



Банк России

**РЕКОМЕНДАЦИИ УЧАСТНИКАМ
ФИНАНСОВОГО РЫНКА
ПО КОНЦЕПТУАЛЬНОМУ
ДИЗАЙНУ ПРОЦЕССА
«РУКОВОДСТВО ДАННЫМИ»**

Москва 2024

Оглавление

1. Общие положения	4
1.1. Описание концептуального дизайна процесса «Руководство данными»	4
1.2. Состав рекомендаций концептуального дизайна процесса «Руководство данными».....	4
1.3. Область применения и целевая аудитория	5
2. Концептуальный дизайн процессов СУД.....	5
2.1. Описываемые процессы	6
2.2. Описание разделов «карточки процесса»	6
2.3. Описание организации процесса	9
2.4. Описание организации зон ответственности (матрица RACI) в процессе	10
2.5. Использование концептуального дизайна для разработки процессов СУД.....	10
3. Концептуальный дизайн процесса «Руководство данными»	16
3.1. Карточка концептуального дизайна процесса «Руководство данными» ...	16
3.1.1. Цели процесса «Руководство данными».....	16
3.1.2. Участники процесса «Руководство данными».....	16
3.1.3. Объекты управления в процессе «Руководство данными»	17
3.1.4. Требования к процессу «Руководство данными»	18
3.1.5. Методы, обеспечивающие процесс «Руководство данными».....	19
3.1.6. Показатели эффективности процесса «Руководство данными»	21
3.1.7. Контрольные процедуры эффективности процесса «Руководство данными».....	24
3.2. Организация процесса «Руководство данными»	25
3.3. Концептуальное содержание процесса «Руководство данными».....	28
3.4. Зоны ответственности в процессе «Руководство данными» (матрица RACI)	29
3.5. Типовые артефакты процесса «Руководство данными»	31
4. Глоссарий	36
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	41
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	45

3 Рекомендации участникам финансового рынка по концептуальному дизайну процесса «Руководство данными»

Настоящий материал подготовлен рабочей группой Банка России по вопросам развития систем управления данными участников финансового рынка

Адрес: 107016, Москва, ул. Неглинная, 12, к. В

Телефон: +7 (800) 300-30-00

Официальный сайт Банка России: www.cbr.ru

© Центральный банк Российской Федерации, 2024

Настоящие рекомендации разработаны Рабочей группой по вопросам развития систем управления данными участников финансового рынка в целях создания и совершенствования системы управления данными участников финансового рынка (далее – СУД), повышения качества и ценности данных участников финансового рынка, повышения эффективности работы с данными.

1. Общие положения

1.1. Описание концептуального дизайна процесса «Руководство данными»

В настоящем документе приводятся базовые рекомендации для участников финансового рынка (далее – УФР) по эффективной организации процесса «Руководство данными» (далее – РД) в своих организациях в разрезе концептуального дизайна разработки процесса «Руководство данными».

Процесс «Руководство данными» – это деятельность по осуществлению руководящих, организующих и контрольных полномочий, а также обеспечению совместного принятия решений (планирование, мониторинг и обеспечение выполнения) в отношении управления информационными активами.

Наличие выстроенного процесса «Руководство данными» обеспечивает надлежащее управление процессов СУД, не вмешиваясь напрямую и координируя их выполнение.

Концептуальный дизайн процесса «Руководство данными» — это описание процесса «Руководство данными» на основе «карточки процесса», которая представляет собой краткое содержание основных составляющих процесса.

1.2. Состав рекомендаций концептуального дизайна процесса «Руководство данными»

Базовые рекомендации для УФР по эффективной организации процесса «Руководство данными» состоят из рекомендаций:

- 1) по организации и выполнению процессов планирования, операций, контроля и разработки СУД, с учетом принципов¹ полного покрытия, адаптивности, непрерывности, кросс-функциональности, стандартизации и унификации, постоянного контроля качества данных, операционализации управления данными и разумной целесообразности;

¹ См. Рекомендации участникам финансового рынка по построению эффективной системы управления данными, Раздел 1.

- 2) участием необходимого состава ролей в процессах СУД, а также возможных особенностей взаимодействия ролей для обеспечения эффективной работы СУД;
- 3) содержанию ключевых показателей (KPI) работы процессов СУД в контексте рекомендованных целей;
- 4) эффективному взаимодействию со смежными системами корпоративного управления.

Следование рекомендациям, изложенным в документе, способствует достижению вышеуказанных целей с учетом специфики и потребностей УФР.

1.3. Область применения и целевая аудитория

Настоящие рекомендации предназначены для УФР всех уровней зрелости СУД – от начального до совершенного во всех функциональных областях управления данными. Рекомендации охватывают все этапы жизненного цикла данных² и применяются для развития СУД УФР в том необходимом объеме, который соответствует уровню зрелости СУД УФР по результатам оценки/самооценки уровня зрелости СУД УФР согласно Опроснику оценки уровня зрелости СУД УФР, разработанному Банком России.

Рекомендации адресуются руководителям и экспертам организаций участников финансового рынка, ответственным за развитие системы управления данными организации или отдельной практики, а также за обеспечение качества данных и внедрение технологий управления данными.

Со стороны Банка России целевой аудиторией являются руководители и эксперты, отвечающие за развитие управления данными.

2. Концептуальный дизайн процессов СУД

Концептуальный дизайн разработки любого процесса предваряется **карточкой процесса**, которая представляет краткое описание основных составляющих процесса и включает следующие разделы:

- 1) цели процесса;
- 2) участники процесса;
- 3) объекты управления;
- 4) требования к процессу;
- 5) методы, обеспечивающие процесс;
- 6) показатели эффективности процесса;
- 7) контрольные процедуры.

² См. Рекомендации участникам финансового рынка по построению эффективной системы управления данными, Приложение 1 «Этапы жизненного цикла данных».

За карточкой процесса в описании концептуального дизайна процесса следует описание процедуры организации эффективного процесса и организации зон ответственности в процессе.

Описание организации эффективного процесса включает следующие разделы:

- 1) сводную таблицу организации процесса;
- 2) типовые проблемы и способы их решения (Приложение к Рекомендациям).

Завершается описание концептуального дизайна процесса описанием организации зон ответственности в процессе в виде матрицы RACI³.

2.1. Описываемые процессы

В рекомендациях Банка России описываются концептуальные дизайны процессов СУД, включенные в оценку зрелости СУД УФР⁴, а именно:

1. Руководство данными.
2. Качество данных.
3. Архитектура и моделирование данных;
4. Управление метаданными.
5. Справочные данные.
6. Безопасность данных.
7. Интеграция данных.
8. Управление рисками и соблюдение нормативных требований к данным.
9. Хранилища данных и бизнес-аналитика.
10. Хранение и операции с данными.

2.2. Описание разделов «карточки процесса»

1. Цели процесса

В данном разделе описываются основные цели, которые должны быть достигнуты в результате выполнения процесса.

Цели формулируются таким образом, чтобы отразить желаемое состояние данных и их использование в организации.

Примерами целей могут быть: обеспечение качества данных, повышение доступности данных, соблюдение регуляторных требований в отношении данных и так далее.

³ Матрица RACI, или матрица ответственности, – инструмент для управления отношениями в команде.

⁴ Название методики оценки зрелости

2. Участники процесса

В этом разделе указываются роли сотрудников организации для конкретного процесса СУД. Четкое распределение ролей и обязанностей является важным условием эффективного выполнения процесса СУД (см. п. 2.3 Рекомендаций участникам финансового рынка по построению эффективной системы управления данными).

3. Объекты управления

Здесь указываются объекты управления в процессе СУД. Объектами управления могут быть данные (структурированные и неструктурированные), метаданные, потоки данных, системы хранения данных и так далее.

Для каждого объекта управления приводится краткое описание его характеристик, способов идентификации и учета. Определение объектов управления позволяет установить границы процесса, обеспечивать и контролировать полноту функции управления, учитывать перевод из одного качественного или количественного состояния в другое.

4. Требования к процессу

В данном разделе указываются рекомендации (требования), которым должен соответствовать процесс СУД.

Требования связаны с разработкой, наличием артефактов, соблюдением стандартов и регуляторных норм, производительностью процесса, качеством результатов и так далее.

Перед внедрением требований к процессам управления данными сначала целесообразно провести предварительные мероприятия:

1. Желательно иметь в разработке или уже работать по стратегии управления данными, которая должна включать цели, задачи и приоритеты развития СУД, согласованные с бизнес-целями организации.
2. Проведение самооценки зрелости СУД позволит понять текущий уровень зрелости СУД, выявить области для улучшения и постановки новых требований.
3. Определение операционной модели СУД и плана поддержки проектов, а также оценка соответствия нормативно-правовым требованиям являются важной частью предварительной подготовки.

На этапе реализации требований к процессам нужно учитывать организационные особенности, такие как структура компании, существующие бизнес-процессы и культурные аспекты. Например, распределение ролей и ответственностей должно быть четко определено и закреплено за конкретными сотрудниками или отделами. Важно учесть взаимодействие между различными

функциями и департаментами для обеспечения согласованности и эффективности процессов управления данными.

Для проверки того, что требования учтены и внедрены правильно, необходимо установить контрольные процедуры и индикаторы.

Мониторинг и контроль должны осуществляться постоянно и включать регулярное обновление и пересмотр политик и процедур управления данными.

Следует уделить особое внимание обучению и развитию сотрудников в области управления данными. Проведение регулярных тренингов и семинаров позволит повысить уровень осведомленности и компетентности сотрудников.

5. Методы, обеспечивающие процесс

Раздел посвящен описанию основных методов, которые используются для выполнения данного процесса управления данными. Методы могут включать в себя разработку стандартов, моделирование данных, профилирование данных, оценку качества данных и так далее.

Для каждого метода в дальнейшем приводится краткое описание его сути и ожидаемых результатов. Выбор и применение адекватных методов для организации является важным фактором успешной реализации процессов СУД.

6. Показатели эффективности процесса

Для каждого метода, обеспечивающего процесс, должен существовать соответствующий показатель.

Рекомендации по использованию показателей:

1. Адаптируйте показатели к специфике вашей организации и ее целям в области управления данными.
2. Обеспечьте наличие надежных источников данных для расчета показателей.
3. Используйте комбинацию показателей для получения полной картины эффективности управления данными.
4. Регулярно отслеживайте и анализируйте значения показателей, чтобы выявлять тенденции и области для улучшения.
5. Установите целевые значения для каждого показателя и сравнивайте фактические результаты с целевыми значениями.
6. Используйте результаты анализа показателей для принятия обоснованных решений и разработки планов по улучшению практики Руководства данными.
7. Регулярно пересматривайте и обновляйте показатели, чтобы они оставались актуальными и соответствовали меняющимся потребностям организации.

9 Рекомендации участникам финансового рынка по концептуальному дизайну процесса «Руководство данными»

8. Обеспечьте прозрачность и доступность информации о показателях для всех заинтересованных сторон, чтобы стимулировать их вовлеченность и поддержку инициатив по управлению данными.
9. Интегрируйте показатели в общую систему управления эффективностью организации и увяжите их с ключевыми показателями эффективности.

7. Контрольные процедуры эффективности процесса

Контрольные процедуры – это процедуры, связанные с показателями эффективности процесса, которые используются для мониторинга и оценки выполнения процесса СУД.

Такие процедуры могут включать в себя проверку соблюдения политик и стандартов управления данными, оценку качества данных, мониторинг KPI производительности процессов и так далее.

Регулярное выполнение контрольных процедур позволяет своевременно выявлять и устранять трудности в организации СУД.

2.3. Описание организации процесса

Мы предлагаем описывать организацию процесса в виде **сводной таблицы**.

В таблице организации процесса описывается целостное представление о ключевых элементах организации процесса: требования, методы, показатели эффективности процесса и контрольные процедуры.

Каждая строка требований демонстрирует взаимосвязи между различными аспектами процесса и позволяет обеспечить его комплексную реализацию, оценку эффективности и контроль за его соблюдением.

Сводную таблицу организации процесса можно использовать при внедрении или оптимизации процесса, а также для обучения сотрудников.

Использование сводной таблицы способствует выбору подходящих методов и средств для эффективной реализации процесса, определению целевых показателей эффективности и планированию мероприятий по контролю эффективности процесса.

Также в организацию процесса входит **описание типовых проблем** и способов их решения (является Приложением к рекомендациям).

В этом разделе описывается опыт в области решения типовых проблем, возникающих в ходе выполнения процесса. Приведенные примеры содержат наиболее распространенные проблемные ситуации, а также проверенные

практикой способы их разрешения. Описанные способы решения проблем призваны способствовать повышению эффективности управления процессом.

Описание типовых проблем можно использовать для диагностики и устранения проблем в процессе, а также для предотвращения их возникновения. Описание помогает идентифицировать проблемную ситуацию по ее описанию, найти или сделать синтез подходящего варианта решения.

2.4. Описание организации зон ответственности (матрица RACI) в процессе

Матрица RACI ответственности используется для структурирования зон ответственности в сложных процессах. Это необходимо для четкого установления обязанностей по четырем категориям:

1. Исполнитель задачи/подзадачи проекта.
2. Ответственный за задачу. Ответственные ставят задачи исполнителям. Важно, чтобы у одной задачи был только один ответственный.
3. Консультант по экспертным вопросам.
4. Информირуемый – должен быть в курсе выполнения задачи и/или ее результатов.

2.5. Использование концептуального дизайна для разработки процессов СУД

Развитие СУД организации должно быть обоснованным с позиций принципа разумной целесообразности. Для этого предлагается рассмотреть обобщенный клиентский путь сотрудника организации, решающего аналитическую задачу на данных. Рассмотрим внедрение процессов СУД в контексте обобщенного пути пользователя⁵, решающего аналитическую задачу (см. Рисунок 1). Этот путь состоит из нескольких ключевых этапов: появление бизнес-идеи и потребности в данных, поиск данных, сбор данных, использование данных и предоставление результата. На каждом из этих этапов внедрение соответствующих процессов СУД может принести существенную пользу.

Для каждого этапа клиентского пути есть релевантные задачи процессов управления данными. Например, на этапе появления бизнес-идеи определяется

⁵ Карта пути пользователя (User Journey Map) целесообразна, чтобы обозначить обобщенные действия пользователя, чтобы обеспечить необходимое понимание назначения процессов системы управления данными.

потребность в данных, за которой следует постановка задачи. Ключевым процессом СУД является управление требованиями к данным. Когда количество аналитических запросов превышает определенный порог, становится целесообразным внедрение процессов системы управления требованиями. Это позволит стандартизировать процесс формулирования задач, избежать дублирования и обеспечить прослеживаемость требований к данным.

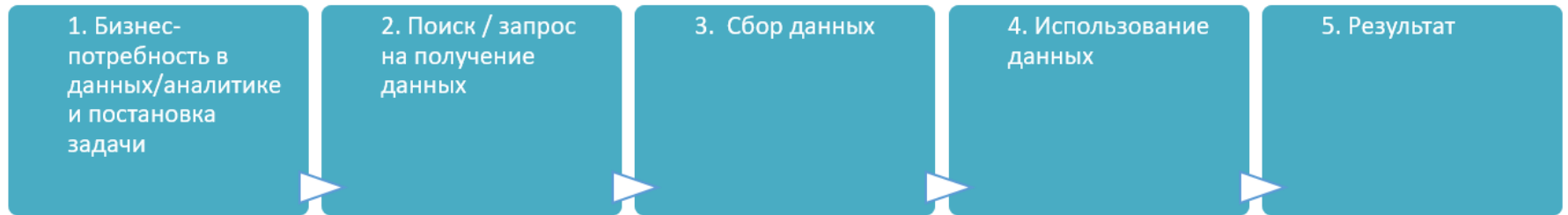
Аналогично на этапе поиска данных критически важным становится использование результатов процесса управления метаданными. Если сотрудники тратят значительное время на поиск нужных данных, которые присутствуют в организации, то это сигнал к внедрению каталога данных и системы управления метаданными. Наличие каталога данных позволит сократить время поиска нужных данных для пользователей.

Для каждого процесса СУД можно сформулировать критерии, определяющие оправданность внедрения процесса. При срабатывании одного или нескольких таких критериев из приведенной ниже Таблицы «Критерии оправданности внедрения процессов СУД» целесообразно рассмотреть вопрос о развертывании соответствующих процессов.

При построении бизнес-кейса и плана внедрения СУД можно использовать ряд драйверов, таких как сокращение времени на поиск и подготовку данных для аналитики, повышение точности аналитических выводов и прогнозов, снижение рисков, связанных с нарушением конфиденциальности данных, оптимизация затрат на хранение и обработку данных, улучшение соответствия регуляторным требованиям.

Рекомендации участникам финансового рынка
по концептуальному дизайну процесса «Руководство данными»

Рисунок 1. Пользовательский путь в работе с данными сотрудников УФР (User Journey Map)



Процессы, повышающие эффективность этапов пользовательского пути

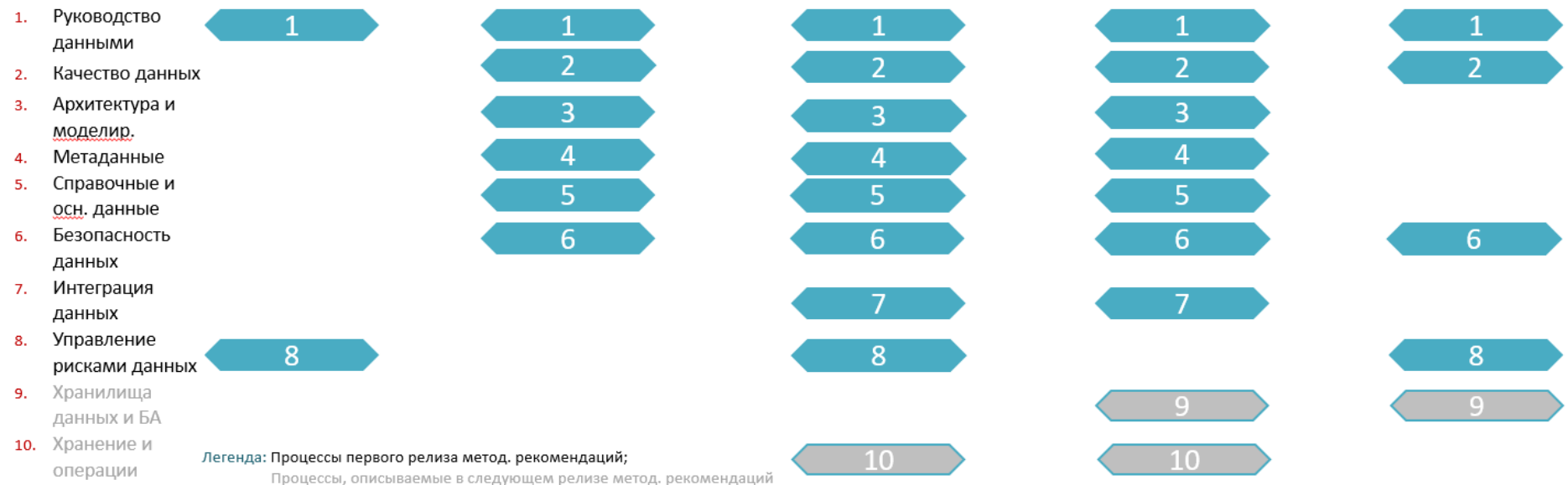


Таблица 1. Критерии оправданности внедрения процессов СУД

Этап пользовательского пути	Название процесса	Базовые показатели для оценки Критерий оправданности внедрения процесса
1. Бизнес-потребность в данных/аналитике и постановка задачи	Руководство данными	<ul style="list-style-type: none"> • Более 3 разнородных аналитических запросов / исследований в квартал, создающих необходимость создания новых дата-сервисов. • Более 5000 стандартных запросов от федеральных органов исполнительной власти и/или подобных обращений (например, по наследственным делам). • Более 5 учетных информационных систем и более 3 подразделений, требующих аналитику на данных из этих систем
2. Поиск или запрос на получение данных	Руководство данными	<ul style="list-style-type: none"> • Текущее значение интегральной самооценки зрелости системы управления данными меньше 2 (из 5 возможных), и при этом организация ставит цель существенно увеличить зрелость. • Менее 40% пользователей данных удовлетворены текущим качеством данных в организации
	Архитектура и моделирование данных	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие более 20 сложных взаимосвязей между данными из разных систем • Акцентирована потребность создания единой модели данных для организации. • Организация создает новый, или активно развивает существующий аналитический контур, или активно развивает бизнес-аналитику, данные для которой еще нужно собрать. • В организации идентифицируются проблемы дублирования данных. • В несколько подходов к пониманию необходимости организации данных для аналитических задач. • Организация считает важным решить задачу получения единой версии правды по критичным сущностям и показателям
	Качество данных	<ul style="list-style-type: none"> • Ежемесячно выявляется более 5 критических ошибок в показателях отчетности. • В среднем на исправление критических ошибок требуется более 5 рабочих дней. • Менее 40% пользователей данных удовлетворены текущим качеством данных в организации
	Управление метаданными	<ul style="list-style-type: none"> • Акцентирована потребность в скорости поиска и понимания смысла, отслеживания статуса происхождения данных (Data Lineage), в первую очередь критичных. • Более 1000 уникальных полей данных используются в регулярной аналитике. • Аналитики организации тратят более 30% времени на поиск и подготовку данных для подготовки решений

14 Рекомендации участникам финансового рынка
по концептуальному дизайну процесса «Руководство данными»

Этап пользовательского пути	Название процесса	Базовые показатели для оценки Критерий оправданности внедрения процесса
	Справочные и основные данные	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевые регулярно обновляемые справочники распределены по 2 и более информационным системам. • Акцентированы потребности организации: <ul style="list-style-type: none"> ○ в управлении данными о клиентах, продуктах и так далее; ○ в унификации справочников для задач B2B-интеграции
	Безопасность данных	<ul style="list-style-type: none"> • Есть потребность в классификации уровня доступа к данным. • Поставлена задача обеспечить полную прозрачность для аудита доступа к данным. • Требуется выстроить процесс разработки или MLOps на обезличенных данных
3. Сбор данных	Интеграция данных	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость автоматизированной загрузки данных более чем из 5 разнородных источников. • Потребность в создании и развитии реал-тайм интеграции данных более чем для 5 ключевых бизнес-процессов. • Акцентирована важность единого представления данных о бизнес-сущности из разных систем (например, 360-градусный взгляд на клиента). • В среднем требуется более 20 человеко-дней на интеграцию нового источника данных
	Безопасность данных	<ul style="list-style-type: none"> • Работа с персональными данными клиентов или финансовой информацией, требующей защиты. • Необходимость соответствия требованиям регуляторов по безопасности данных (например, GDPR, PCI DSS). • Возникла потребность в комплексной защите отдельных данных при передаче и хранении. • За последний год было зафиксировано более 3 инцидентов, связанных с утечкой данных. • Требуется выстроить процесс разработки или MLOps на обезличенных данных
	Хранение и операции с данными	<ul style="list-style-type: none"> • Объем хранимых данных превышает 10 Тб или темп роста более 500 Гб в месяц • Важность обеспечить устойчивую оперативность получения данных по запросам (когда среднее время отклика должно составлять менее 1,5 с).
	Качество данных	<ul style="list-style-type: none"> • Более 10% критичных данных требует очистки или обогащения перед использованием. • Акцентирована потребность организации в отслеживании статуса и качества собираемых данных – например, контроль соблюдения соглашения об уровне сервиса (OLA и/или SLA).

15 Рекомендации участникам финансового рынка
по концептуальному дизайну процесса «Руководство данными»

Этап пользовательского пути	Название процесса	Базовые показатели для оценки Критерий оправданности внедрения процесса
		<ul style="list-style-type: none"> Наличие требований от бизнес-процессов, результаты которых критически зависят от качества входных данных
4. Использование данных	Качество данных	<ul style="list-style-type: none"> Аналитики организации при подготовке решений тратят более 30% времени на подготовку и проверку данных для анализа в витринах данных. Наличие регулярных инцидентов качества данных, более 5 ежемесячно, которые могут повлечь существенные финансовые и/или репутационные риски, если они не будут своевременно обнаружены и устранены. Акцентируется необходимость мониторинга качества данных для ключевых бизнес-процессов
	Хранилища данных и бизнес-аналитика	<ul style="list-style-type: none"> Необходимость в регулярной отчетности более чем по 50 ключевым показателям эффективности. Обозначена потребность в создании многомерных аналитических источников данных более чем для 5 важных задач анализа данных. Бизнес-пользователями обоснована необходимость работы self-service-аналитикой более чем для 70% регулярных отчетов
	Интеграция данных	<ul style="list-style-type: none"> Выявлена потребность в создании единого аналитического слоя данных из разных источников. Необходимость в автоматизированном обмене данными между приложениями
	Управление метаданными	<ul style="list-style-type: none"> Акцентированная потребность в отслеживании происхождения и использования данных (Data Lineage) в 25 различных отчетах и/или аналитических моделях
	Руководство данными	<ul style="list-style-type: none"> Принятие стратегических решений на основе аналитики происходит чаще, чем раз в квартал. Текущее значение интегральной самооценки зрелости системы управления данными меньше 2 (из 5 возможных), и при этом организация ставит цель существенно увеличить зрелость
5. Результат	Управление рисками и соблюдение нормативных требований к данным	<ul style="list-style-type: none"> Ежегодные финансовые потери из-за низкого качества данных составляют более 3 млн рублей, и таких событий более 3. Организация считает, что риски финансовых потерь или применения регуляторных санкций существенны и вероятность их наступления велика. Менее 30% критических бизнес-процессов покрыто проверками качества данных

Если один или несколько описанных выше критериев оправданности внедрения процессов выполняется по одному или нескольким этапам пользовательского пути / процессам, то можно ставить вопрос о развертывании процессов СУД.

Внедрение процессов СУД в организации способно трансформировать практику и культуру работы процессов организации, поэтому важно предусматривать поэтапный план внедрения, в котором каждый этап желательно должен иметь самостоятельную ценность для организации.

При таком подходе СУД может стать полезным инструментом повышения эффективности и конкурентоспособности организации.

3. Концептуальный дизайн процесса «Руководство данными»

3.1. Карточка концептуального дизайна процесса «Руководство данными»

3.1.1. Цели процесса «Руководство данными»:

1. Организация продуктивной работы и развития процессов управления данными в организации.
2. Повышение качества данных и минимизация рисков, связанных с отчетностью.
3. Развитие возможностей использования данных для аналитики.
4. Организация ведения учета данных.
5. Оптимизация трудоемкости и затрат, связанных с обеспечением качества данных и сдачи отчетности.
6. Повышение операционной эффективности работы организации за счет развития функций и сервисов данных и оптимизации процессов.
7. Обеспечение безопасного и эффективной работы с данными на всех этапах жизненного цикла, включая масштабирования процессов в рамках цифровой трансформации.
8. Повышение прозрачности, доступности, безопасности работы с данными для потребителей.
9. Развитие культуры работы с данными с акцентом на обеспечение качества и повышение ценности данных.
10. Повышение ценности данных как актива для организации.

3.1.2. Участники процесса «Руководство данными»:

1. Уполномоченный коллегиальный орган по УД.

2. Директор по данным / Директор по управлению данными.
3. Офис Директора по данным.
4. Владельцы данных.
5. Офицеры данных.
6. Архитекторы данных.
7. Эксперт по качеству данных.

Все указанные участники процесса относятся к ключевым ролям и описаны в рекомендациях участникам финансового рынка по построению эффективной системы управления данными в разделе 2.3.

3.1.3. Объекты управления в процессе «Руководство данными»:

1. Стратегия управления данными.
2. Политика управления данными.
3. Цели СУД.
4. Роли СУД.
5. Модель взаимодействия СУД.
6. Категории данных.
7. Показатели эффективности управления данными.
8. Требования к технологиям для СУД.

Таблица 2. Объекты управления

№	Название объекта управления	Описание объекта управления
1	Стратегия управления данными	Документ верхнего уровня, определяющий видение, цели, принципы и направления развития управления данными в организации, согласованный со стратегическими приоритетами бизнеса
2	Политика управления данными	Внутренний документ, регламентирующий различные аспекты работы СУД и взаимодействия процессов, такие как качество данных, безопасность, конфиденциальность, управление мастер-данными, аналитика данных и так далее
3	Цели СУД	Цели работы СУД и уровни эффективности соответствующих процессов и инициатив
4	Модель взаимодействия СУД	Модель взаимодействия СУД описывает, как различные подразделения, системы и процессы взаимодействуют друг с другом в рамках СУД. Включает схемы процессов, роли и ответственности и средства обеспечения координации
5	Роли СУД	Состав и определение ролей подразделений и сотрудников, вовлеченных в СУД
6	Категории данных	Структурированный перечень категорий данных, используемых в организации для систематизации данных в соответствии с их бизнес-контекстом,

№	Название объекта управления	Описание объекта управления
		спецификой жизненного цикла данных. См. Рекомендации участников финансового рынка по построению эффективной системы управления данными, раздел 2.1. Объекты данных и их категоризация, см. там же в Приложении 3 «Рекомендации по содержанию карточки учета данных, в которой категоризация может отражаться»
7	Показатели эффективности управления данными	Количественные и качественные показатели результатов работы процессов СУД
8	Требования к технологиям для СУД	Функциональные и нефункциональные требования к технологиям (совокупности аппаратных и программных средств), обеспечивающих жизненный цикл данных организации

3.1.4. Требования к процессу «Руководство данными»:

1. Наличие документированных политик и процедур управления данными.
2. Организация учета данных.
3. Регулярные проверки и оценка процессов управления данными.
4. Интеграция процессов управления данными с бизнес-процессами.
5. Непрерывное улучшение процессов управления данными.
6. Управление рисками данных.
7. Обучение подходам к управлению данными.

Таблица 3. Требования к процессу «Руководство данными»

№	Требование	Описание требования
1	Наличие документированных политик и процедур управления данными	Организации необходимо разработать и внедрить политики и процедуры управления данными, которые определяют правила, стандарты лучших практик СУД. Эти документы должны охватывать ключевые и принципиальные аспекты управления данными, включая сбор, хранение, использование, защиту и уничтожение данных
2	Организация учета данных	С начального этапа развития процессов СУД организация должна внедрить процессы учета и классификации данных, которые обеспечивают единое понимание и подходы к управлению данными в бизнес-процессах. Процессы учета и классификации данных должны включать идентификацию данных, определение владельцев данных, классификацию данных по критичности и конфиденциальности, а также документирование метаданных. Матричная организация процессов

№	Требование	Описание требования
		учета и классификации данных помогает обеспечить согласованность и качество данных во всей организации
3	Регулярные проверки и оценка процессов управления данными	В организации должны проводиться регулярные проверки по оценке зрелости и качества работы процессов СУД для обеспечения их эффективности, соответствия политикам и процедурам, а также выявления областей для улучшения
4	Интеграция процессов управления данными с бизнес-процессами	Процессы СУД должны быть интегрированы с ключевыми бизнес-процессами организации – это важное условие обеспечения эффективного использования данных в достижении бизнес-целей. Под интеграцией понимается привлечение бизнес-заказчиков к определению требований к данным, совместную разработку моделей данных, а также внедрение процессов управления данными в операционную деятельность. Интеграция процессов управления данными с бизнес-процессами помогает повысить ценность данных и улучшить качество принимаемых решений
5	Непрерывное улучшение процессов управления данными	Организация должна внедрить культуру и практики непрерывного улучшения процессов управления данными. Это включает регулярный сбор обратной связи от заинтересованных сторон, мониторинг ключевых показателей эффективности процессов, анализ инцидентов и проблем, связанных с данными, а также разработку и реализацию планов по улучшению. Непрерывное улучшение процессов управления данными помогает организации адаптироваться к изменяющимся потребностям бизнеса и технологий
	Управление рисками данных	Наличие в организации внедренных процессов управления рисками данных позволит обеспечить идентификацию, оценку и снижение рисков, связанных с данными. Управление рисками данных помогает организации защитить свои данные и минимизировать потенциальные негативные последствия
	Обучение подходам к управлению данными	Целенаправленное проведение организацией обучения процессам СУД помогает сотрудникам понять свои роли и обязанности в управлении данными и следовать установленным стандартам

3.1.5. Методы, обеспечивающие процесс «Руководство данными»:

1. Разработка стратегии, политик и стандартов управления данными.
2. Разработка и применение стандартов метаданных.

3. Создание и ведение бизнес-гlossария элементов данных / каталога данных.
4. Повышение уровня культуры работы с данными (вебинары, курсы).
5. Развитие коммуникаций между пользователем и владельцем данных.
6. Проверка соблюдения методологии процессов СУД.
7. Подготовка регулярных отчетов.

Таблица 4. Методы, обеспечивающие процесс «Руководство данными»

№	Метод	Описание метода
1	Разработка стратегии, политик и стандартов управления данными	Разработка и согласование на уровне руководства стратегии, определяющей срочные и среднесрочные цели развития СУД в рамках бизнес-стратегии. Политики и стандарты регламентируют правила и нормы, а также критерии оценки эффективности
2	Разработка и применение стандартов метаданных	Стандарты метаданных устанавливают правила и рекомендации для описания происхождения данных, форматов данных, источников, частоте обновлений и взаимосвязей. Эти стандарты помогают обеспечить единое понимание и использование метаданных в организации. Применение стандартов метаданных облегчает поставку данных из различных источников, улучшает качество поставки данных и упрощает управление метаданными
3	Создание и ведение бизнес-гlossария элементов данных / каталога данных	Бизнес-гlossарий — важный инструмент СУД. Бизнес-гlossарий содержит согласованные определения элементов данных и связывает их с данными. Бизнес-гlossарий помогает обеспечить единое понимание и использование терминов во всей организации. Каталог данных представляет собой централизованный реестр данных в организации. Он может включать детальную информацию о каждой сущности данных (название, описание, местоположение, владелец и метаданные). Создание каталога помогает в систематизации и организации данных, облегчает их поиск и использование. Каталог также служит основой для учета и классификации данных, что является ключевым требованием для эффективного управления данными
4	Повышение уровня культуры работы с данными	Предполагает разработку тренингов, курсов, вебинаров по разделам и решениям системы управления данными с целью повышения культуры и осведомленности у сотрудников о важности и ценности данных. Знакомство с требованиями политик и стандартов, с изменениями в методологии учета и контрольных процедур

№	Метод	Описание метода
5	Развитие коммуникаций между пользователем и владельцем данных	Предполагает внедрение способов коммуникации между Пользователем и Владелецem данных, позволяющим потребителям данных иметь возможность переиспользовать данные по согласованию с поставщиком данных. Поставщик данных берет на себя ответственность за характеристики качества данных (точность, полнота, актуальность, согласованность, доступность, контролируемость и восстанавливаемость)
6	Проверка соблюдения методологии процессов СУД	Регулярная проверка со стороны офиса управления данными соблюдения требований политик и стандартов участниками процесса
7	Подготовка регулярных отчетов	Регулярные отчеты о результатах выполнения для оценки эффективности процесса

3.1.6. Показатели эффективности процесса «Руководство данными»:

1. Уровень зрелости системы управления данными (СУД).
2. Процент выполнения плана развития СУД.
3. Доля критичных данных, имеющих закрепленных ответственных.
4. Доля сотрудников, успешно прошедших обучающие программы по управлению данными.
5. Процент охвата СУД.
6. Уровень соответствия регуляторным требованиям.
7. Количество опубликованных элементов данных (отчетов, сущностей, атрибутов, терминов) и систем.
8. Доля опубликованных элементов данных (отчетов, сущностей, атрибутов, терминов) в каталоге данных и бизнес-гlossарии.

Таблица 5. Показатели эффективности процесса «Руководство данными»

№	Показатели	Назначение и описание показателей	Расчет показателя
1	Уровень зрелости СУД	Данный КРІ отражает уровень общего развития процессов СУД в организации	Расчет показателя проводится с помощью методики оценки зрелости СУД УФР с использованием опросника по оценке зрелости СУД УФР
2	Процент выполнения	Данный КРІ отражает уровень исполнения плана развития / дорожной карты СУД.	<i>Доля реализованных мероприятий по развитию СУД за отчетный период =</i>

№	Показатели	Назначение и описание показателей	Расчет показателя
	плана развития СУД	Доля реализованных мероприятий по развитию СУД, исполнение которых привело к запланированному эффекту в запланированный срок	<i>Кол-во реализованных мероприятий по развитию СУД за отчетный период / общее кол-во мероприятий в плане развития СУД за отчетный период * 100%</i>
3	Доля критичных данных, имеющих закрепленных ответственных	Данный КРІ отражает уровень вовлеченности (ответственности) сотрудников организации в процессах управления данными	<i>Доля критичных данных, имеющих закрепленных ответственных на дату = Кол-во критичных данных, имеющих закрепленных ответственных на дату / кол-во критичных данных на дату * 100%</i>
4	Доля сотрудников, успешно прошедших обучающие программы по управлению данными	Данный КРІ помогает оценить эффективность внедрения культуры управления данными в организации	<i>Доля сотрудников, успешно прошедших обучение по темам управления данными за период = кол-во сотрудников, успешно прошедших обучение по темам управления данными за период / кол-во сотрудников, которым было назначено обучение по темам управления данными за период * 100%</i>
5	Процент охвата СУД	Доля данных, охваченных СУД. Данный КРІ отражает степень распространения СУД на данные организации. Показатель рассчитывается как доля активов (ИТ систем / схем / таблиц / отчетов), содержащих критичные данные, которые описаны в бизнес-гlossарии и/или с помощью метаданных в другом подобном виде и подчиняются единым правилам/стандартам для использования в организации. Актив считается охваченным СУД, если в бизнес-гlossарии	<i>Доля данных, охваченных СУД на дату (в %) = количество охваченных активов (ИТ-систем / схем / таблиц / отчетов), содержащих критичные данные на дату / количество активов (ИТ-систем / схем / таблиц / отчетов), содержащих критичные данные на дату * 100%</i>

№	Показатели	Назначение и описание показателей	Расчет показателя
		и/или в метаданных описано все критичные данные, в которых представлено семантическое значение, структура, связи, установленные показатели и требования к качеству, а также определены ответственные роли для этапов жизненного цикла данных	
6	Уровень соответствия регуляторным требованиям	Данный показатель отражает оценку соответствия политик и процедур управления данными текущим нормативным требованиям и стандартам	<i>Уровень соответствия регуляторным требованиям на дату = кол-во политик и процедур СУД, не имеющих замечаний по результатам проверки внутреннего контроля соответствия на дату / кол-во политик и процедур СУД *100%</i>
7	Количество опубликованных элементов данных (отчетов, сущностей, атрибутов, терминов) и систем	Оценка статуса учета данных	Количество опубликованных элементов данных (отчетов, сущностей, атрибутов, терминов) Количество утвержденных описаний элементов данных
8	Доля опубликованных элементов данных (отчетов, сущностей, атрибутов, терминов) в каталоге данных и Бизнес-гlossарии	Оценка статуса учета данных	<i>Процент опубликованных объектов в каталоге данных и бизнес-гlossарии от общего количества существующих на дату = Кол-во опубликованных объектов в каталоге данных и бизнес-гlossарии на дату / Кол-во объектов в каталоге данных и бизнес-гlossарии на дату * 100%</i>

3.1.7. Контрольные процедуры эффективности процесса «Руководство данными»:

1. Контроль реализации стратегии управления данными.
2. Проверка соблюдения политик и стандартов управления данными.
3. Мониторинг использования данных.
4. Контроль соблюдения процедур учета данных.
5. Мониторинг KPI управления данными их целевых значений.
6. Оценка зрелости процессов СУД.
7. Оценка удовлетворенности потребителей данных.
8. Контроль качества обучения.
9. Оценка стоимости информации и анализ операционной эффективности.

Таблица 6. Контрольные процедуры эффективности процесса «Руководство данными»

Контрольная процедура	Содержание контрольной процедуры	Результат работы контрольной процедуры
1. Контроль реализации стратегии управления данными	Контроль прогресса в реализации инициатив и проектов, предусмотренных стратегией СУД	Отчет о статусе реализации стратегии управления данными, проектов в ее рамках, достигнутые результаты и рекомендации по улучшениям
2. Проверка соблюдения политик и стандартов управления данными	Проверка соответствия работы процессам СУД установленным политикам и стандартам	Отчет о дисциплине исполнения политик и стандартов СУД, выявленные несоответствия и рекомендации по их устранению
3. Мониторинг использования данных	Отслеживание и анализ использования данных в организации для выявления возможностей оптимизации и улучшения	Отчет об использовании данных, включающий статистику, тенденции и рекомендации по оптимизации
4. Контроль соблюдения процедур учета данных	Регулярный мониторинг соблюдения методологии каталогизации данных	Отчет о соблюдении методологии каталогизации данных (наименования, описания, полноты, наличия связей с владельцами, процессами, системами, качеством)
5. Мониторинг KPI управления данными их целевых значений	Регулярное отслеживание и анализ ключевых показателей эффективности, связанных с СУД	Отчет о достижении KPI управления данными, выявленные проблемы и мероприятия по их решению

Контрольная процедура	Содержание контрольной процедуры	Результат работы контрольной процедуры
6. Оценка зрелости процессов СУД	Оценка уровня зрелости процессов СУД в организации по установленным критериям	Отчет об уровне зрелости процессов СУД, выявленные сильные стороны и области для улучшения
7. Оценка удовлетворенности и потребителей данных	Регулярные опросы пользователей о степени удовлетворенности инструментами поиска, хранения, трансформации, аналитики и качества данных	Отчет о результатах обратной связи от потребителей данных
8. Контроль качества обучения	Анализ и оценка эффективности программ обучения по процессам СУД	Отчет об эффективности обучения, включая обратную связь от участников и рекомендации по улучшению
9. Оценка стоимости информации и анализ операционной эффективности	Консолидация затрат и доходов, связанных с процессом СУД	Отчет/план/факт/прогноз по статьям управленческого учета центра финансовой отчетности в разрезах аналитических статей

3.2. Организация процесса «Руководство данными»

Таблица 7. Сводная таблица организации процесса «Руководство данными»

Требования к процессу, см. п. 4⁶	Методы, обеспечивающие процесс, см. п. 5	Показатели эффективности и процесса, см. п. 6	Контрольные процедуры эффективности процесса, см. п. 7
Наличие документированных политик и процедур управления данными	Разработка стратегии, политик и стандартов управления данными Разработка и применение стандартов метаданных	Уровень соответствия регуляторным требованиям Процент охвата СУД	Проверка соблюдения политик и стандартов управления данными

⁶ В таблице указаны пункты из раздела 3.1.

Требования к процессу, см. п. 4 ⁶	Методы, обеспечивающие процесс, см. п. 5	Показатели эффективности и процесса, см. п. 6	Контрольные процедуры эффективности процесса, см. п. 7
Организация учета данных	<p>Разработка и применение стандартов метаданных</p> <p>Создание и ведение бизнес-гlossария / каталога данных</p>	<p>Уровень соответствия регуляторным требованиям</p> <p>Количество опубликованных элементов данных (отчетов, сущностей, атрибутов, терминов) и систем</p> <p>Доля опубликованных элементов данных (отчетов, сущностей, атрибутов, терминов) в каталоге данных и бизнес-гlossарии</p> <p>Процент охвата СУД</p>	<p>Проверка соблюдения политик и стандартов управления данными</p> <p>Мониторинг использования данных</p> <p>Контроль соблюдения процедур учета данных</p> <p>Мониторинг КРІ управления данными их целевых значений</p>
Регулярные проверки и оценка процессов управления данными	<p>Проверка соблюдения методологии процессов СУД</p> <p>Подготовка регулярных отчетов</p>	<p>Уровень зрелости СУД</p> <p>Процент выполнения плана развития СУД</p>	<p>Оценка зрелости процессов СУД</p> <p>Мониторинг КРІ управления данными их целевых значений</p>
Интеграция процессов управления данными с бизнес-процессами	Проверка соблюдения методологии процессов СУД	Уровень зрелости СУД	Оценка зрелости процессов СУД

Требования к процессу, см. п. 4⁶	Методы, обеспечивающие процесс, см. п. 5	Показатели эффективности и процесса, см. п. 6	Контрольные процедуры эффективности процесса, см. п. 7
	<p>Подготовка регулярных отчетов</p> <p>Развитие коммуникаций между пользователем и владельцем данных</p>	<p>Процент выполнения плана развития СУД</p> <p>Доля критичных данных, имеющих закрепленных ответственных</p>	<p>Оценка стоимости информации и анализ операционной эффективности</p> <p>Мониторинг KPI управления данными их целевых значений</p>
Непрерывное улучшение процессов управления данными	<p>Разработка стратегии, политик и стандартов управления данными</p> <p>Развитие коммуникаций между пользователем и владельцем данных</p>	<p>Уровень зрелости СУД</p>	<p>Контроль реализации стратегии управления данными</p> <p>Оценка зрелости процессов СУД</p>
Управление рисками данных	<p>Подготовка регулярных отчетов</p>	<p>Процент выполнения плана развития СУД</p> <p>Уровень соответствия регуляторным требованиям</p>	<p>Мониторинг KPI управления данными их целевых значений</p>
Обучение подходам к управлению данными	<p>Повышение уровня культуры работы с данными (вебинары, курсы и т.п.)</p>	<p>Доля сотрудников, успешно прошедших обучающие программы по управлению данными</p>	<p>Контроль качества обучения</p>

Участниками рабочей группы обозначен круг типовых проблем, характерных для процесса «Руководство данными». В Приложении № 1

указано описание данных типовых проблем и подходы к их возможному решению.

Выбор подхода к решению управленческих ситуаций зависит от множества факторов, включая особенности корпоративной культуры в подготовке и принятии решений. Поэтому целью описанных подходов является не следование им, а нахождение пути наименьшего сопротивления внедрения процессов управления данными.

3.3. Концептуальное содержание процесса «Руководство данными»

Процесс «Руководство данными» включает в себя следующие разделы:

1. Развитие стратегии СУД:

- 1.1. Формулирование целей и задач СУД.
- 1.2. Проведение оценки зрелости СУД.
- 1.3. Определение/актуализация операционной модели СУД.
- 1.4. Разработка плана поддержки проектов по СУД.
- 1.5. Оценка соответствия нормативно-правовым требованиям.

2. Развитие процессов СУД:

- 2.1. Разработка/актуализация политики СУД.
- 2.2. Оптимизация распределения ролей СУД.
- 2.3. Адаптация модели СУД к изменениям.
- 2.4. Определение ключевых рисков СУД.
- 2.5. Определение требований к процессам СУД и методам.

3. Внедрение процессов СУД:

- 3.1. Организация учета и классификации данных.
- 3.2. Разработка и внедрение стандартов и процедур СУД.
- 3.3. Разработка и внедрение методологии назначения владельцев данных.
- 3.4. Внедрение процесса управления проблемами в области данных.
- 3.5. Определение контрольных процедур.

4. Мониторинг и контроль процессов СУД

Более подробно описание содержания процессов руководства данными представлено в Приложении № 2.

3.4. Зоны ответственности в процессе «Руководство данными» (матрица RACI)

Процесс/подпроцесс «Руководство данными»	Коллегиальный орган по УД	Директор по данным	Офис директора по данным	Владельцы данных	Офицеры данных	Архитекторы данных	Эксперт по качеству данных	Выходные артефакты ⁸ , код и название
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. Развитие стратегии СУД								
1.1. Формулирование целей и задач СУД	A	R	C	I	I	I	I	D094 Стратегия/план развития СУД
1.2. Проведение оценки зрелости СУД	I	A	R	I	C	C	C	D112 Оценка зрелости процессов СУД
1.3. Определение/актуализация операционной модели СУД	A	R	C	C	C	C	C	D055 Политика управления данными; D065 Регламент процессов управления данными
1.4. Разработка плана поддержки проектов по СУД	A	R	C	C	C	C	C	D094 Стратегия/план развития СУД
1.5. Оценка соответствия нормативно-правовым требованиям	A	R	C	C	C	C	C	D051 Отчеты о соответствии данных организации нормативным требованиям
2. Развитие процессов СУД								
2.1. Разработка/актуализация политики СУД	A	R	C	I	I	I	I	D055 Политика управления данными
2.2. Оптимизация распределения ролей СУД	A	R	C	I	C	I	C	D055 Политика управления данными; D059 Положение о коллегиальном органе по управлению данными; D062 Протоколы заседаний коллегиального органа по управлению данными
2.3. Адаптация модели СУД к изменениям	A	R	C	I	C	C	C	D065 Регламент процессов управления данными
2.4. Определение ключевых рисков СУД	A	R	C	I	C	I	C	D058 Политика управления рисками (в части данных)

⁷ Если функции реализуются несколькими коллегиальными органами организации, возрастает роль Директора по данным, который помогает обеспечивать согласованность решений.

⁸ Организация самостоятельно определяет необходимость использования состава артефактов, см. ниже рекомендации по минимальному составу артефактов.

Процесс/подпроцесс «Руководство данными»	Коллегиальный орган по УД	Директор по данным	Офис директора по данным	Владельцы данных	Офицеры данных	Архитекторы данных	Эксперт по качеству данных	Выходные артефакты ⁸ , код и название
2.5. Определение требований к процессам СУД и методам	A	R	R	C	C	R	R	D065 Регламент процессов управления данными
3. Внедрение процессов управления данными								
3.1. Организация учета и классификации данных	C	C	A	C	R	C	C	D004 Бизнес-гlossарий данных; D033 Каталог метаданных; D034 Корпоративная модель данных; D035 Логическая модель данных
3.2. Разработка и внедрение стандартов и процедур СУД	C	AR	R	C	C	R	R	D065 Регламент процессов управления данными; D092 Стандарты моделирования данных
3.3. Разработка и внедрение методологии назначения владельцев данных	C	A	R	I	C	C	C	D055 Политика управления данными
3.4. Внедрение процесса управления проблемами в области данных	C	R	C	C	C	C	C	D065 Регламент процессов управления данными; D074 Реестр проблем
3.5. Определение контрольных процедур	A	R	C	I	C	C	C	D088 Соглашения о качестве данных для аналитики
4. Мониторинг и контроль	A	R	R	C	C	R	R	D053 Отчеты о состоянии СУД D112 Оценка зрелости процессов СУД

Организация, исходя из выбранной стратегии развития системы управления данными самостоятельно определяет состав необходимых артефактов (см. таблицу рекомендаций по составу артефактов по уровням зрелости для процесса «Руководство данными»).

Таблица 8. Рекомендации по составу артефактов по уровням зрелости для процесса «Руководство данными»

Код	Название артефакта	Минимальный состав артефактов по уровням зрелости		
		2	3	4
D004	Бизнес-гlossарий данных		V	V
D033	Каталог метаданных		V	V
D034	Корпоративная модель данных			V
D035	Логическая модель данных			V
D051	Отчеты о соответствии данных организации нормативным требованиям			V
D053	Отчеты о состоянии СУД	V	V	V
D055	Политика управления данными	V	V	V
D059	Положение о коллегиальном органе по управлению данными	V	V	V
D065	Регламент процессов управления данными			V
D074	Реестр проблем (управление данными)		V	V
D088	Соглашения о качестве данных для аналитики			V
D092	Стандарты моделирования данных			V
D093	Отчет использования данных			V
D094	Стратегия/план развития СУД		V	V
D112	Оценка зрелости процессов СУД	V	V	V

3.5. Типовые артефакты процесса «Руководство данными»

Код	Артефакт	Описание содержания
D004	Бизнес-гlossарий данных	Централизованный словарь бизнес-терминов, включающий определения терминов, их контекст использования, связи между терминами, примеры использования, источники определений, версию терминов, ответственных за термины лиц или

Код	Артефакт	Описание содержания
		<p>подразделения, категории терминов (например, финансовые, клиентские, продуктовые)</p> <p>Классификатор по уровням тайн: расширение бизнес-гlossария, включающее классификацию данных по уровням конфиденциальности: критерии отнесения данных к различным уровням, правила обработки данных каждого уровня, требования к защите, допустимые методы шифрования, правила доступа, процедуры аудита доступа к данным разных уровней конфиденциальности</p> <p>Отчеты и дашборды: специализированная часть бизнес-гlossария, описывающая термины, метрики и показатели, используемые в отчетах и информационных панелях. Включает формулы расчета показателей, единицы измерения, периодичность обновления, источники данных для расчета, целевые значения, допустимые отклонения, ответственных за показатели лиц</p> <p>Соответствие требованиям регулятора: раздел бизнес-гlossария, отражающий соответствие терминов и определений требованиям регулятора. Содержит ссылки на нормативные документы, сравнение внутренних определений с регуляторными, указание на расхождения и их обоснование, планы по приведению терминологии в соответствие с требованиями</p> <p>Справочники и основные данные: компонент бизнес-гlossария, содержащий описание справочников и основных данных организации. Включает структуру справочников, правила ведения и актуализации, источники данных, периодичность обновления, ответственных за ведение, методы контроля качества данных в справочниках, процедуры разрешения конфликтов в справочных данных</p>
D033	Каталог метаданных	<p>Комплексный каталог метаданных, включающий: технические метаданные (структуры таблиц, типы данных, индексы), бизнес-метаданные (определения, владельцы, правила использования), операционные метаданные (источники, частота обновления, объемы). Обязательные атрибуты: уникальный идентификатор, наименование, описание, тип метаданных, связи с другими элементами, дата создания/обновления, версия, ответственное лицо</p>
D034	Корпоративная модель данных	<p>Детальная корпоративная модель данных, отражающая: все ключевые сущности организации, их атрибуты и взаимосвязи, иерархии данных, бизнес-правила,</p>

Код	Артефакт	Описание содержания
		ограничения целостности. Обязательные элементы: диаграммы «сущность-связь», словарь терминов, матрица соответствия бизнес-процессам, версионность модели, ответственные за поддержание актуальности, процедуры изменения модели
D035	Логическая модель данных	Подробная логическая модель данных, включающая все таблицы, их атрибуты, типы данных, первичные и внешние ключи, индексы, ограничения, представления. Обязательные элементы: ER-диаграммы, описания таблиц и атрибутов, правила нормализации, соответствие физическим объектам БД, историю изменений, ответственных за компоненты модели
D051	Отчеты о соответствии данных организации нормативным требованиям	Структурированный отчет о соответствии данных организации нормативным требованиям. Содержит: анализ выполнения требований законодательства и отраслевых стандартов. Обязательные элементы: перечень релевантных требований, методика оценки соответствия, выявленные несоответствия, оценка рисков, план устранения несоответствий, динамика изменения уровня соответствия, прогноз соответствия будущим требованиям
D053	Отчеты о состоянии СУД	Аналитический отчет о состоянии управления данными в организации. Содержит анализ ключевых показателей работы СУД по объектам управления в процессе, выполнение стратегических инициатив, анализ сильных и слабых сторон, рекомендации по развитию, оценка ресурсов и инвестиций в управление данными, прогноз развития на ближайшие периоды
D055	Политика управления данными	<p>Детальная политика управления данными, охватывающая все аспекты жизненного цикла данных. Содержит принципы и стандарты работы с данными, роли и ответственности, процессы управления данными. Обязательные элементы: цели и задачи процессов СУД, роли и их зоны ответственности, описание процессов, инструменты управления, процедуры контроля, взаимосвязь с другими процессами управления данными, определение ключевых терминов, правила создания и использования данных, организация контроля и отчетности, связь со стратегией организации</p> <p>Метаданные: специализированная часть политики, которая включает принципы создания и поддержания метаданных, стандарты описания, процессы актуализации. Обязательные элементы: классификация</p>

Код	Артефакт	Описание содержания
		<p>типов метаданных, требования к полноте и точности, процедуры создания и обновления, роли и ответственности в управлении метаданными, инструменты работы с метаданными, метрики качества метаданных</p> <p>Справочные и основные данные: часть политики, которая содержит принципы ведения справочников, процессы создания и актуализации, стандарты качества. Обязательные элементы: определение ключевых справочников, правила формирования и изменения записей, процедуры согласования изменений, роли и ответственности, методы обеспечения целостности и непротиворечивости, метрики качества справочных данных</p> <p>В части рисков: часть политики, описывающая методологию идентификации и оценки рисков, процессы управления рисками, меры по минимизации. Обязательные элементы: классификация рисков, связанных с данными, методы количественной и качественной оценки рисков, процедуры мониторинга и отчетности, распределение ответственности за управление рисками, интеграция с общей системой управления рисками организации</p>
D059	<p>Положение о коллегиальном органе по управлению данными</p>	<p>Подробное положение о коллегиальном органе по управлению данными. Содержит цели и задачи коллегиального органа, состав и порядок формирования, полномочия и ответственность. Обязательные элементы: регламент работы коллегиального органа, процедуры принятия решений, взаимодействие с другими органами управления, ключевые области ответственности, порядок отчетности, критерии оценки эффективности работы коллегиального органа</p>
D062	<p>Протоколы заседаний коллегиального органа по управлению данными</p>	<p>Протоколы заседаний коллегиального органа по управлению данными содержат дату и время заседания, список присутствующих, повестку дня, краткое изложение обсуждений по каждому вопросу, принятые решения, назначенные ответственные лица, сроки выполнения, подписи председателя и секретаря коллегиального органа</p>
D065	<p>Регламент процессов</p>	<p>Регламент процессов управления данными описывает общую структуру системы управления данными, основные процессы (сбор, хранение, обработка, анализ, распространение данных), роли и ответственности,</p>

Код	Артефакт	Описание содержания
	управления данными	ключевые показатели эффективности, процедуры контроля качества данных, взаимосвязи между процессами
D074	Реестр проблем (управление данными)	Реестр проблем (управление данными) содержит уникальный идентификатор проблемы, дату выявления, источник обнаружения, описание проблемы, категорию проблемы (качество данных, интеграция, безопасность и т.д.), степень влияния, приоритет, статус, ответственного за решение, предпринятые действия, корневую причину, дату разрешения, извлеченные уроки
D088	Соглашения о качестве данных для аналитики	Соглашения о качестве данных для аналитики включают определение критериев качества данных, допустимые пороговые значения для различных метрик качества, процедуры измерения и отчетности о качестве данных, ответственность за обеспечение качества данных, процесс обработки отклонений от согласованных уровней качества, периодичность пересмотра соглашений
D092	Стандарты моделирования данных	Стандарты моделирования данных включают методологию моделирования (например, ER или dimensional), структуру и формат метаданных, классификацию метаданных, правила именования объектов, процедуры создания и обновления метаданных, подходы к нормализации/денормализации, интеграцию метаданных между различными системами, процедуры контроля качества метаданных, правила документирования моделей, процедуры верификации и валидации моделей, управление версиями моделей данных
D093	Отчет использования данных	Отчет использования данных содержит статистику обращений к различным наборам данных, популярные запросы и отчеты, тренды использования данных, анализ нагрузки на системы данных, выявленные аномалии в использовании данных, рекомендации по оптимизации доступа к часто используемым данным, предложения по архивации редко используемых данных
D094	Стратегия/план развития СУД	Стратегия/план развития СУД включает видение и миссию системы управления данными, долгосрочные цели и задачи, анализ текущего состояния, ключевые инициативы и проекты, дорожную карту реализации, необходимые ресурсы и бюджет, ключевые показатели эффективности, риски и стратегии их митигации, план коммуникаций и управления изменениями

Код	Артефакт	Описание содержания
D112	Оценка зрелости процессов СУД	Отчет по результатам оценки/самооценки зрелости на основе опросника Банка России

4. Глоссарий

Термин	Определение
Анализ происхождения данных (Data Lineage)	Возможность по диаграмме потоков данных отследить происхождение и преобразования определенных элементов данных на пути от системы-источника к системе-потребителю
Аналитические данные	Данные, полученные и обработанные из основных, транзакционных и справочных данных с использованием специальных методов и инструментов и используемые для принятия решений в организации
Архитектура и моделирование данных (Data Architecture, Data Modeling)	<p>Архитектура данных определяет концептуальные решения по управлению данными в соответствии со стратегией организации и устанавливает соответствующие стратегические требования к данным и проектным решениям в области данных. Включает в себя корпоративную модель данных и диаграммы потоков данных. Корпоративная модель данных включает модели данных организации, выполненные на концептуальном, логическом и физическом уровнях абстракции. Управление архитектурой данных отражает информационные потребности критически важных бизнес-процессов в виде метаданных, которые необходимы для управления данными.</p> <p>Моделирование данных – процесс выявления, анализа, представления и распространения требований к данным в форме модели данных (описания структуры и содержания данных)</p>
Безопасность данных (Data Security)	Набор процессов и технологий, направленных на защиту данных от несанкционированного доступа, изменения, раскрытия или уничтожения на протяжении всего жизненного цикла данных. Обеспечивает конфиденциальность, целостность и доступность, шифрование данных, соответствие нормативным требованиям и лучшим практикам по защите информации, планирование, разработку и осуществление политик и процедур для аутентификации, авторизации и доступа пользователей, управление инцидентами безопасности данных, а также оценку рисков данных организации
Бизнес-аналитика (Business Intelligence, BI)	Деятельность бизнес-пользователя по анализу данных и формированию предложений для бизнеса, которую облегчают различные аналитические инструменты и приложения, а также хранилище и витрины данных
Бизнес-глоссарий данных	Иерархический словарь бизнес-терминов данных, в котором структурированно хранится информация об атрибутах данных,

Термин	Определение
	требованиях к ним, к проверкам их качества, фиксируется назначение ответственного за данные
Внешние данные	Данные из внешних относительно организации источников, получаемые (закупаемые) у внешних контрагентов для использования в организации. Например, СПАРК, Bloomberg, МТС, рекрутинговые сайты и т.д.
Внутренние данные	Данные, формируемые в системах УФР на основе внешних данных или создаваемые в процессе выполнения функций УФР
Доступ к данным	<p>Возможность пользователей получать необходимые данные с учетом их роли, полномочий и потребностей. Процесс предоставления доступа должен быть безопасным, управляемым и соответствовать политике конфиденциальности и нормативным требованиям.</p> <p>Ключевые аспекты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение ролевой модели и прав доступа для пользователей; • управление и контроль доступа к данным; • удобство и скорость получения доступа; • мониторинг и аудит доступа к данным.
Жизненный цикл данных	Цикл работы с данными, который включает процедуры создания/получения, передачи, преобразования и обработки, хранения, удаления/уничтожения данных (см. Приложение 1. Этапы жизненного цикла данных)
Зрелость системы управления данными (СУД)	<p>Степень, в которой организация последовательно и эффективно определяет, управляет, измеряет, контролирует и использует свои данные для достижения своих целей. Зрелая система управления данными характеризуется наличием хорошо определенных и функционирующих политик, процессов, стандартов и технологий для управления данными.</p> <p>Зрелость СУД определяется на основе Методики оценки зрелости системы управления данными участника финансового рынка</p>
Интеграция данных	Процессы, относящиеся к обмену данными и консолидации данных как в рамках отдельных баз данных, приложений и организаций, так и между ними. Имеют решающее значение для обеспечения качества данных. Интеграция данных позволяет беспрепятственно обмениваться данными между разными системами и платформами, обеспечивает эффективное применение данных в различных бизнес-процессах и поддерживает принятие решений на основе данных. Интеграция данных способствует снижению затрат и рисков, связанных с дублированием и несогласованностью данных, и повышает гибкость и адаптивность организации в условиях меняющихся требований и технологий
Информационная система (ИТ-система)	Совокупность содержащейся в базах данных информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий и

Термин	Определение
	технических средств, которые дают возможность пользователям получать те или иные информационные сервисы для выполнения своих задач и функций
Инцидент качества данных	Зарегистрированный факт несоответствия данных требованиям к их качеству
Каталог проверок качества данных	Оформленная в виде каталога информация, содержащая сведения, определяющие заказчика, принадлежность к данным, работу алгоритма проверки качества данных и взаимосвязи между проверками
Качество данных (Data Quality, DQ)	Состояние данных в ИТ-системах организации, при котором присущие данным характеристики отвечают требованиям организации и делают данные пригодными для анализа и использования
Концептуальная модель данных	Бизнес-описание сущностей и связей между ними, сгруппированных по предметным областям, без детализации до атрибутов
Корпоративная модель данных	Совокупность концептуальных моделей данных предметных областей, прикладных логических и физических моделей данных, а также описаний форматов обмена данным
Критичные данные, (Critical Data Elements, CDE)	Данные, имеющие ключевое значение для успешного функционирования основных бизнес-процессов организации
Логическая модель данных	Описание сущностей данных, детализированных до атрибутов, и связей
Матрица RACI	Матрица ответственности, – инструмент для управления отношениями в команде, помогает избежать ситуаций, когда не понятно, кто какими задачами занимается. Аббревиатура RACI : R (responsible) — исполнитель задачи или подзадачи проекта. Тот, кто самостоятельно выполняет все работы в рамках задачи. Если задача масштабная, у нее может быть несколько исполнителей. Однако эффективнее разбить ее на подзадачи и назначить исполнителей для каждой из них. A (accountable) — ответственный за всю задачу. Участник с этой ролью несет ответственность за то, чтобы задачу завершили в срок, но не обязательно выполняет ее сам. Часто А-участники назначают задачи и подзадачи R-участникам. Важно, чтобы у одной задачи был только один ответственный. При этом сам ответственный может быть одновременно и исполнителем. C (consult) — эксперт, который консультирует команду по вопросам, находящимся в его компетенции. Он не выполняет задачу, но дает советы и рекомендации, которые помогают выполнить ее эффективнее. I (informed) — участник, который должен быть в курсе выполнения задачи или ее результатов. Результат задачи влияет на дальнейшую деятельность I-участников, поэтому им важно следить, что происходит

Термин	Определение
Метаданные	Данные, описывающие содержание или тип данных, жизненный цикл данных, состав атрибутов, связи между объектами и другую служебную информацию. Например, бизнес-гlossарий, каталог данных, каталог проверок качества данных, модели/схемы данных, бизнес-правила, метрики и правила контроля данных, модели бизнес-процессов, схемы потоков данных, операционные протоколы, описания аналитических моделей. Поскольку метаданные слишком разнообразны, чтобы быть в рамках одной зоны ответственности, то координацию работ с метаданными осуществляет Директор по данным, а операционные работы с метаданными объектов данных производятся соответствующими подразделениями/сотрудниками организации
Методика оценки зрелости системы управления данными	Структурированный подход для оценки текущего состояния практик управления данными организации по сравнению с признанными стандартами или лучшими практиками в отрасли. Методика обычно включает набор критериев или показателей, по которым оценивается организация, а также шкалу для измерения уровня зрелости
Нормативно-справочная информация	Информация о системе классификации и кодирования данных, представленная в форме унифицированных классификаторов, справочников, их описаний и применяемая для обеспечения единообразного формирования, представления, обработки и использования данных
Обеспечение качества данных	Включает в себя определение, измерение, контроль и мероприятия по улучшению качества данных в соответствии с требованиями бизнеса, включая такие аспекты, как полнота, точность, согласованность, актуальность и пригодность данных для использования по назначению. Обеспечивается практикой управления качеством данных
Объект данных	Описание экземпляра некоторой сущности реального мира в виде логически связанных атрибутов. Объект данных хранится в информационной системе в виде, доступном для использования
Объекты управления СУД	<p>Объектами управления СУД являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • объекты данных, которые участник финансового рынка использует и производит; • функции, выполняемые над объектами данных; • участники системы управления данными, выполняющие функции над объектами данных
Основные данные	Данные об объектах данных и бизнес-сущностях, представляющих ценность для организации
Руководство данными	Деятельность по осуществлению руководящих и контрольных полномочий, а также по обеспечению совместного принятия решений (планирование, мониторинг и обеспечение выполнения) в отношении управления данными

Термин	Определение
Система управления данными (СУД)	Совокупность взаимосвязанных методологических, организационных и архитектурно-технологических компонентов, решающих задачи управления данными и включающих стандарты, политики, процедуры, правила и иные методологические документы
Справочные данные	Унифицирующая информация и данные, применяемые для обеспечения единообразного формирования, представления, обработки и использования данных
Структурированные данные	Данные, организованные и упорядоченные таким образом, чтобы обеспечить возможность применения к ним процедур обработки и преобразования в автоматизированных системах УФР
Управление метаданными	Это планирование, реализация и контроль деятельности по обеспечению доступа к качественным, интегрированным метаданным, включая определения, модели, описания потоков данных и другую информацию, необходимую для понимания данных, а также систем, используемых для создания, ведения и доступа к ним
Уровень зрелости систем управления данными	<p>Подход к оценке степени развития системы управления данными организации на основе сравнения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • наличия и использования типовых организационно-распорядительных документов и методик работы с данными внутри организации; • наличия ценностей корпоративной культуры, ориентированных на работу с данными; • количества и состава ролей в процессах управления данными; • ресурсообеспеченности процессов управления данными; • наличия и использования специализированного программного обеспечения; • наличия и использования практик систем управления данными; • уровня дисциплины и качества предоставления регуляторной отчетности в Банк России. <p>Определяется на основе Методики оценки зрелости системы управления данными участника финансового рынка</p>
Участники финансового рынка (УФР)	Организации, в отношении которых Банк России осуществляет регулирование и контроль (надзор) в соответствии с Федеральным законом от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

к рекомендациям участникам
финансового рынка по
концептуальному дизайну
процесса «Руководство
данными»

Типовые проблемы и
подходы к их решению

Название и описание типовой проблемы	Способы решения
<p>1. Назначение на роли Сложности с назначением ответственных лиц на ключевые роли в системе управления данными из-за нежелания сотрудников брать на себя дополнительные обязанности или отсутствия четкого понимания этих ролей в организации.</p>	<p><i>Подход 1 «Разъяснительная работа»</i> CDO может провести разъяснительную работу среди сотрудников организации, подробно описав роли и обязанности в системе управления данными. Необходимо подчеркнуть важность ролей по работе с данными для организации и показать, какие выгоды и возможности они дают для карьерного роста и профессионального развития сотрудников. Руководство должно поддержать инициативу и обеспечить содержательное раскрытие ее значимости для сотрудников организации. Также следует рассмотреть возможность включения новых обязанностей, связанных с управлением данными, в систему оценки эффективности сотрудников. Договоренности о назначении на роли целесообразно фиксировать в протоколах решений, приказах о назначении, матрицах ответственности в процессах СУД.</p> <p><i>Подход 2 «Реализация пилотных проектов».</i> CDO может инициировать поэтапное внедрение ролей, начиная с пилотных проектов в отдельных подразделениях. Это позволит на практике продемонстрировать эффективность новых ролей и постепенно сформировать пул экспертов, которые станут амбассадорами изменений в организации. Руководство должно оказать содействие в выделении необходимых ресурсов для реализации таких проектов и последующего тиражирования лучших практик. Целесообразно предусмотреть систему мотивации для сотрудников, успешно справляющихся с новыми ролями. Договоренности по участию в пилотных проектах и тиражированию лучших практик могут быть зафиксированы в форме соглашений о сотрудничестве между подразделениями, планов проектов</p>
<p>2. Как назначить Владелец данных Владельцы данных не хотят тратить силы на выверку качества своих</p>	<p><i>Подход 1 «Убеждение с поддержкой руководства»</i> CDO должен учесть при разработке Политики и Стратегии СУД ролевую модель и описание возможностей, которые предоставляются владельцам данных. Во время согласования Стратегии СУД CDO проводит разъяснительную работу с</p>

<p>данных и их описание в каталоге/гlossарии данных</p>	<p>потенциальными Владельцами данных, опираясь на необходимость гигиенического минимума и возможные преимущества от переиспользования данных в организации, необходимость снижения DQ-рисков у конкретных потребителей данных.</p> <p>Руководство должно оказать содействие в назначении Владельцев на роли. Для расширения обязанностей руководству целесообразно предусмотреть развитие системы мотивации, чтобы она охватывала результаты работы процессов СУД.</p> <p>Ролевая модель должна быть утверждена и найти свое отражение в политике, стратегии и регламентах СУД. Договоренности о назначении на роль Владельца данных целесообразно фиксировать в Приказах о назначении и матрицах ответственности в процессах СУД</p>
<p>3. Выравнивание ключевых определений Трудности в согласовании и стандартизации определений данных и алгоритмов их обработки между различными подразделениями организации и системами, что приводит к рассогласованности и ошибкам в интерпретации</p>	<p><i>Подход 1 «Организация выработки коллективной позиции»</i> CDO может инициировать проведение рабочих встреч с ключевыми заинтересованными сторонами из различных подразделений для совместной выработки единых определений данных и алгоритмов их обработки. Важно обеспечить возможность открытого диалога и поиска консенсуса.</p> <p>Со стороны руководства организации важно обеспечить участие в этом процессе всех необходимых подразделений и экспертов, подчеркивая важность и ценность единых определений для повышения эффективности организации в целом. При необходимости руководство должно быть готово выступить в роли арбитра для разрешения спорных ситуаций.</p> <p>Достигнутые договоренности должны быть зафиксированы в форме корпоративного гlossария данных. Эти документы должны быть доступны всем сотрудникам и регулярно актуализироваться по мере изменения бизнес-потребностей.</p> <p><i>Подход 2 «Решение задачи, требующее единого подхода»</i> CDO может инициировать активность/задачу, требующую для ее решения выработку и реализацию единообразного подхода к данным. Например, разработка требований к карте сбалансированных показателей, отчету по эффективности деятельности или витрине данных. Реализация задачи позволит соединить требования всех заинтересованных подразделений в одном документе и обеспечить их согласование.</p> <p>Руководство организации должно обеспечить необходимый приоритет и выделить кадровые ресурсы для реализации задачи. Договоренности, возникшие в процессе реализации задачи целесообразно зафиксировать в форме определений бизнес-гlossария или соответствующих регламентов</p>
<p>4. Разграничение СУД и ИТ Отсутствие определения четких границ между СУД и ИТ-организацией приводит к</p>	<p><i>Подход 1 «Проактивное определение зон ответственности»</i> CDO может проактивно инициировать с руководством ИТ-подразделения определение зон ответственности в области управления данными. СУД должна фокусироваться на бизнес-аспектах (определение требований, политики, стандарты качества</p>

<p>дублированию функций или вредной конкуренции в задачах управления данными</p>	<p>данных), в то время как ИТ обеспечивает техническую реализацию и поддержку инфраструктуры. Целесообразно заблаговременно заручиться поддержкой руководителей высшего звена по разграничению функций и обязанностей, что будет способствовать налаживанию эффективного сотрудничества с ИТ-функцией. В случае конфликта руководство может помочь найти решения, исходя из целей организации.</p> <p>Договоренности о распределении функций между СУД и ИТ должны быть зафиксированы в форме матрицы ролей в процессах и/или положениях по подразделению. Целесообразно предусмотреть совместное участие в коллегиальных органах для координации совместной деятельности.</p> <p><i>Подход 2 «Выработка зон ответственности в режиме тренинга».</i></p> <p>CDO может инициировать проведение совместных мероприятий (тренингов, семинаров) для сотрудников СУД и ИТ-подразделения, чтобы повысить уровень взаимопонимания и выстроить единый понятийный аппарат. Совместное обучение поможет лучше понять специфику работы и использовать возможности друг друга для достижения целей организации. Руководство должно обеспечить ресурсы для проведения совместных образовательных мероприятий и поощрять ротацию кадров между СУД и ИТ для накопления экспертизы и улучшения взаимопонимания.</p> <p>Договоренности по организации совместных образовательных мероприятий и обмену опытом должны найти отражение в планах развития персонала, программах обучения и системе управления знаниями организации.</p> <p>Полезно также создать единое информационное пространство (базу знаний, сайт) для обмена лучшими практиками между СУД и ИТ</p>
<p>5. Измерение эффективности СУД Как обеспечить, чтобы система метрик оценки эффективности СУД демонстрировала ее ценность?</p>	<p><i>Подход 1 «Разработка дашбордов/отчетов по эффективности СУД»</i></p> <p>CDO может разработать дашборды, которые будут включать в себя показатели, отражающие эффективность СУД в различных аспектах: качество данных, уровень зрелости процессов управления данными, удовлетворенность бизнес-пользователей, финансовые выгоды от использования данных и так далее. Важно, чтобы эти метрики были привязаны к стратегическим целям организации.</p> <p>Руководство должно принимать активное участие в определении ключевых показателей эффективности СУД и регулярно получать отчеты о прогрессе. Метрики СУД целесообразно интегрировать в систему управленческой отчетности организации.</p> <p>Договоренности по составу метрик, способам их расчета и целевым значениям должны быть зафиксированы в регламентах и требованиях к отчетности</p>

	<p><i>Подход 2 «Создание средств работы с обратной связью по СУД»</i></p> <p>СДО может инициировать проведение регулярных опросов среди бизнес-подразделений для оценки их удовлетворенности качеством данных и уровнем поддержки со стороны СУД. Результаты этих опросов должны учитываться при расчете индекса удовлетворенности внутренних клиентов и влиять на систему мотивации сотрудников СУД.</p> <p>Руководители организации должны демонстрировать заинтересованность в результатах опросов и поддерживать открытый диалог между СУД и бизнес-подразделениями для выявления областей для улучшения.</p> <p>Договоренности по проведению опросов, расчету индекса удовлетворенности должны быть зафиксированы во внутренних нормативных документах. План действий по результатам опросов и внешних оценок должен утверждаться на уровне высшего руководства и становиться частью стратегии развития СУД</p>
--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**к рекомендациям участникам
финансового рынка по
концептуальному дизайну процесса
«Руководство данными»**
Описание процесса

Процесс	Описание процесса
1. Развитие стратегии СУД	
1.1. Формулирование целей и задач СУД	Формулировка целей и задач СУД, учитывая бизнес-стратегию и нормативно-правовые требования
1.2. Проведение оценки зрелости СУД	Проведение оценки зрелости СУД, используя отраслевые стандарты и лучшие практики. Оценка зрелости позволит определить текущее состояние процессов управления данными, выявить базовый уровень и области для дальнейшего развития. При оценке зрелости необходимо учитывать различные аспекты СУД, такие как качество данных, управление метаданными, безопасность и конфиденциальность данных
1.3. Определение /актуализация операционной модели СУД	Определение/актуализация операционной модели СУД, включая роли, зоны ответственности и модель взаимодействия. Операционная модель должна обеспечивать эффективное функционирование СУД и взаимодействие между различными подразделениями организации. Необходимо четко определить роли и зоны ответственности участников процессов управления данными, а также установить механизмы коммуникации и обмена информацией. Операционная модель должна учитывать потребности бизнеса и обеспечивать баланс между централизацией и децентрализацией функций управления данными
1.4. Разработка плана поддержки проектов по СУД	Разработка плана поддержки проектов по СУД, учитывая требования к технологиям и ресурсам. План поддержки проектов должен включать в себя мероприятия по внедрению и развитию инструментов управления данными, таких как системы управления качеством данных, MDM-платформы, инструменты бизнес-аналитики, инструменты RDM, обработки, хранения и каталогизации. При планировании необходимо учитывать потребности в финансовых, человеческих и технологических ресурсах, а также определить ключевые показатели эффективности проектов

Процесс	Описание процесса
1.5. Оценка соответствия нормативно-правовым требованиям	Оценка соответствия нормативно-правовым требованиям и внедрение механизмов регулярного аудита. Необходимо провести анализ нормативно-правовых требований, применимых к организации, и оценить степень соответствия текущих процессов управления данными этим требованиям. По результатам оценки следует разработать план мероприятий по устранению выявленных несоответствий и внедрить механизмы регулярной проверки. Регулярные проверки должны охватывать все ключевые аспекты СУД, включая качество данных, безопасность, конфиденциальность и соответствие политикам и стандартам организации. Результаты аудитов должны использоваться для непрерывного улучшения процессов управления данными и актуализации стратегии СУД. При проведении аудитов важно учитывать стоимостную оценку информационных активов, чтобы выявить потенциальные риски и области для улучшения
2. Развитие процессов СУД	
2.1. Разработка/актуализация политики СУД	Разработка/актуализация политики управления данными. Политика управления данными должна быть задокументирована и регулярно обновляться в соответствии с изменениями в бизнес-процессах, нормативных требованиях и технологическом ландшафте. Она должна включать в себя принципы, стандарты и процедуры управления данными, а также роли и ответственность участников процессов. Политика должна охватывать все этапы жизненного цикла данных и быть направлена на обеспечение их качества, безопасности и конфиденциальности. При разработке политики необходимо учитывать потребности различных бизнес-подразделений и обеспечивать ее соответствие общей стратегии организации. Политика также должна включать процессы стоимостной оценки информационных активов, чтобы обеспечить понимание их ценности
2.2. Оптимизация распределения ролей СУД	Оптимизация распределения ролей и ответственностей в СУД. Необходимо четко определить роли и ответственность участников процессов управления данными, включая владельцев данных, архитекторов данных и других заинтересованных сторон. Распределение ролей должно обеспечивать эффективное взаимодействие между различными подразделениями организации и предотвращать дублирование функций. Необходимо регулярно пересматривать и оптимизировать роли и ответственности в соответствии с изменениями в организационной структуре и бизнес-процессах. При распределении ролей важно учитывать

Процесс	Описание процесса
	компетенции и навыки сотрудников, а также обеспечивать их обучение и развитие
2.3. Адаптация модели СУД к изменениям	Адаптация моделей взаимодействия СУД к изменениям. Модель взаимодействия СУД должна быть гибкой и адаптивной к изменениям в бизнес-процессах, организационной структуре и технологическом ландшафте. Необходимо регулярно пересматривать и оптимизировать процессы коммуникации и обмена информацией между различными подразделениями и участниками процессов управления данными. Модель взаимодействия должна обеспечивать эффективное сотрудничество и координацию действий при решении проблем и инцидентов, связанных с данными. При адаптации модели взаимодействия важно учитывать потребности и ожидания бизнес-подразделений, а также обеспечивать соответствие процессов управления данными общей стратегии организации. Модель взаимодействия должна включать периодический анализ
2.4. Определение ключевых рисков СУД	Определение ключевых рисков СУД. Необходимо идентифицировать и оценить потенциальные риски, связанные с управлением данными, такие как риски потери или искажения данных, нарушения конфиденциальности, несоответствия нормативным требованиям и другие. Оценка рисков должна проводиться регулярно и учитывать изменения в бизнес-процессах, технологиях и внешней среде. По результатам оценки необходимо разработать план снижения рисков, включающий в себя превентивные и корректирующие меры. При оценке рисков также должна учитываться стоимостная оценка активов для более точного определения возможных финансовых последствий и приоритизации мер по предотвращению рисков. План снижения рисков должен быть интегрирован в общую стратегию управления рисками организации и регулярно пересматриваться и обновляться
2.5. Определение требований к процессам СУД и методам	Определение требований к процессам СУД, методам, форматам и порядку отчетности. Требования к процессам СУД должны быть четко определены и задокументированы, учитывая отраслевые стандарты, лучшие практики и нормативные требования. Они должны охватывать все этапы жизненного цикла данных, включая сбор, хранение, обработку, распространение и утилизацию данных. Требования должны учитывать потребности различных бизнес-подразделений и обеспечивать соответствие процессов управления данными общей стратегии организации. При определении требований важно учитывать возможности

Процесс	Описание процесса
	<p>существующих технологий и инструментов, а также потенциал для их дальнейшего развития и оптимизации. Директор по данным устанавливает требования к форматам, порядку, частоте и форме предоставления отчетности в процессах СУД.</p> <p>Требования к процессам СУД должны быть измеримыми и контролируруемыми, чтобы обеспечить возможность оценки их эффективности и соответствия установленным целям. Кроме того, необходимо включить механизмы стоимостной оценки информационных активов, чтобы обеспечить понимание их значимости и вклад в общую стратегию бизнеса</p>
3. Внедрение процессов управления данными	
<p>3.1. Организация учета и классификации данных</p>	<p>Процесс включает идентификацию всех активов организации в виде данных, их категоризацию по типам, источникам и уровням критичности. Производятся оценка чувствительности данных и их классификация по уровням конфиденциальности. Важным аспектом является также стоимостная оценка данных, позволяющая определить их ценность для бизнеса. Создается и поддерживается централизованный реестр данных, содержащий метаданные о каждом информационном активе</p>
<p>3.2. Разработка и внедрение стандартов и процедур СУД</p>	<p>Создание методологии и единых правил работы с данными в организации. Разрабатываются стандарты форматов данных, процедуры их сбора, хранения, обработки и передачи. Внедряются процессы контроля качества данных, обеспечивающие их точность, полноту и актуальность. Также включаются процессы регулярной стоимостной оценки данных для отслеживания их ценности во времени. Особое внимание уделяется разработке мер по обеспечению безопасности и конфиденциальности данных</p>
<p>3.3. Разработка и внедрение методологии назначения владельцев данных</p>	<p>Создание и развитие системы ответственности за данные в организации. Определяются роли и обязанности владельцев данных, включая их ответственность за качество, доступность и безопасность данных. Разрабатываются критерии для назначения владельцев данных, учитывающие их компетенции и область ответственности. Создаются механизмы отчетности владельцев данных перед руководством. Важным аспектом является включение вклада владельцев данных в стоимостную оценку информационных активов, что позволяет более точно определить ценность данных для организации</p>

Процесс	Описание процесса
<p>3.4. Внедрение процесса управления проблемами в области данных</p>	<p>Процесс обеспечивает своевременное выявление, анализ и решение проблем, связанных с данными. Разрабатываются процедуры идентификации проблем, их классификации по степени критичности и влиянию на бизнес. Внедряются методы оперативного разрешения проблем и механизмы эскалации для сложных случаев. Особое внимание уделяется профилактике проблем через анализ корневых причин и внедрение превентивных мер. Ведется детальная документация по всем выявленным проблемам и предпринятым действиям, что позволяет накапливать опыт и улучшать процессы работы с данными</p>
<p>3.5. Определение контрольных процедур</p>	<p>Разработка системы мониторинга и оценки эффективности управления данными. Определение ключевых показателей эффективности (KPI) для различных аспектов СУД. Проведение регулярных аудитов и ревизии процессов управления данными. Создание системы отчетности и аналитики для оценки прогресса и выявления областей для улучшения. Внедрение процессов постоянного совершенствования на основе полученных результатов. Важным аспектом является включение оценки стоимости информации в анализ инвестиционной эффективности управления данными, что позволяет обосновать затраты на СУД и продемонстрировать ее ценность для бизнеса</p>
<p>4. Мониторинг и контроль</p>	<p>Мониторинг и контроль – это комплексный процесс, обеспечивающий постоянный контроль и оценку эффективности системы управления данными (СУД).</p> <p>Он включает разработку и внедрение механизмов мониторинга, регулярные проверки и оценку процессов управления данными, непрерывного улучшения и осуществление контрольных процедур для оценки эффективности СУД.</p> <p>Мониторинг и контроль включают в себя процессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разработки и внедрения механизмов мониторинга. Процесс включает в себя создание и внедрение инструментов для постоянного наблюдения за объектами управления. • Организации регулярных проверок и оценки процессов управления данными. Этот процесс необходим для идентификации и устранения потенциальных трудностей, а также для обеспечения непрерывного улучшения. На основе выявленных несоответствий и возможностей для улучшения разрабатывается план корректирующих мероприятий.

50 Рекомендации участникам финансового рынка
по концептуальному дизайну процесса «Руководство данными»

Процесс	Описание процесса
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="730 259 1445 510">• Оценки соответствия текущего состояния процесса руководства данными установленным требованиям и стандартам. Этот отчет предоставляет комплексную информацию о функционировании процесса, достижении ключевых показателей эффективности и статусе инициатив по его улучшению. <p data-bbox="679 517 1437 618">Регулярность мониторинга и контроля определяется участником финансового рынка самостоятельно, но не реже одного раз в год</p>