если они собираются и анализируются системно и своевременно, компания может оптимизировать маршруты, снизить затраты на топливо, эффективнее использовать автопарк. Это не просто экономия – это способность **делать больше с меньшими затратами**, высвобождая ресурсы для развития.

В одной производственной компании аналитика показала: сотрудники тратят до 30% времени на поиск нужной информации. Документы хранились в разных папках, системах, иногда даже на бумажных носителях.

После внедрения системы управления данными и создания единой информационной среды время на поиск сократилось в разы. Появились автоматические отчеты, рутинные задачи упростились. Компания не только сэкономила, но и ускорила работу.

Управление данными – это про эффективность всей организации. Оно помогает делать больше с меньшими ресурсами, устраняя «узкие места» в процессах.

А каков потенциал повышения эффективности ваших бизнес-процессов и как он вычислен?

ИСТОРИЯ О «ЛУЧШЕЙ ДОСТАВКЕ» И ПОТЕРЯННЫХ КИЛОМЕТРАХ

Крупная логистическая компания «Лучшая доставка» обслуживала клиентов по всей стране, перевозя тонны грузов ежедневно. Автопарк был

огромен, маршруты сложны, а каждый рейс – это десятки параметров: время отправления, загрузка, расход топлива, простои, пробки, ремонты. Директор по логистике Сергей Викторович, человек с сорока годами опыта, постоянно боролся за «эффективность», но казалось, что он бьется головой о стену.

Он подозревал: что-то идет не так. Фуры часто простаивали в ожидании загрузки, водители тратили лишние часы на объезды, о которых никто не знал заранее, а расход топлива порой удивлял даже выдавших виды механиков. Но все его подозрения базировались на фрагментарных отчетах, записях из разных отделов и, конечно, его собственной интуиции.

«Почему Кузнецов снова потратил на 20 литров больше, чем предполагалось на этом маршруте?» – спрашивал Сергей Викторович. Ему отвечали: «Возможно, пробки, Сергей Викторович. Или, может быть, он отвозил груз в отдаленный пункт, который не был учтен в плане». Отчеты по расходу топлива приходили из бухгалтерии, данные по маршрутам – от диспетчеров, информация о загрузке – со склада. **Эти данные не были связаны**, и никто не видел полную картину.

Осознав, что такая разрозненность съедает прибыль, руководство «Транспортной империи» решило внедрить систему комплексного управления логистическими данными. Это было непросто, но они начали с малого.

1. Стандартизировали сбор данных с GPS-трекеров, датчиков уровня топлива и систем учета грузов.
2. Объединили всю информацию в общую базу данных.
3. Настроили автоматические отчеты и дашборды, которые в реальном времени демонстрировали ключевые показатели.

Что они обнаружили? Истинные «узкие места» поразили даже Сергея Викторовича. Выяснилось вот что.

До 15% всех рейсов имели **неоптимальные маршруты** из-за устаревших карт или отсутствия информации о дорожных работах, что приводило к лишним километрам и перерасходу топлива.

Простои на складах составляли в среднем два часа на каждую фуру из-за того, что данные о готовности груза к отгрузке и времени прибытия машины не были синхронизированы.

Некоторые водители действительно **делали крюки**, чтобы заехать на «свою» заправку или пообедать в любимом кафе, что увеличивало издержки и задерживало доставку.

Когда все эти данные стали доступны и понятны в одном месте, компания смогла действовать. Логисты начали прокладывать оптимальные маршруты в реальном времени, сокращая километраж. Система оповещения позволила сократить простои на складах до минимума. А мониторинг расхода топлива теперь позволял выявлять и пресекать неэффективное вождение.

В итоге «Лучшая доставка» сократила затраты на топливо на 10%, уменьшила время доставки в среднем на один час на рейс и высвободила до 5% автопарка за счет повышения его оборачиваемости. Эти сэкономленные ресурсы были направлены на обновление техники и обучение персонала. Они не купили новые супертехнологии, а просто навели порядок в своих данных. Это позволило им не только сэкономить миллионы, но и стать гораздо более быстрым и гибким игроком на рынке. Они доказали, что настоящая эффективность рождается не из интуиции, а из прозрачности данных.

СТРАХОВКА ОТ РИСКОВ: ЗАЩИТА БИЗНЕСА ОТ НЕПРИЯТНОСТЕЙ

В современном мире риски подстерегают на каждом шагу: от кибератак и утечек конфиденциальной информации до мошенничества и многомиллионных штрафов за несоблюдение законов. Все это риски, связанные с данными. Контроль над ними помогает вовремя обнаруживать мошенничество, предотвращать утечки и соответствовать постоянно ужесточающимся требованиям законодательства (например, в области защиты персональных данных).

Когда в компании нет четкого понимания, где и какие данные хранятся, кто имеет к ним доступ и кто за них отвечает, риски возрастают экспоненциально. Управление данными в контексте рисков – как пожарная сигнализация: не устраняет возможность возгорания, но помогает обнаружить и среагировать вовремя, минимизировав последствия.

Регуляторы по всему миру усиливают требования к хранению и использованию данных⁷. И это не прихоть. Хаос в данных может привести и уже приводит к огромным штрафам, потере лицензий и, что самое страшное, – потере доверия клиентов, доходов и испорченной репутации. Управление данными – это ваша страховка, которая превентивно защищает компанию от финансовых потерь и репутационного ущерба.

Умеете ли вы управлять рисками, связанными с данными?

ИСТОРИЯ О ФИНАНСОВОЙ ГРУППЕ «НАДЕЖНЫЙ ЗАВТРАШНИЙ ДЕНЬ» И УТЕЧКЕ, КОТОРАЯ СТОИЛА РЕПУТАЦИИ

Финансовая группа «Надежный завтрашний день» – один из старейших и, как считалось, самых консервативных банков страны. Клиенты доверяли ему десятилетиями, и репутация была безупречной. Однако в век цифровизации банк столкнулся с новой реальностью, к которой был совершенно не готов.

В банке царил полный хаос в отношении данных. Информация о клиентах, их транзакциях, кредитных историях и вкладах хранилась в десятках разрозненных систем. Некоторые из них были устаревшими, другие – недавно внедренными, но без должной интеграции. Доступ к этим данным имели сотни сотрудников из разных отделов: операционисты, менеджеры по кредитам, маркетологи, сотрудники службы безопасности. Никто не знал точно, кто к какой информации имеет право доступа и кто за что отвечает. Политики безопасности были общими, а не детализированными.

Однажды в пятницу вечером один из бывших сотрудников, уволенный несколько месяцев назад, смог получить доступ к некой старой базе данных, которая по ошибке не была отключена после его увольнения. Там, к его удивлению, хранились контактные данные и частичная информация о кредитных историях тысяч клиентов – реальные, чувствительные данные, которые, по регламенту, давно должны были быть удалены или перенесены в защищенное хранилище. Бывший сотрудник, затаивший обиду, продал эту базу данных в даркнете.

На следующее утро разразился скандал. Первые сообщения об утечке появились в СМИ, а затем клиенты начали получать подозрительные звонки и электронные письма. Банк был в панике. Юридический отдел пытался понять, сколько данных утекло, каких именно и каких клиентов это затронуло. Но из-

⁷ Подробнее об этом читайте в [главе 9](#).

за отсутствия централизованного учета и понимания, «кто владеет данными» и «где они живут», на выяснение всех деталей ушли недели, а не часы.

Регуляторы не заставили себя ждать. Банку грозили многомиллионные штрафы за несоблюдение законов о защите персональных данных. Но хуже всего был репутационный ущерб. Новости об утечке данных «Надежного завтрашнего дня» быстро распространились, подорвав доверие клиентов. Начался отток вкладчиков, акции банка резко упали, а новый бизнес практически встал.

Руководство банка осознало страшную истину: их «надежный завтрашний день» оказался под угрозой не из-за конкурентов или экономического кризиса, а из-за **хаоса в данных**. Отсутствие четких политик управления доступом, устаревшие базы, о которых никто не помнил, и полное отсутствие прозрачности в отношении хранения данных превратили рядовое увольнение сотрудника в катастрофу национального масштаба.

Этот урок стал горьким, но необходимым. Банк начал с нуля выстраивать систему управления данными, классифицируя информацию, ужесточая политики доступа и внедряя постоянный мониторинг, а также определяя владельцев данных, о которых мы подробно поговорим в [главе 4](#). Они поняли, что управление данными – не просто ИТ-проект, а жизненно важная страховка от рисков, которая позволяет спать спокойно и сохранять самое ценное: доверие клиентов.

НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ: СОЗДАНИЕ ПРОДУКТОВ БУДУЩЕГО

Netflix начинал как сервис по доставке DVD по почте. Сегодня это технологическая компания, создающая мировые хиты на основе анализа данных о предпочтениях зрителей. Рекомендательные системы, кастомизация контента, запуск новых проектов – все это рождается не из воздуха, а из управляемой информации.

Кто бы мог подумать 20 лет назад, что телефоны станут нашими персональными помощниками, а такси или любимую еду можно будет заказать в два клика? Все это стало возможным благодаря способности компаний собирать, анализировать и использовать данные о потребностях людей, их поведении и рыночных трендах.

Анализируя рыночные тренды и потребности клиентов через данные, компании могут разрабатывать инновационные решения, открывающие совершенно новые источники дохода. Данные – актив, который должен приносить доход. Управление ими помогает монетизировать информацию, превращая ее в новые продукты, сервисы или даже целые бизнес-модели. Если ваши данные разрознены, вы не сможете увидеть картину целиком и упустите возможности.

Данные – источник новых идей и продуктов. Их нужно не только собирать, но и превращать в ценность. Это требует системного подхода.

Сколько новых продуктов было создано или качественно изменено в вашей компании благодаря анализу данных?

ИСТОРИЯ ОБ АГРОХОЛДИНГЕ «ДРУГ ФЕРМЕРА» И ЦИФРОВОМ ЗЕМЛЕДЕЛИИ

Агрохолдинг «Друг фермера» был гигантом сельского хозяйства, владевшим огромными посевными площадями и современным парком техники. Однако, как и многие традиционные компании, «Друг фермера»

мыслил категориями тонн урожая и гектаров, а не данных. Фермеры по старинке ориентировались на «опыт дедов», агрономы делали обход полей «на глаз», а данные о почве, погоде, урожайности и расходе удобрений хранились разрозненно: в блокнотах, таблицах Excel у разных специалистов, даже на бумажных картах.

Руководство во главе с молодым, прогрессивным директором по инновациям осознало: их золотые активы – не только земля, но и информация о ней. Они решили кардинально изменить подход к данным и запустили программу по цифровизации и управлению агрономическими данными.

1. Установили датчики влажности и температуры почвы на полях.

2. Начали использовать дроны для аэрофотосъемки и оценки состояния посевов.

3. Внедрили GPS-трекеры на всю технику для контроля маршрутов и расхода топлива.

4. Создали единую систему для сбора и хранения всех этих данных, а также исторической информации об урожайности, болезнях растений и внесении удобрений.

Поначалу это казалось просто «модной игрушкой». Но когда все эти разрозненные данные были объединены, очищены и стали доступны для анализа, «Друг фермера» увидел потрясающую картину, которая открыла совершенно новые горизонты.

Вот что выяснилось.

На определенных участках полей урожайность стабильно ниже не из-за плохой почвы, а из-за **недостаточного полива** в критические фазы роста, которые раньше никто не отслеживал в динамике.

Перерасход удобрений происходил в тех местах, где почва уже была достаточно насыщена, при этом другие участки недополучали питательных веществ. Это приводило к **ненужным затратам** и снижению урожайности.

Данные с дронов показывали, что **болезни распространяются по полям неравномерно**, позволяя точно применять средства защиты вместо повсеместной обработки.

На основе этих управляемых данных «Друг фермера» смог создать инновационные продукты и сервисы.

1. Система «Умный поливальщик»: автоматизированная система орошения, которая подавала воду строго по потребности, экономя до 30% воды и значительно увеличивая урожайность на ранее проблемных участках. Это позволило им не только экономить, но и предлагать услуги точного земледелия другим фермерам.

2. Прогноз болезней и вредителей: на основе данных о погоде, влажности и предыдущих вспышках система могла с высокой точностью предсказывать появление угроз, позволяя применять превентивные меры и значительно сократить использование пестицидов. Этот сервис также заинтересовал другие агрокомпании.

3. Персонализированные удобрения: анализ данных о составе почвы и прогнозируемом урожае позволил создавать индивидуальные смеси удобрений для каждого участка поля, сокращая расход и повышая эффективность.

«Друг фермера» не просто стал эффективнее. Он трансформировался из традиционного агрохолдинга в высокотехнологичную компанию, которая не только выращивала урожай, но и продавала интеллектуальные решения,

основанные на данных. Они монетизировали не только свои поля, но и информацию, полученную с них. Этот прорыв показал, что данные – не просто вспомогательный ресурс, а новый источник прибыли, способный открыть двери в совершенно новые индустрии и продукты будущего.

ЕДИНАЯ КОМАНДА: ПРОЩАЙ, РАЗНОГЛАСИЯ!

Часто в крупных компаниях можно услышать: «Отдел А говорит одно, отдел Б – другое, а отдел В вообще живет в своем мире». Это происходит, когда разные подразделения работают с разными или, что еще хуже, противоречивыми данными. Маркетологи видят одни цифры продаж, финансисты – другие, а производственники – третьи. И все по-своему правы. Но как в такой ситуации принимать согласованные решения, ведущие организацию к общему успеху? Начинаются споры, поиск «настоящей» информации, потеря времени.

Когда все отделы компании работают с едиными, достоверными данными, исчезают недопонимание и конфликты, а сотрудничество становится более слаженным и эффективным. Управление данными позволяет создавать «единую версию правды» – согласованное представление о ключевых показателях, будь то количество клиентов, объем запасов или финансовые результаты. Нет, они не обязаны быть едиными и универсальными для всех. Они именно что должны быть согласованными. Данные должны быть понятны и доступны тем, кому они нужны, но защищены от несанкционированного доступа. Управление данными помогает найти этот баланс.

А в вашей организации больше обсуждают бизнес-идеи или правильность данных?

ИСТОРИЯ О КОРПОРАЦИИ «СХЕМЫ ПРОГРЕССА» И ВЕЧНЫХ БАТАЛИЯХ ЗА «ИСТИНУ»

Корпорация «Схемы прогресса» была крупным производителем электроники. На каждом ежемесячном совете директоров царила атмосфера напряженности и недоверия. Причина? Каждый отдел приходил со своими «истинными» данными, и все цифры категорически не сходились.

Директор по продажам Анна Сергеевна представляла ослепительный график роста продаж, опираясь на данные из своей CRM-системы⁸. «Мы продали миллион смартфонов за квартал!» – гордо заявляла она.

Сразу после нее слово брал финансовый директор Петр Иванович. Он показывал свои таблицы из ERP-системы⁹, где чистые доходы от этих же продаж были значительно ниже. «Наши операционные доходы совсем не такие радужные, как вам кажется, Анна Сергеевна. По моим данным, фактических поступлений гораздо меньше».

А потом выступал руководитель производства Иван Николаевич, и его данные из производственной системы показывали совсем другие объемы произведенной продукции и объемы запасов на складах, которые ни с одними, ни с другими не бились. «Мы произвели 900 тысяч, а продали миллион? Это как?» – недоумевал он.

Каждое совещание превращалось в бесконечные споры, взаимные обвинения и поиски «правильной цифры». Маркетологи обвиняли

⁸ CRM-система (Custom Relationship Management) – ПО для автоматизации бизнес-процессов, управления клиентской базой и контроля продаж. *Прим. ред.*

⁹ Enterprise Resource Planning – программная платформа для комплексного управления ресурсами компании. *Прим. ред.*

производственников в медлительности, производственники – финансистов в неправильном учете, а финансисты всех вместе – в хаосе. Решения принимались медленно, часто откладывались, потому что никто не мог быть уверен в исходных данных. Проекты буксовали, сотрудники демотивировались, а время топ-менеджеров тратилось не на стратегию, а на разруливание информационного хаоса.

Проблема заключалась не в том, что кто-то намеренно искажал данные. Просто каждый отдел использовал свою систему учета, свои правила для определения «продажи» или «произведенной единицы» и свои даты выгрузки отчетов. Данные были разрознены и не синхронизированы, а стандартов их интерпретации не существовало. В результате корпорация «Схемы прогресса» была похожа на оркестр, где каждый музыкант играл по своей партитуре, считая ее единственно верной.

Высшее руководство решило положить этому конец. Они инициировали масштабный проект по управлению данными, целью которого было создание «единой версии правды». Это не означало, что все системы слились в одну, а лишь то, что были:

согласованы определения ключевых показателей (например, что считается «проданным продуктом»);

созданы **единые источники данных** для этих показателей;

разработаны **процессы регулярной синхронизации и сверки данных** между разными системами;

внедрены **единые дашборды**, где все видели одни и те же цифры, обновляемые в реальном времени.

Сначала было сопротивление – каждый отдел привык к своим «данным». Но когда все увидели, что на совещаниях больше нет споров о цифрах, а есть конструктивный диалог о том, что эти цифры значат и что с ними делать, атмосфера кардинально изменилась.

Корпорация «Схемы прогресса» наконец-то стала единой командой. Маркетологи, финансисты и производственники, глядя на согласованные данные, теперь понимали друг друга с полуслова. Они могли быстро принимать решения, совместно оптимизировать процессы и двигаться к общим целям. Управление данными превратило разрозненные «княжества» в единое, слаженное королевство, где каждый знал свою роль и доверял информации, на которой строились все решения.

ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ: БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО ЦИФРЫ В ОТЧЕТЕ

Для инвесторов и партнеров сегодня важны не только текущие финансовые показатели компании. Они смотрят в будущее. **Зрелость компании в области управления данными** становится одним из ключевых факторов при оценке ее инвестиционной привлекательности.

Инвесторы видят в этом потенциал для будущего роста, готовности к масштабированию, сохранению устойчивости и внедрению инноваций. Они понимают, что компания, которая хорошо управляет своими данными, более предсказуема, менее рискованна и имеет больше шансов на успех в долгосрочной перспективе.

Компании с хаосом в данных сложно развиваться, поглощать другие бизнесы, выходить на новые рынки. А те, кто умеет управлять данными, выглядят как надежные, прозрачные и современные игроки.

Готовы ли вы показать инвесторам, как устроены процессы работы с данными в вашей организации?

ИСТОРИЯ ОБ ИТ-КОМПАНИИ «ТЕХСТАРТ-АП» И УТРАЧЕННЫХ МИЛЛИОНАХ

Представьте две ИТ-компании, «ТехСтарт-Ап» и «Ди-Джи-Старт». Обе разрабатывают инновационные платформы для управления проектами. Обе показали впечатляющий рост и хорошие финансовые показатели. Обе искали крупные инвестиции для масштабирования и выхода на международный рынок.

«ТехСтарт-Ап» была харизматичной компанией. Ее CEO, молодой и амбициозный Олег, прекрасно выступал на конференциях и рисовал радужные перспективы. У нее был отличный продукт, но внутри царил творческий беспорядок. Данные о клиентах, продукте, продажах, маркетинговых кампаниях, даже о самом коде хранились в разрозненных системах, на личных компьютерах сотрудников, а некоторые ключевые метрики и вовсе подсчитывались «вручную» перед каждой презентацией. Никто не знал, кто отвечает за «золотую» версию данных о пользователях, а история обновлений продукта была доступна лишь старожилам.

Когда к ним пришла крупная инвестиционная группа «Глобальный рост» для проведения due diligence (инвестиционной проверки), инвесторы были в восторге от презентации. Но когда они запросили детализированные, проверенные и согласованные данные о метриках удержания клиентов, стоимости привлечения, стабильности работы платформы в разных регионах и потенциале интеграции с новыми рынками, начались проблемы.

«Нам нужно видеть четкую картину ваших данных, – заявил глава инвестфонда. – Как вы управляете данными о пользователях, чтобы обеспечить конфиденциальность? Какие процессы у вас есть для обеспечения качества данных о производительности? Как вы будете масштабировать, если данные по регионам так сильно отличаются?»

Олег и его команда пытались собрать все воедино, но это было невозможно. Разрозненность данных, их неактуальность и противоречивость стали очевидны. Каждый отдел давал свои цифры, и инвесторы видели, что под красивой оболочкой продукта скрывается фундаментальный хаос. Они не могли понять, насколько масштабируема эта компания, насколько она устойчива к рискам и насколько предсказуемы ее будущие доходы.

В то же время «Ди-Джи-Старт», который хоть и не был таким «громким» стартапом, подходил к вопросу данных системно. У них была четкая стратегия управления данными: все данные о клиентах, продукте и операциях хранились в централизованных, хорошо структурированных базах. У каждого набора данных имелся «владелец», были прописаны политики качества и доступа, а все ключевые метрики согласовывались между отделами и обновлялись автоматически.

Когда инвесторы пришли в компанию, «Ди-Джи-Старт» смог предоставить им полную, прозрачную и достоверную картину своего бизнеса. Сотрудники показали, как управляют данными для соблюдения регуляторных требований, как используют их для персонализации продукта и как планируют масштабирование, опираясь на точные прогнозы.

Итог? Инвестиционная группа «Глобальный рост» отказала «ТехСтарт-Ап» в многомиллионных инвестициях, несмотря на его яркий продукт. Вердикт был жестким: «Вы не готовы к масштабированию. Без фундаментального порядка в данных ваши риски слишком велики, а предсказуемость будущего роста стремится к нулю. Вы не можете управлять тем, чего не видите». И все инвестиции ушли к «Ди-Джи-Старту».

Этот случай стал для «ТехСтарт-Ап» холодным душем. Компания поняла, что в современном мире данные – не просто ИТ-функция, а стратегический актив. И инвесторы, которые смотрят в будущее, оценивают не только продукт, но и зрелость компании в управлении этим активом. Умение управлять данными – это не строчка в отчете, а прямая инвестиция в устойчивость, рост и ценность бизнеса.

ПРОЗРАЧНОСТЬ И КОНТРОЛЬ: РУКА НА ПУЛЬСЕ БИЗНЕСА

Как руководителю получить полную и достоверную картину того, что происходит в компании прямо сейчас? Часто это похоже на попытку собрать пазл из разрозненных кусочков информации, собранной от разных отделов. **Качественные данные обеспечивают четкое понимание того, что происходит в компании на всех уровнях**, позволяя топ-менеджерам видеть картину целиком, держать руку на пульсе и оперативно реагировать на изменения, принимать обоснованные решения, вместо того чтобы полагаться на интуицию или устаревшие отчеты. Управление данными создает **ясность, уверенность и контроль**. Снижаются риски, связанные с утечками, ошибками, несвоевременностью и недостоверностью отчетности, делая вашу деятельность прозрачной и контролируемой.

Насколько прозрачно, оперативно и детально вы видите ситуацию в своей организации и вокруг нее?

ИСТОРИЯ О ПРОИЗВОДСТВЕННОМ КОНЦЕРНЕ «ПРОГИГАНТ» И СЛЕПОМ КАПИТАНЕ

Производственный концерн «Прогигант» – гигант индустрии, который производил сложное оборудование. Генеральный директор Олег Владимирович, был опытным управленцем, но каждый его рабочий день начинался с ощущения, что он пытается вести корабль в тумане. Он запрашивал отчеты, но получал их от разных отделов, в разных форматах и с разными цифрами.

Утром он звонил начальнику производства: «Каковы объемы выпуска на этой неделе?» Ему отвечали: «По нашей системе, Олег Владимирович, 1200 единиц, но есть еще 500 в незавершенном производстве». Затем он набирал номер финансового директора: «Сколько у нас сейчас запасов на складе готовой продукции?» Ответ был: «По данным бухгалтерии – на 50 миллионов, но там есть еще старые партии, которые давно надо списать». Потом следовал звонок в отдел продаж: «Сколько заказов на следующий месяц?» Там ему говорили: «По новым заявкам – на 700 единиц, но в CRM висят еще не подтвержденные на 300».

Каждый раз Олег Владимирович пытался «собрать пазл» в своей голове, но картинка была неполной и противоречивой. Он не мог понять, почему у него постоянно образуются излишки одних деталей и дефицит других, почему

в одном отчете продажи растут, а в другом прибыль падает. Он чувствовал, что «держит руку на пульсе», но пульс этот был неровным и постоянно менялся.

В результате, когда рынок резко менялся, Олег Владимирович реагировал с опозданием. Он узнавал о проблемах на производстве или о падении спроса, когда они уже набирали обороты. Решения принимались либо интуитивно, либо на основе устаревших или неполных данных, что приводило к лишним затратам, упущенным возможностям и потере доли рынка. Отчетность для внешних инвесторов и регуляторов тоже была головной болью, требовала огромных усилий и всегда вызывала сомнения в точности.

Руководство «Прогиганта» осознало, что отсутствие централизованного управления данными делает директора «слепым капитаном». Они инициировали проект по созданию единой системы управленческой отчетности и дашбордов, основанных на согласованных данных. Это потребовало огромной работы по стандартизации, очистке и интеграции данных из всех ключевых систем: производства, склада, продаж, финансов. Были определены владельцы данных по каждому ключевому показателю и разработаны правила их актуализации.

Результат превзошел все ожидания. Теперь, приходя на работу, Олег Владимирович открывал единую панель мониторинга, где видел **актуальную и согласованную картину** по всем ключевым показателям: точные объемы производства в реальном времени, актуальные остатки на складах с детализацией по каждой позиции, динамику продаж с разбивкой по регионам и продуктам, а также текущие финансовые показатели.

Он больше не тратил время на бесконечные звонки и сверки. Он видел проблему в зародыше и мог принимать решения мгновенно. Увидев падение спроса на определенный продукт, он тут же давал команду на корректировку производственного плана. Заметив, что запасы критической детали подходят к концу, он оперативно связывался с поставщиками.

Для производственного концерна «Прогигант» управление данными стало не просто улучшением, а настоящей революцией в управлении. Оно обеспечило прозрачность, которой раньше не было, контроль над всеми процессами и уверенность в каждом принимаемом решении. Олег Владимирович наконец-то почувствовал, что его рука действительно находится на пульсе огромного бизнеса и он уверенно ведет свой «Прогигант» сквозь любые штормы.

АДАПТАЦИЯ И РОСТ: ВЫЖИВАНИЕ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Мир меняется с невероятной скоростью. То, что работало вчера, не работает сегодня. Новые технологии, кризисы, изменения в поведении клиентов. Компании, которые не умеют быстро собирать, анализировать и использовать данные, не выживут в этой гонке. **Способность быстро адаптироваться к изменениям на рынке** становится критически важной для выживания и развития любой организации. Без системного подхода к данным невозможно масштабировать бизнес: хаос тормозит рост и усложняет все процессы. Гибкость – не магия, но результат готовности работать с реальностью, а не с догадками.

Насколько гибко и быстро ваша организация может перестроиться для адаптации к изменениям?

ИСТОРИЯ О РИТЕЙЛ-ГРУППЕ «СТИЛЬ ДЛ Я ВАС» И ВНЕЗАПНОМ ШТОРМЕ

Ритейл-группа «Стиль для вас» была одной из крупнейших сетей магазинов одежды, стабильно работавшей на рынке десятилетиями. Ее бизнес-модель была отлажена: сезонные закупки, массовые рекламные кампании, стандартные скидки. Данные, конечно, собирались, но хранились в разрозненных системах разных отделов (продажи, склад, маркетинг, бухгалтерия), часто неполные и неактуальные. Их анализировали от случая к случаю, чаще всего – уже постфактум, когда что-то шло не так.

Когда наступил глобальный кризис, связанный с пандемией и резким изменением покупательского поведения, «Стиль для вас» оказался в состоянии шока. Магазины закрылись, привычные рекламные каналы перестали работать, а клиенты внезапно переключились на онлайн-покупки и совсем другую продукцию.

Генеральный директор Екатерина Сергеевна пыталась получить актуальную картину.

«Какие категории товаров сейчас востребованы онлайн?» – отдел маркетинга давал одну статистику по кликам, отдел продаж – совсем другие цифры по реальным заказам.

«Сколько у нас неликвида на складах, который нужно срочно распродать?» – данные о запасах были неточными, с учетом старых возвратов и неверных инвентаризаций.

«Как быстро мы можем перенастроить логистику на доставку до дома?» – информации о текущей загрузке курьеров и оптимальных маршрутах не было вовсе.

«Стиль для вас» был как огромный корабль, который внезапно оказался в шторме без навигационных приборов. Хаос в данных не позволял быстро понять, что происходит, где находятся «горячие точки» и куда нужно направить усилия. Пока они пытались вручную собирать и сверять информацию из десятков таблиц и отчетов, конкуренты, которые давно выстроили системное управление данными, действовали молниеносно.

Например, небольшая, но цифровая сеть «Модный взгляд» за считанные дни:

на основе **анализа данных** о поисковых запросах и первых онлайн-продажах моментально поняла, что спрос сместился с вечерних платьев на спортивные костюмы и одежду для дома;

используя **точные данные о складских запасах**, быстро организовала онлайн-распродажу неликвида и перераспределила остатки;

благодаря **централизованным данным о клиентах** запустила персонализированные предложения именно по тем товарам, которые были актуальны в новой реальности, и моментально перенастроила логистику, работая с меньшими издержками.

Ритейл-группа «Стиль для вас» потеряла миллионы из-за залежавшихся товаров, упустила огромную долю рынка онлайн-продаж и пережила глубокий кризис, потому что не могла быстро адаптироваться. Они медленно и

болезненно осознали, что их бизнес-модель, которая прекрасно работала вчера, сегодня не выдержала проверки быстро меняющейся реальностью.

Этот кризис стал для «Стиля» горьким, но жизненно важным уроком. Они начали масштабную реорганизацию, внедряя принципы управления данными как фундамент для любой адаптации и роста. Создание единой, достоверной и оперативно обновляемой картины бизнеса позволило им в будущем быстро реагировать на любые изменения рынка, будь то новые тренды, экономические потрясения или технологические сдвиги. Для «Стиля» стало очевидно: гибкость и выживание в цифровую эпоху – не результат интуиции, а прямое следствие способности эффективно работать со своими данными.

Проактивность, а не «тушение пожаров»

Многие компании живут в режиме постоянного «тушения пожаров» – решают проблемы по мере их поступления. Стратегия понятная, не новая и опробованная не одним поколением управленцев – пришедших, совершивших акт героизма и уступивших место новым героям. Когда «пожары тушат» постоянно, не остается времени думать о развитии.

Однако **проактивный подход к управлению данными** позволяет выявлять потенциальные проблемы на ранних стадиях и предотвращать их еще до того, как они станут кризисом. Тогда их решение требует значительно меньших усилий и ресурсов. Это переход от реагирования к упреждению. Представьте: вы заранее видите, что спрос на ваш продукт падает или заканчивается сырье для производства. Это позволяет принять меры до того, как ситуация станет критической. Для объектов физического мира концепция управления запасами и производством гораздо более интуитивна. Но работа с данными – это все те же производство и логистика.

Насколько упреждающие и системные подходы используются в вашей организации для управления данными как ценным активом?

ИСТОРИЯ О ПИЩЕВОМ КОНЦЕРНЕ «ВКУС УЮТА» И КРИЗИСЕ С РИСОМ

Пищевой концерн «Вкус уюта» был гигантом по производству бакалеи, его продукция стояла на столах в каждой семье. Он использовал классический подход к управлению: проблемы решались по мере поступления. Отдел закупок заказывал сырье, когда запасы подходили к концу, а отдел продаж реагировал на падение спроса, когда оно уже ощутимо влияло на выручку. Героические менеджеры регулярно «тушили пожары», работая сверхурочно, чтобы избежать полного коллапса.

Однажды в мире случилось непредвиденное: из-за неурожая в нескольких ключевых регионах резко подскочили цены на рис – основной компонент многих продуктов «Вкуса уюта». Одновременно начали срывать поставки.

Директор по закупкам, Галина Петровна, увидела проблему, только когда ее поставщики стали присылать счета с новыми, шокирующими ценами, а запасы риса на складах начали стремительно таять. Она бросилась обзванивать всех подряд, пытаясь найти хоть какие-то партии по старым ценам. Это была

настоящая «пожарная тревога»: экстренные совещания, ночные звонки, стресс для всей команды. В итоге рис удалось закупить, но значительно дороже, чем обычно.

В то же время отдел продаж лишь через неделю заметил, что объемы заказов на рисовую кашу и крупы резко упали. Почему? Оказалось, конкуренты уже успели отреагировать: либо снизить цены за счет более эффективных закупок, либо предложить покупателям альтернативные продукты. «Вкус уюта» же, продолжая продавать по старым, высоким ценам, терял покупателей и долю рынка.

Все это происходило потому, что данные во «Вкусе уюта» не были согласованы и не анализировались проактивно.

Данные о мировых ценах на сырье и урожайности поступали в отдел аналитики, но не были интегрированы с системами закупок и производства.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.