



Банк России

# ПРИМЕНЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ БАНКА РОССИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДАНЫМИ УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА

Часть 3

Интеграция данных

Политика управления данными

Управление рисками данных

14 апреля 2026 г.





## СОДЕРЖАНИЕ

### Введение

Киселев Вадим Дмитриевич

заместитель директора Департамента данных, проектов и процессов Банка России

#### ★ Часть 1.

### Интеграция данных

**1.1 Эффективная реализация процесса «Интеграция данных» в организациях. Рекомендации по применению**  
Орешкин Сергей Владимирович,  
директор Департамента данных и новых технологий АО «Банк ДОМ.РФ»

**1.2 Подходы к практической реализации рекомендаций по процессу «Интеграция данных»**  
Виноградов Евгений Владимирович,  
директор Департамента аналитических решений ООО НКО «ЮМани»

**1.3 Как происходит изменение процессов интеграции данных в период трансформации организации. Практические кейсы**  
Маслов Сергей Сергеевич,  
начальник управления корпоративных данных СПАО «Ингосстрах»

**1.4 Управление в интеграционных процессах: практические кейсы кредитных продуктов**  
Абдурахманов Ринат Маратович,  
руководитель направления качества данных службы информационной безопасности ООО «Банк Точка»

**1.5 Дискуссия: реализация процесса «Интеграция данных» на практике**  
Модератор секции:  
Травин Максим Юрьевич Директор по работе с данными АО «ТБанк»

#### ★ Часть 2.

### Политика управления данными

**2.1 Создание и внедрение Политики управления данными**  
Бова Светлана Николаевна, управляющий директор Департамента ИТ архитектуры, вице-президент Банка ВТБ (ПАО)

**2.2 Круглый стол по обмену опытом внедрения политики управления данными среди разных категорий участников финансового рынка**  
Модератор круглого стола:  
Бова Светлана Николаевна, Управляющий директор Департамента ИТ архитектуры, вице-президент Банка ВТБ (ПАО)

Участники круглого стола:  
➢ Головачёв Дмитрий Игоревич, руководитель Центра по управлению данными ООО СК «Сбербанк страхование» (доклад)  
➢ Наумов Данила Константинович, директор Департамента по работе с данными ПАО «Московская Биржа» (доклад)  
➢ Бондаренко Алексей Николаевич, вице-президент, начальник Департамента управления данными Банка ГПБ (АО)  
➢ Елхов Андрей Александрович, руководитель Департамента управления данными АО «АЛЬФА-БАНК»  
➢ Лейко Виктория Михайловна, директор по управлению портфелем проектов по управлению данными Департамента информационных технологий АО «Почта Банк»

#### ★ Часть 3.

### Управление рисками данных

**3.1 Обзор методических рекомендаций по концептуальному дизайну процесса «Управление рисками данных»**  
Ратушин Андрей Викторович,  
начальник отдела мониторинга и контроля операций Операционного управления ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)

**3.2 работы с риском данных**  
➢ Федоров Сергей Михайлович, управляющий директор Управления корпоративных данных Департамента управления данными ПАО Сбербанк  
➢ Зайцев Сергей Владиславович, исполнительный директор Департамента технологической надежности ПАО Сбербанк

**3.3 Дискуссия: организация и внедрение процесса «Управление рисками данных» для разных категорий участников финансового рынка**

Модератор секции:  
Елхов Андрей Александрович,  
руководитель Департамента управления данными  
АО «АЛЬФА-БАНК»





Банк России

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ



## РАЗВИТИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА – ЦЕЛИ:



Повышение качества данных участников финансового рынка



Повышение доверия к данным участников финансового рынка



Повышение прозрачности процессов подготовки критически важных данных и регуляторной отчетности участников финансового рынка



Быстрая адаптация участников финансового рынка к новым требованиям Банка России



Банк России

## УЧАСТНИКИ



Банк России участвует в развитии систем управления данными участников финансового рынка совместно с рабочей группой по вопросам развития систем управления данными участников финансового рынка, состоящей из:



директоров по управлению данными организаций участников финансового рынка



руководителей подразделений Банка России

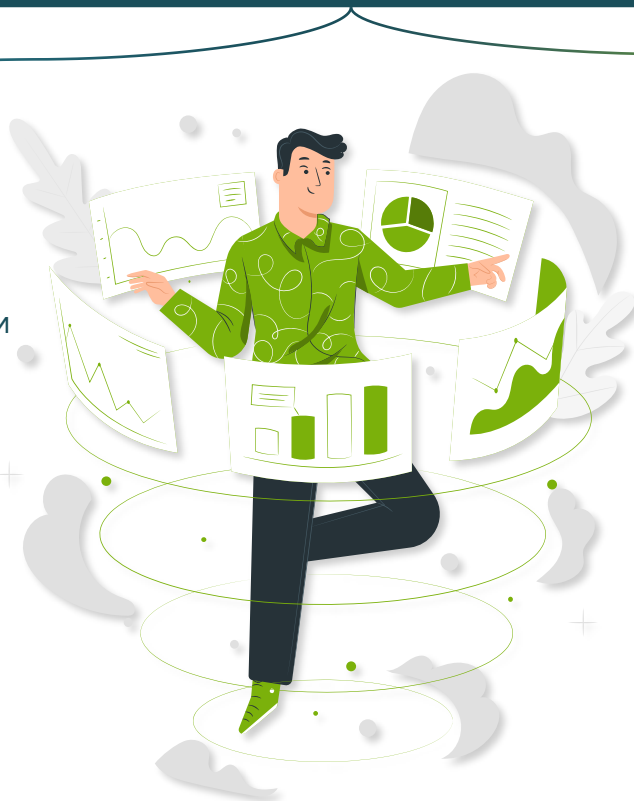


## РАБОЧАЯ ГРУППА ПО ВОПРОСАМ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА - ЭТО

### ЭКСПЕРТНАЯ МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА И ПОМОЩЬ

в развитии систем управления данными участников финансового рынка, в т.ч.:

- ★ Разработка рекомендаций по развитию систем управления данными участников финансового рынка
- ★ Разработка шаблонов документов системы управления данными
- ★ Проведение образовательных мероприятий



### ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ

систем управления данными участников финансового рынка, в т.ч.:

- ★ Разработка методики оценки зрелости систем управления данными участников финансового рынка
- ★ Разработка и модификация Опросника оценки уровня зрелости систем управления данными участников финансового рынка
- ★ Организация самооценки уровней зрелости систем управления данными участников финансового рынка



Банк России



Сайт Банка России /  
Развитие финансового рынка /  
Управление данными на финансовом рынке

## ЭКСПЕРТНАЯ МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА

На сайте Банка России опубликованы следующие документы:

- 01 Рекомендации по построению эффективной системы управления данными
- 02 Рекомендации по концептуальному дизайну процесса «Руководство данными»
- 03 Рекомендации по концептуальному дизайну процесса «Качество данных»
- 04 Рекомендации по концептуальному дизайну процесса «Архитектура и моделирование данных»
- 05 Рекомендации по концептуальному дизайну процесса «Управление метаданными»
- 06 Рекомендации по концептуальному дизайну процесса «Справочные данные»
- 07 Шаблон Политики управления данными
- 08 Рекомендации по концептуальному дизайну процесса «Интеграция данных»
- 09 Рекомендации по концептуальному дизайну процесса «Управление рисками данных»
- 10 Рекомендации участникам финансового рынка по составу компетенций участников системы управления данными



Опубликованы



В процессе разработки



## САМООЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА

### СДЕЛАНО В 2024 ГОДУ

- ✓ Разработка опросника и методики самооценки зрелости СУД участников рабочей группы
- ✓ Самооценка зрелости СУД КО в ноябре-декабре 2024 года

### СДЕЛАНО В 2025 ГОДУ

- ✓ Совершенствование опросника самооценки зрелости СУД участников рабочей группы организациях - участниках финансового рынка
- ✓ Самооценка зрелости СУД КО в августе-сентябре 2025 года
- ✓ Самооценка зрелости СУД НФО в августе-сентябре 2025 года

### ПЛАН НА 2026 ГОД

1. Самооценка зрелости СУД **КО** в августе-сентябре 2026 года
2. Самооценка зрелости СУД **НФО** в августе-сентябре 2026 года

#### САМООЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА

проводится на основании методики оценки зрелости СУД УФР, согласно Опроснику уровня зрелости СУД УФР



ОПРОСНИК УРОВНЯ  
ЗРЕЛОСТИ СУД УФР

[http://www.cbr.ru/Content/  
Document/File/170696/que  
stionnaire.xlsx](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/170696/questionnaire.xlsx)



МЕТОДИКА ОЦЕНКИ  
ЗРЕЛОСТИ СУД УФР

[http://www.cbr.ru/Content/  
Document/File/170695/met  
hod\\_27122024.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/170695/method_27122024.pdf)

## ОБУЧАЮЩИЕ ВЕБИНАРЫ БАНКА РОССИИ СОВМЕСТНО С РАБОЧЕЙ ГРУППОЙ

по применению рекомендаций Банка России по развитию системы управления данными участников финансового рынка

### Часть 1

1600  
участников

Март 2025

- ★ Построение эффективной системы управления данными
- ★ Руководство данными
- ★ Качество данных

[http://www.cbr.ru/Content/Document/File/175225/press\\_17042025.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/175225/press_17042025.pdf)



### Часть 2

2060  
участников

Ноябрь 2025

- ★ Архитектура и моделирование данных
- ★ Справочные и основные данные
- ★ Управление метаданными

[https://www.cbr.ru/Content/Document/File/185903/press\\_2.pdf#](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/185903/press_2.pdf#)



### Часть 3

Апрель 2026

- ★ Интеграция данных
- ★ Внедрение Политики управления данными
- ★ Управление рисками данных



## ОПРОСНИК УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ СУД УФР СОСТОИТ ИЗ 38 ВОПРОСОВ ПО 10 ПРОЦЕССАМ СУД



ПРИМЕР ЗНАЧЕНИЙ УРОВНЕЙ  
ЗРЕЛОСТИ СУД ПО ПРОЦЕССАМ  
(ОТ 1 ДО 5)

**C1 РУКОВОДСТВО ДАННЫМИ (6 вопросов)**

Разработана стратегия управления данными, нормативные документы, регламентирующие процессы управления данными. Определена ролевая модель участников процессов управления данными

**C2 АРХИТЕКТУРА И МОДЕЛИРОВАНИЕ ДАННЫХ (6 вопросов)**

Существует методология и стандарты проектирования архитектуры данных. Корпоративная модель данных и диаграммы потоков данных задокументированы. Разработана стратегия и архитектура хранения данных и интегрирована в процессы производства и поддержки информационных систем. Бизнес-архитектура тесно связана с архитектурой данных

**C3 КАЧЕСТВО ДАННЫХ (6 вопросов)**

Управление качеством данных является частью корпоративной культуры. Автоматизированы процедуры проверок качества данных. Контроль и мониторинг качества данных производится регулярно, отчетность по КД рассматривается на коллегиальных органах. Проводится анализ влияния КД на бизнес-процессы

**C4 БЕЗОПАСНОСТЬ ДАННЫХ (3 вопроса)**

Ответственные за информационную безопасность выступают драйверами развития упр. данными по своему направлению. Безопасность данных является важной частью стратегии управления данными. Процедуры отнесения данных к защищаемой категории автоматизированы

**C5 СПРАВОЧНЫЕ И ОСНОВНЫЕ ДАННЫЕ (3 вопроса)**

Управление справочными и основными данными автоматизированы и интегрированы в бизнес-процессы. «Золотая» клиентская запись является основной для персонализации взаимодействия с клиентами

**C6 УПРАВЛЕНИЕ МЕТАДААННЫМИ (2 вопроса)**

Существует единый бизнес-гlossарий терминов, использующихся в компании, содержащий описание терминов, ответственных владельцев данных и места нахождения в ИТ-системах

**C7 ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ (2 вопроса)**

Политики и стандарты интеграции разработаны и внедрены в процессы производства ИС. Соглашения по обмену данными – важный элемент управления данными

**C8 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СОБЛЮДЕНИЕ НОРМАТИВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ К ДАННЫМ (2 вопроса)**

Управление рисками данных является частью общей системы управления рисками. Регулярно производится оценка эффективности этих процессов. Механизмы контроля и мониторинга рисков автоматизированы и включены в общую риск-отчетность

**C9 SELF-SERVICE-АНАЛИТИКА И BI-АНАЛИТИКА (3 вопроса)**

Внедрены инструменты self-service-аналитики и BI. Аналитический слой обеспечивает доступ к критичным бизнес-сущностям. Безопасность и управляемость доступа соответствуют политикам защиты данных

**C10 ПРОДВИНУТАЯ АНАЛИТИКА (5 вопросов)**

Работает центр управления продвинутой аналитикой. Внедрены процессы ModelOps для управления жизненным циклом моделей и платформа для экспериментов.



## 1 НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

- ★ Слабое или отсутствующее управление данными
- ★ Набор инструментов ограничен
- ★ Роли определены раздельно по вертикалям
- ★ Проблемы качества данных решаются с большим трудом



## 2 УРОВЕНЬ ОСОЗНАНИЯ (ПОВТОРЯЕМЫЙ)

- ★ Появляются элементы руководства данными
- ★ Внедрение согласованного набора инструментов
- ★ Определены некоторые роли и процессы
- ★ Лучшее понимание негативных последствий проблем с качеством данных



## 3 УРОВЕНЬ ПРИМЕНЕНИЯ (УСТАНОВЛЕННЫЙ)

- ★ Данные – важнейший фактор эффективности работы организации
- ★ Масштабируемые процессы и инструменты
- ★ Сокращение процессов, выполняемых вручную
- ★ Результаты процессов, включая управление качеством данных, более прогнозируемы



## 4 УРОВЕНЬ ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИИ

- ★ Централизация или высокий уровень координации планирования и управления данными
- ★ Управление рисками, связанными с данными
- ★ Введение метрик эффективности управления данными
- ★ Измеримое повышение качества данных



## 5 УРОВЕНЬ ТРАНСФОРМАЦИИ (ОПТИМИЗИРУЕМЫЙ)

- ★ Постоянное совершенствование системы (обратная связь)
- ★ Высокий уровень предсказуемости процессов
- ★ Сведенные к минимуму риски
- ★ Хорошо понимаемые метрики для оценки управления качеством данных



Банк России

ПРИМЕНЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ БАНКА РОССИИ  
ПО КОНЦЕПТУАЛЬНОМУ ДИЗАЙНУ ПРОЦЕССА  
«ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ»



Банк России

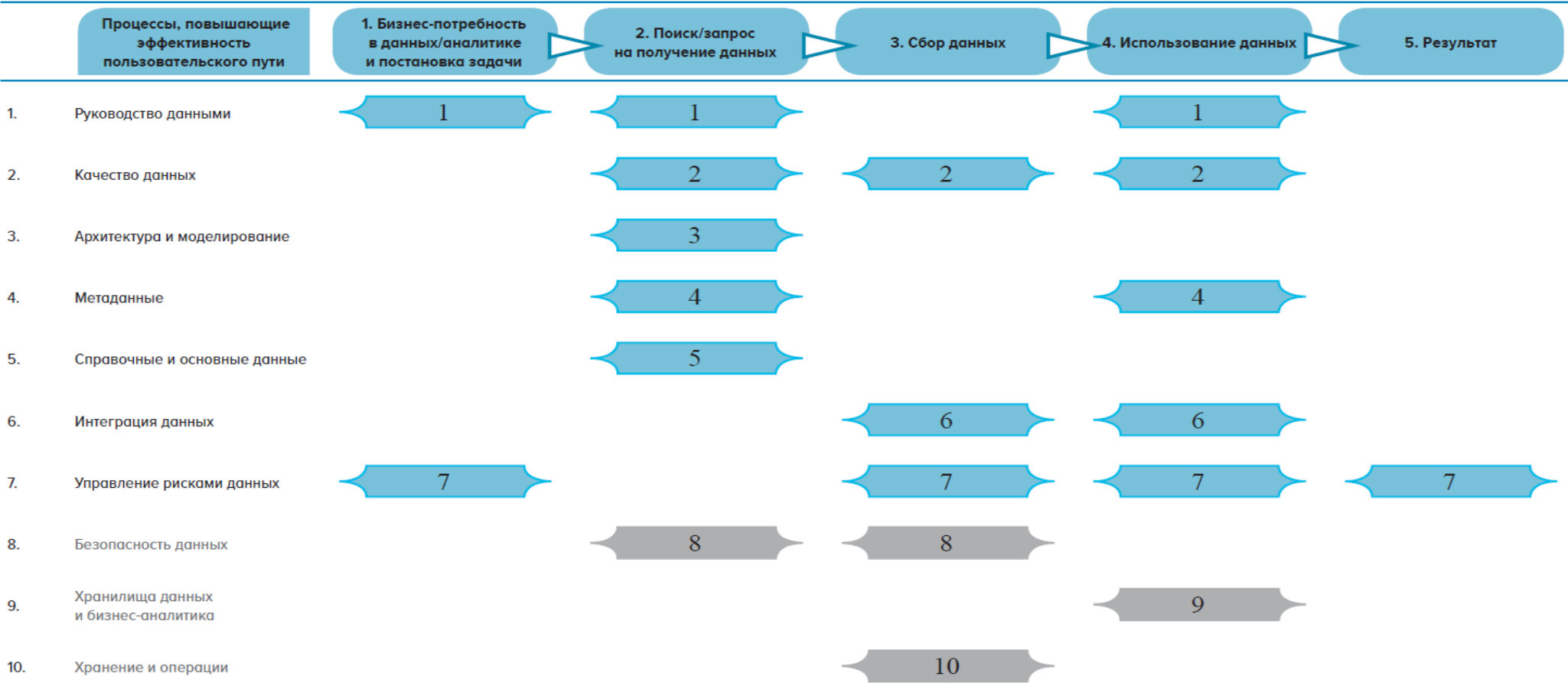
# ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА «ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ» В ОРГАНИЗАЦИЯХ. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ




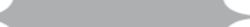
ОРЕШКИН СЕРГЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ДАННЫХ И НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ АО «БАНК ДОМ.РФ»

Участник рабочей группы по вопросам развития систем управления данными участников финансового рынка



 - процессы первого релиза рекомендаций

 - процессы, описываемые в следующем релизе рекомендаций



Банк России

## КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ



РЕКОМЕНДАЦИИ УЧАСТНИКАМ ФИНАНСОВОГО РЫНКА  
ПО КОНЦЕПТУАЛЬНОМУ ДИЗАЙНУ ПРОЦЕССА  
«ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ»

[http://www.cbr.ru/Content/Document/File/186984/recommendations\\_09022026.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/186984/recommendations_09022026.pdf)

### Интегрированные данные

согласованные физические или виртуальные формы данных из различных источников в которых устранены дублирование и противоречия и обеспечена целостность и единая семантика для эффективного применения в анализе и принятии решений

### Интероперабельность данных

способность двух и более систем обмениваться данными и корректно интерпретировать их без дополнительных преобразований благодаря использованию согласованных стандартов и протоколов

### Интеграция данных

управляемый процесс объединения данных из различных источников в согласованные физические или виртуальные формы, устраняющий дублирование и противоречия для ускорения бизнес-процессов и снижения затрат



Банк России

## ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ДААННЫЕ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ



## ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ДАННЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ ОРГАНИЗАЦИИ ПОЛУЧИТЬ РЯД НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ:

1

Целостность и согласованность данных

2

Сохранение и повышение качества данных

3

Оперативная доступность информации в пригодном для анализа виде

4

Обеспечение готовности организации к росту и изменениям

5

Повышение готовности данных для использования бизнес-пользователями

6

Актуальность данных для своевременного реагирования на изменения рынка

7

Сокращение времени от события до управленческого решения



Банк России

## АСПЕКТЫ ИНТЕРОПЕРАБЕЛЬНОСТИ ДАННЫХ

1. **Технический** – совместимость форматов, протоколов и интерфейсов
2. **Синтаксический (структурный)** – согласованность структур данных
3. **Семантический** – единое понимание значений данных (например, через общие словари или онтологии)
4. **Организационный** – согласованные правила обмена между сторонами (стандарты, политики)

## БИЗНЕС-ЦЕННОСТИ ИНТЕРОПЕРАБЕЛЬНОСТИ ДАННЫХ

1

Повышение  
производительности  
процессов

2

Ускорение вывода  
продуктов на рынок

3

Обеспечение  
непрерывности бизнеса

4

Ускорение принятия  
решений

5

Масштабируемость  
бизнеса

6

Снижение  
операционных  
затрат

7

Снижение  
операционных рисков



## Цели процесса

Участники процесса

Объекты управления процессом

Требования к процессу

Методы, обеспечивающие процесс

Показатели эффективности процесса

**01** Обеспечить единый достоверный источник данных для критичных бизнес-процессов

**02** Ускорить принятие управленческих решений (в том числе минимизировав ручные операции по сверке показателей в отчетах)

**03** Снизить операционные издержки на интеграцию ИТ-систем

**04** Ускорить вывод продуктов на рынок

**05** Гарантировать отсутствие потерь качества данных при их передаче между ИТ-системами – источниками информации и системой, агрегирующей информацию





Цели процесса



## Участники процесса



Объекты управления процессом



Требования к процессу



Методы, обеспечивающие процесс



Показатели эффективности процесса

01

Уполномоченный  
коллегиальный орган по  
управлению данными

02

Директор по управлению  
данными / Директор по  
данным

03

Офис Директора по данным

04

Владелец данных

05

Офицер данных  
(дата-стюард)

06

Пользователь данных

07

Архитектор данных





Цели процесса



Участники процесса



**Объекты управления процессом**



Требования к процессу



Методы, обеспечивающие процесс



Показатели эффективности процесса

- 01 Интегрированные данные
- 02 Логические и физические потоки данных
- 03 Правила трансформации и сопоставления (маппинга) данных
- 04 Описание процесса обработки и зависимость между данными
- 05 Соглашения об обмене данными (формализованные спецификации интерфейсов)





Цели процесса



Участники процесса



Объекты управления процессом



**Требования к процессу**



Методы, обеспечивающие процесс



Показатели эффективности процесса

01

Соответствие интеграции данных архитектуре данных с учетом обеспечения информационных потребностей

02

Применение единых архитектурных принципов и паттернов интеграции

03

Ведение метаданных и описание процесса обработки от источника до потребителя

04

Наличие формализованных соглашений об обмене данными

05

Установление и поддержание четкого распределения ролей в интеграции

06

Контроль качества данных на этапах жизненного цикла интеграции

07

Обеспечение содержательной и технической интероперабельности

08

Управление изменениями в интеграционных потоках

09

Логическая модель интегрированных данных, независимая от источников



Цели процесса



Участники процесса



Объекты управления процессом



Требования к процессу



## Методы, обеспечивающие процесс



Показатели эффективности процесса

01

Бизнес-ориентированное проектирование интеграций

02

Стандартизация архитектурных паттернов интеграции

03

Стандартизация форматов и протоколов

04

Документирование происхождения данных

05

Ведение централизованного репозитория метаданных

06

Формализация обмена данными

07

Контроль качества данных в жизненном цикле

08

Управление правилами валидации и обогащения

09

Управление версиями интеграционных контрактов

10

Ведение реестра интеграций

11

Мониторинг соблюдения соглашений об обмене данными и их базовых метрик

12

Формирование компетенций по интеграции



Цели процесса



Участники процесса



Объекты управления процессом



Требования к процессу



Методы, обеспечивающие процесс



**Показатели эффективности процесса**

01

Доля интеграций с формализованными соглашениями

02

Полнота документирования происхождения критичных данных (включая интегрированные)

03

Доля интеграций, соответствующих архитектурным стандартам

04

Доля интеграций с описанными метаданными в репозитории

05

Уровень соблюдения соглашения об обмене данными с помощью интеграционных сервисов

06

Доля повторно используемых интеграционных компонентов





Банк России

## ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОЦЕССА



- 01 Соответствие интеграционных решений стратегическим бизнес-целям и ключевым бизнес-процессам
- 02 Применение единых архитектурных принципов и интеграционных паттернов
- 03 Ведение метаданных и документирование процесса обработки данных от источника до конечного потребителя
- 04 Наличие формализованных соглашений по обмену данными
- 05 Определение и поддержание четкого распределения ролей в рамках интеграций
- 06 Контроль качества данных на всех этапах жизненного цикла интеграции
- 07 Обеспечение как содержательной, так и технической интероперабельности
- 08 Управление изменениями в интеграционных потоках
- 09 Применение логической модели интегрированных данных

КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА –  
ФОКУС НА КОМПЛЕКСНОМ УПРАВЛЕНИИ ИНТЕГРАЦИЕЙ



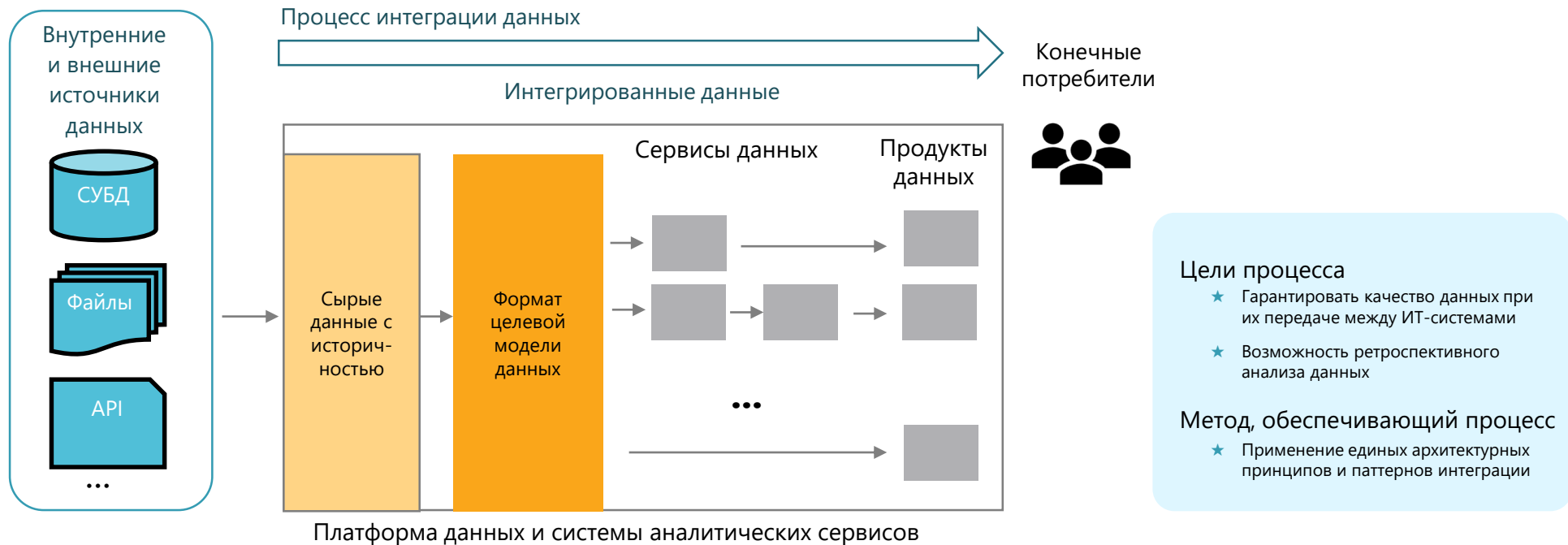
Критерий	Описание
Ключевая потребность	<p data-bbox="389 286 928 318">Создание интегрированных данных:</p> <ol data-bbox="451 338 1846 583" style="list-style-type: none"><li data-bbox="451 338 1763 389">1. Организация занимается разработкой отчетности, дашбордов, поставкой данных для разных ИТ-систем (потребность в едином аналитическом слое данных из разных источников)</li><li data-bbox="451 406 1846 457">2. Архитектура данных организации распределена по нескольким ИТ-системам, и требуется совместное использование данных из разных ИТ-систем для решения бизнес-задач, включая задачи отчетности</li><li data-bbox="451 475 1535 500">3. В организации часто происходят изменения структуры данных, влияющих на работу бизнес-приложений</li><li data-bbox="451 518 1369 544">4. Организации нужна автоматизированная загрузка данных из &gt;5 различных источников</li><li data-bbox="451 562 1763 588">5. Необходимо единое представление данных о бизнес-сущности из различных систем (например, 360-градусный обзор клиента)</li></ol>
Операционные критерии	<p data-bbox="389 624 793 656">Рост затрат на интеграцию:</p> <ol data-bbox="451 676 1520 803" style="list-style-type: none"><li data-bbox="451 676 868 702">1. Отсутствует карта/реестр интеграций</li><li data-bbox="451 719 1104 745">2. Отсутствуют возможности посчитать расходы на интеграцию</li><li data-bbox="451 763 1520 803">3. Существенные и (или) увеличивающиеся сроки на добавление новой интеграции к уже существующим</li></ol> <p data-bbox="389 867 1120 899">Чувствительность и частота сбоев по интеграции:</p> <ol data-bbox="451 919 1535 998" style="list-style-type: none"><li data-bbox="451 919 1249 945">1. Более 10% инцидентов в критичных операционных процессах организации</li><li data-bbox="451 963 1535 998">2. В интеграционных процессах более одного критического сбоя в месяц сопровождается потерей данных</li></ol>



## КЕЙС «НАКОПЛЕНИЕ ИСТОРИЧНОСТИ СЫРЫХ ДАННЫХ ДЛЯ ВЕРИФИКАЦИИ РАСХОЖДЕНИЙ»

**Типовая проблема:** данные конечного отчета за T-1 на платформе данных расходятся с данными такого же отчета, построенного прямо на данных источника

**Пример подхода к решению:** накапливать в историю изменений «сырых данных» учетных систем в платформе данных для валидации расхождений с источниками

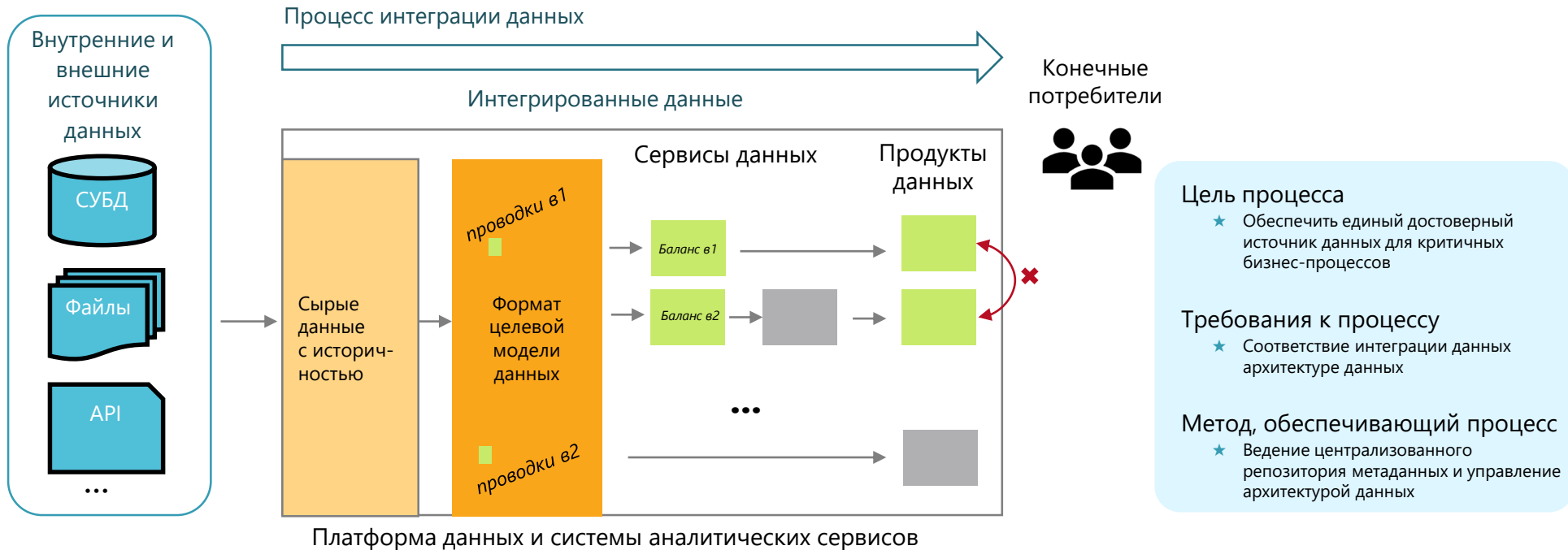




## КЕЙС «ЕДИНАЯ ВЕРСИЯ ПРАВДЫ»

**Типовая проблема:** данные конечных отчетов, построенных разными подразделениями расходятся по причине использования разных вариантов реализации интегрированных данных по одной и той же логической сущности

**Пример подхода к решению:** отслеживать и минимизировать дублирование физических сущностей одной логической сущности в процессе управления архитектурой данных, проверять и обеспечивать их консистентность, определять владельцев данных, определять потоки данных и «единую версию правды» для использования различных отчетов

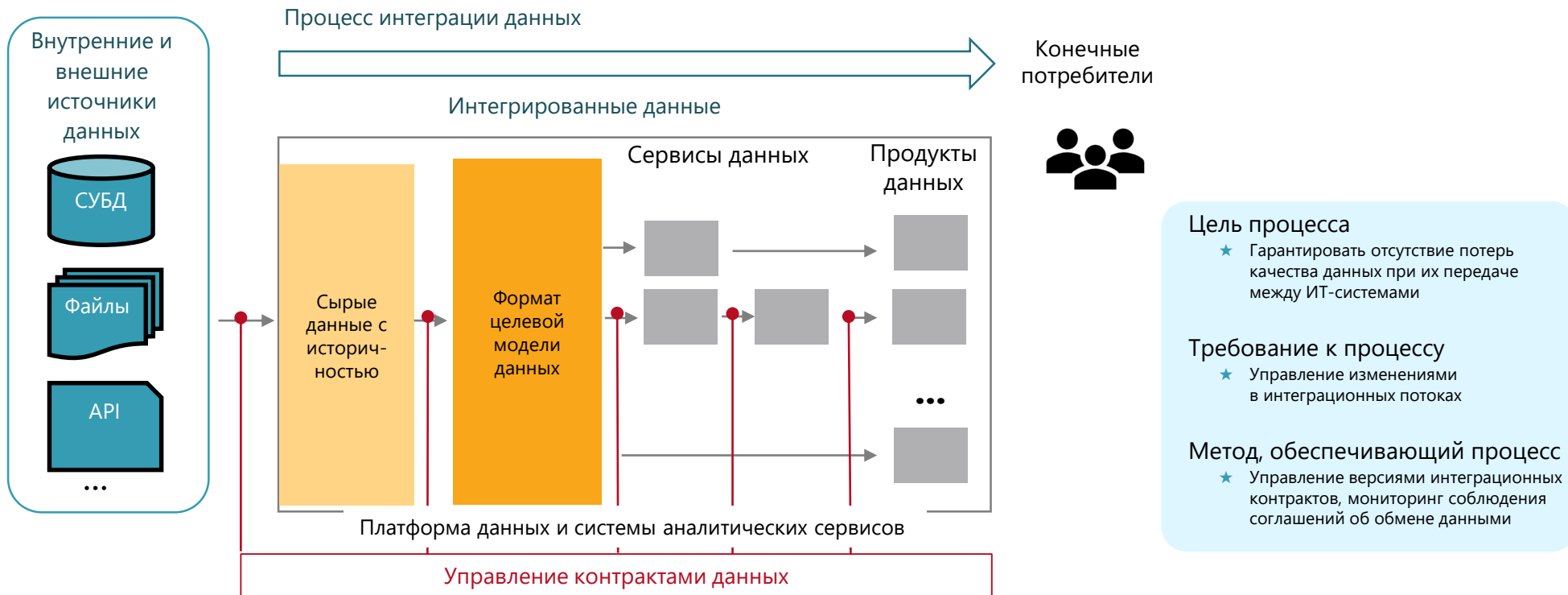




## КЕЙС «КОНТРАКТЫ ДОСТАВКИ ДАННЫХ И ВЛИЯНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ ИСТОЧНИКОВ НА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ»

**Типовая проблема:** изменение формата данных, состава значений справочников, логики формирования показателей источников вследствие их доработок, что приводит к ошибкам в отчетности формируемой на этих данных

**Пример подхода к решению:** формировать, контролировать и поддерживать изменения контрактов данных между поставщиками и потребителями данных. Учитывать управление контрактами данных в процессах управления изменениями ИТ систем





Банк России

# ПОДХОДЫ К ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРОЦЕССУ «ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ»

ВИНОГРАДОВ ЕВГЕНИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА АНАЛИТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ООО НКО «ЮМАНИ»

Участник рабочей группы Банка России по вопросам развития систем управления данными участников финансового рынка





Банк России

БАЗОВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ  
ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССА  
«ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ»

- 01 Архитектура и моделирование данных
- 02 Управление метаданными
- 03 Качество данных
- 04 Справочные и основные данные (НСИ)
- 05 Обеспечение безопасности данных
- 06 Формализация взаимодействия
- 07 Семантическое преобразование
- 08 Прослеживаемость и управление изменениями
- 09 Организационное обеспечение



## 1. АРХИТЕКТУРА И МОДЕЛИРОВАНИЕ ДАННЫХ

### Базовый элемент

Логические модели данных для критичных элементов (CDE) (клиенты, продукты, транзакции)



Общие модели обмена данными между ИТ-системами



Стандарты наименования объектов и атрибутов



Типовые паттерны интеграции



Матрицы систем-источников и систем-потребителей



### Что искать?

Технические решения и документация ИС, бизнес глоссарии

Существующие практики, контракты API, swagger, классы описывающие данные

Соглашения о коде, внедренные системы

Наиболее распространение практики, ИТ-стратегия

Правила безопасности, сетевые доступы



## ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ DOC-AS-CODE

### Исходный код

```

1 entities:
2   data-quality-dwh:requirement:
3     description: "Требование качества данных"
4     attributes:
5       short_name:
6         type: string
7         required: true
8         description: "Короткое уникальное наименование на английском"
9       id:
10        type: string
11        required: true
12        description: "Уникальный идентификатор uuid"
13      description:
14        type: string
15        required: false
16        description: "Описание требований в бизнес терминологии"
17      create_dt:
18        type: datetime
19        required: true
20        description: "Дата создания"

```



### Рендер документации

C data-quality-dwh:requirement	
Требование качества данных	
short_name:	string {required}    Короткое уникальное наименование на английском
id:	string {required}    Уникальный идентификатор uuid
description:	string    Описание требований в бизнес терминологии
create_dt:	datetime {required}    Дата создания
disabled_dt:	datetime    Дата отключения механизмов контроля требований
notification_emails:	ref
product:	string {required}    Идентификатор сервиса/продукта по CMDB, к которому предъявляются требования качества данных.    Заполняется jira идентификатор пример: <code>PROJ-1234</code>
owner_department:	string {required}    подразделение-владелец ТКД, заполняется идентификатором подразделения из сервиса staff. Пример:    <code>16622 1561 16078 2101495667</code>

(0..\* -> 0..\*) Требование качества данных  
связана с любым количеством  
адресов почты для нотификаций;  
у почтового адреса может быть  
любое количество ткд по которым  
приходят нотификации

C data-quality-dwh:email	
Адрес электронной почты получателя нотификаций по проблемам качества данных	
address:	string {required}    адрес электронной почты



## 2. УПРАВЛЕНИЕ МЕТАДААННЫМИ

### Базовый элемент

Бизнес-определения ключевых сущностей и атрибутов



Наименования полей, типы данных, обязательность заполнения



Базовая информация об источниках и получателях данных



Правила агрегации для критичных элементов данных о рисках (Critical Risk Elements, CRE)



### Что искать?

Технические решения и документация ИС, бизнес глоссарии

Контракты, API, swagger, классы описывающие данные

Реестр ИС, сетевые правила

Технические решения и алгоритмы расчета для отчетности





### 3. КАЧЕСТВО ДАННЫХ

#### Базовый элемент

Перед интеграцией выполнить профилирование данных в источниках



#### Что искать?

Локальные механизмы/  
процессы контроля качества

Установить правила валидации атрибутов критичных данных: форматы, диапазоны, НСИ



Документация систем, тех. решения,  
локальные механизмы

Задать метрики качества данных для интегрируемых потоков



Текущие соглашения, SLA, Data Agreement

Предусмотреть процедуры очистки и стандартизации данных при их выгрузке



Тех решения на интеграцию, практики аналитиков по работе с данными

Обеспечить мониторинг аномалий в интеграционных потоках

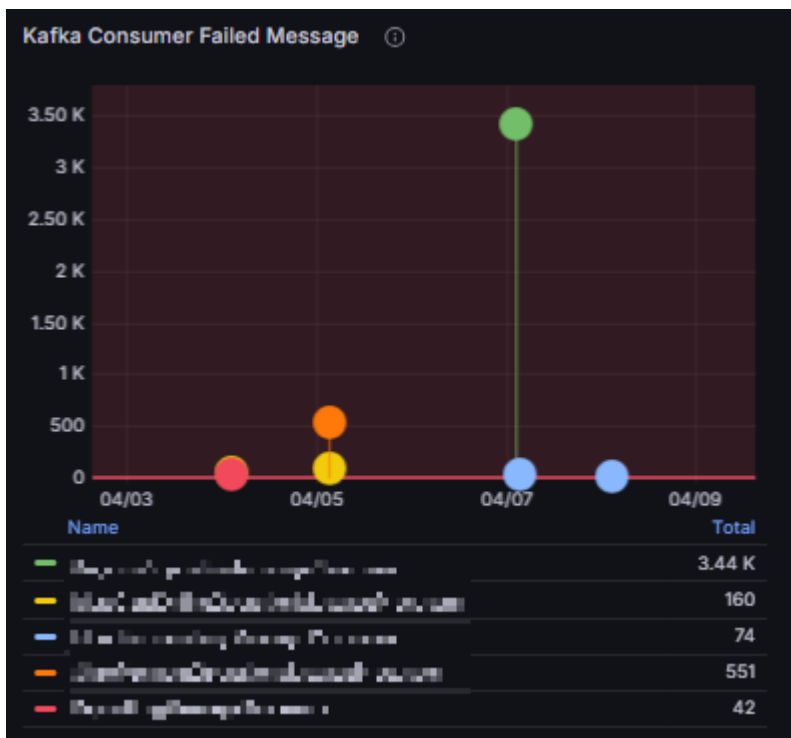


Существующие механизмы мониторинга



## СИСТЕМА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ДАННЫХ ЮМАНИ, ЭВОЛЮЦИЯ

### Локальные проверки качества



### Система контроля качества

DataQuality Контроль качества данных Антон В. Смирнов Выйти

#### Реестр ТКД

[Добавить](#)

Короткое наименование	Наименование продукта	Заказчик	Дата создания	Описание
...	...	BI	12.02.2026 16:58:09	Не заполнено значение тросс-дожда для транзакций сплитования в таблице куба, что влечет неверны

**DataQuality**

Target: allastyTags (...)

Description: Триггер качества данных, на основе информации из централизованной системы контроля качества данных. Следует действовать согласно инструкции

Cluster: Graphite Local

Value: Error: 0. Set NODATA if has no value for 3600 seconds

Schedule: Mon, Tue, Wed, Thu, Fri 09:00—19:00 (GMT +03:00)

Tags: NBP, QST-team, data-quality, low

**Current state** Events history

State	Name	Last event	Value
OK	...	Mar 31, 2026, 09:23:09	—
NODATA	...	Mar 31, 2026, 09:23:09	—

Donut chart: OK: 27, NODATA: 8





## 4. СПРАВОЧНЫЕ И ОСНОВНЫЕ ДАННЫЕ (НСИ)

### Базовый элемент

Реализовать мастер-источники единых справочников кодов и классификаторов



Установить правила сопоставления и слияния дубликатов основных данных



Задать иерархии и связи между справочными данными: структуры подчиненности



Настроить процессы синхронизации справочников между системами



### Что искать?

Системы генерирующие данные, анализ бизнес-процессов

Текущие подходы к BI и отчетности

Текущие бизнес-процессы и тех. решения информационных систем

Текущие бизнес-процессы и интеграции



## РЕЕСТР КОРПОРАТИВНЫХ СПРАВОЧНИКОВ ЮМАНИ

### Таблица реестра

Created by Алексей К. [unreadable], last updated on 01.07.2025 • 49 minute read

Если в вашей зоне ответственности находится справочник, который относится к категории Корпоративных, вам необходимо внести его в таблицу. Инструкция по заполнению таблицы и значению колонок тут - [Инструкция по работе с таблицей](#)

№	Наименование	Описание	Доменная область	Внешний/внутренний	Владелец	Система	Эталонный (да/нет)	Источник распространения
1	Свойства счетов. Справочник	Атрибуты счетов пользователей и контрагентов, влияющие на логику работы с этими счетами		внутренний	Платформа		да	репозиторий
2	Свойства счетов. Справочник для сотрудников	Текстовая версия справочника		внутренний	Платформа		нет	репозиторий



## 6. ФОРМАЛИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

### Базовый элемент

Соглашения (DPA/SLA/TLA)

Механизмы контроля изменений

Мониторинг, уведомление и решений инцидентов



### Что искать?

Текущие SLA команд, договоренности

Места ведения соглашений, документация продуктов, корп wiki, хранилища документов

Служба эксплуатации, документация ответственных команд, системы мониторинга, управления инцидентами





Банк России



*Сайт Банка России /  
Развитие финансового рынка /  
Управление данными на финансовом рынке*

## ВЫВОДЫ

- 01 Внедрение практик процесса «Интеграция данных» необходимо начать с аудита – составления списка тех, которые уже реализованы
- 02 Рекомендации Банка России по процессу «Интеграция данных» содержат широкий список практик, пользуясь которыми необходимо выявить недостающие
- 03 Внедрение новых практик процесса «Интеграция данных» возможно по частям – как блоками («Качество данных», «Формализация взаимодействия» и т.д.), так и отдельными практиками («Реализовать мастер-источники единых справочников кодов классификаторов», «Установить правила сопоставления и слияния дубликатов основных данных», и т.д.)



Банк России

# КАК ПРОИСХОДИТ ИЗМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ИНТЕГРАЦИИ ДАННЫХ В ПЕРИОД ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ. ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ



МАСЛОВ СЕРГЕЙ СЕРГЕЕВИЧ

НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ДАННЫХ, СПАО ИНГОССТРАХ

Участник рабочей группы Банка России по вопросам развития систем управления данными участников финансового рынка



Банк России

ДАННЫЕ  
КРИТИЧЕСКИ  
ВЛИЯЮТ НА ПРОЦЕСС  
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

## КОНТЕКСТ

- 01 ИТ-ландшафт неизбежно расширяется
- 02 Сложившиеся процессы перестают работать
- 03 Стоимость владения данными быстро растет
- 04 Требуются новые подходы к управлению



Организации на начальных стадиях трансформации сталкиваются с «**ТИПОВЫМИ ПРОБЛЕМАМИ**»



Банк России

ТИПОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
ОРГАНИЗАЦИЙ  
НА НАЧАЛЬНЫХ СТАДИЯХ  
ТРАНСФОРМАЦИИ

## РАССМОТРИМ КЕЙСЫ:

- 01 **ВНЕШНИЕ ДАННЫЕ**  
«Разные домены покупают одни и те же данные»
- 02 **МЕЖСИСТЕМНЫЕ ДАННЫЕ**  
«Спагетти интеграция»
- 03 **МЕХАНИЗМЫ И ШАБЛОНЫ ИНТЕГРАЦИИ**  
«Стандартизация и регламенты»



Банк России

«ВНЕШНИЕ ДАННЫЕ ДОЛЖНЫ  
ОБРАБАТЫВАТЬСЯ В ИНТЕРЕСАХ  
ВСЕЙ КОМПАНИИ»

При таком подходе получаем не только исключение двойных оплат, но и **удобную точку управления**

## КЕЙС 1. ДВОЙНЫЕ ЗАТРАТЫ НА ВНЕШНИЕ ДАННЫЕ ("SILOED PROCUREMENT")



### ПРОБЛЕМА:

несогласованная закупка одних и тех же внешних данных

#### Детали

Каждый домен интегрируется самостоятельно и использует только нужный ему набор атрибутов.

Часто оказывается что это закупки из одного источника

#### Последствия

Прямые финансовые потери (дублирование затрат), множественные договоры с одним и тем же поставщиком, сложность управления качеством и версионностью данных

#### Что делать

Проводить инвентаризацию, централизацию закупок и внешнюю интеграцию



В рекомендациях по концептуальному дизайну процесса «Интеграция данных»:

Раздел 1.4. «Управление справочными и основными данными»: прямое указание на необходимость ведения «мастер-источников единых справочников» и «процессов синхронизации» (стр. 37-38)

Раздел 3.2. Сводная таблица (Требование 2): «Применение единых архитектурных принципов и паттернов интеграции» и метод «Ведение каталога интеграционных сервисов» напрямую подразумевает, что все внешние данные должны быть подключены через единую платформу, а информация о них — находиться в общем каталоге (стр. 22)



Банк России

«ПРОЦЕССЫ ИНТЕГРАЦИИ  
ДОЛЖНЫ СТРОИТЬСЯ  
В СООТВЕТСТВИИ  
С РЕГЛАМЕНТАМИ И  
ПРАВИЛАМИ»

## КЕЙС 2. ХАОС «ТОЧКА-ТОЧКА» (SPAGHETTI INTEGRATION)

### ПРОБЛЕМА:

бизнес-подразделения создают свои интеграции напрямую с операционными системами (точка-точка)

### Детали

Иногда доменным командам кажется проще и быстрее взять какие то нужные данные из известного им источника.

При этом у них нет понимания является ли такой источник поставщиком мастер данных. Интеграция делается максимально быстро и просто. *Как крайнее проявление – это может быть прямой SQL доступ в систему источник!*

### Последствия

- ★ множество дублирующих, сложных в поддержке связей
- ★ любое изменение в системе-источнике потенциально приводит к каскадному сбою в разных потребителях
- ★ растет операционный риск и стоимость разработки
- ★ эффект проявляется очень быстро

### Что делать

Проводить инвентаризацию (нецелевые интеграции маркируются как технический долг команд, новые интеграции - через процесс согласования и проверку на соответствия целевой схеме)

В рекомендациях по концептуальному дизайну процесса «Интеграция данных»:

Пункт 1.1. «Интеграция данных»: в самом определении процесса заложена цель — «устраняющий дублирование» и результат — «интегрированные данные», которые уже являются «согласованными физическими или виртуальными формами»

Раздел 3.1. «Использование логической модели интегрированных данных, независимой от физических структур источников» содержит архитектурный ответ на проблему «точка-точка» (стр. 19)

Раздел 3.5. Артефакт D001: «Архитектура (в части интеграции данных)» призвана формализовать эту модель, а «матрица систем-источников и потребителей» (Приложение 4, п.1) явно указать, где чей «мастер». (стр. 26, 37)





Банк России

НЕОБХОДИМА  
СТАНДАРТИЗАЦИЯ  
ИНТЕГРАЦИОННЫХ  
ПРОЦЕССОВ И ЕЕ  
СТРОГИЙ КОНТРОЛЬ

## КЕЙС 3. НЕСТАНДАРТНЫЕ ИНТЕГРАЦИИ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ДОЛГ (TOWER OF BABEL)

### ПРОБЛЕМА:

у каждой команды свой способ интеграции

#### Детали

проблема похожа на кейс №2, но имеет иную природу. В данном случае интеграция делается с правильным источником, но неправильным способом: используется правильный источник (правильный API), но не используется, например, кеширование или проверки после загрузки/либо неправильно выбран контур (тест или продуктовый)

#### Последствия

Качество данных начинает зависеть от конкретного проекта/команды. Это, в дальнейшем, становится потенциальной проблемой надежности с влиянием на критические процессы

#### Что делать

- ★ использовать общие стандарты, регламенты, чек-листы
- ★ осуществлять обязательный контроль при изменениях реализации

В рекомендациях по концептуальному дизайну процесса «Интеграция данных»:

Раздел 3.1. Требования №2 и №7: четкое требование — «Применение единых архитектурных принципов и паттернов интеграции» и «Обеспечение содержательной и технической интероперабельности»

Раздел 3.3. Этап 3 «Обеспечение интероперабельности»: этот этап процесса целиком посвящен «стандартизации форматов, кодировок, наименований» и «обеспечению гарантированной совместимости интерфейсов». (стр. 22)

Раздел 3.5. Артефакт D180 «Стандарты интеграции данных»: это ключевой артефакт, который и должен стать единым сводом правил для всех команд разработки, регламентируя протоколы, форматы и методы. (стр. 26)





Банк России

## КАК НАЧАТЬ ПУТЬ К ПОРЯДКУ? (ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ  
ИНТЕГРАЦИИ ДАННЫХ  
- ЭТО КОМПЛЕКСНАЯ ЗАДАЧА



- 01 Составить реестр интеграций (артефакт D184).  
Ответить на вопросы: какие системы куда и как передают данные?
- 02 Строить процессы интеграции вокруг такого инструмента
- 03 Определить роли Владельца данных (Приложение 2) и Архитектора интеграции.  
Назначить «владельца» отвечающего за ключевые потоки данных
- 04 Внедрение поэтапно, начиная с самых важных данных
- 05 Кроме участия формальных ответственных - проводить внутренние обучения, тренинги, рассказывать о лучших практиках интеграции данных

ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА НАЧАЛЬНОМ ЭТАПЕ ВАЖНА  
КОНЦЕНТРАЦИЯ НА БЫСТРОМ ИЗМЕРИМОМ РЕЗУЛЬТАТЕ



Банк России

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ



РЕКОМЕНДАЦИИ УЧАСТНИКАМ ФИНАНСОВОГО РЫНКА  
ПО КОНЦЕПТУАЛЬНОМУ ДИЗАЙНУ ПРОЦЕССА  
«ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ»

[http://www.cbr.ru/Content/Document/File/186984/recommendations\\_09022026.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/186984/recommendations_09022026.pdf)

## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- 🔑 Рост зрелости процессов управления данными это постепенный процесс. Важно начать движение и постоянно сверяться с «компасом» и измерять прогресс
- 🔑 Начинать системные изменения нужно с базовых элементов: архитектуры, метаданных и формализации ответственности. Это позволит перейти от управления «костылями» к управлению данными как стратегическим активом
- 🔑 Рекомендации Банка России по интеграции данных — это не формальный документ, а практический инструмент для борьбы с ростом технологического долга и операционных рисков



Банк России



# УПРАВЛЕНИЕ В ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССАХ: ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ КРЕДИТНЫХ ПРОДУКТОВ



АБДУРАХМАНОВ РИНАТ МАРАТОВИЧ

Лидер направления качества данных, Точка банк

Участник рабочей группы Банка России по вопросам развития систем управления данными участников финансового рынка



Банк России

## ДАННЫЕ ВЛИЯЮТ НА ПРИНИМАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

В кредитных процессах данные поступают, передаются и используются сквозь разные системы

### КОНТЕКСТ



#### ДАННЫЕ:

- 01 Поступают из внутренних и внешних источников
- 02 Используются в расчётах и моделях
- 03 Передаются между системами
- 04 Требуют контроля на всём жизненном цикле

*«Давайте сконцентрируемся на движении данных сквозь различные системы на ландшафте банка. Если в вашей организации более одной системы, у вас неизбежно возникают межсистемные потоки, вдобавок есть процессы загрузки данных внутрь контура и выгрузки данных наружу.*

*Такие цепочки передачи данных, как правило, существуют для помощи в принятии того или иного решения в одной из систем. И чаще всего проблемы у организаций чаще всего возникают в подобных стыках, что неизбежно влияет на качество этих решений»*



Банк России

РИСКИ ДАННЫХ  
ВОЗНИКАЮТ  
В ИНТЕГРАЦИОННЫХ  
ПРОЦЕССАХ

## РАССМОТРИМ КЕЙСЫ:

- 01 Внешние данные  
**Достоверность источника**
- 02 Межсистемные данные  
**Актуальность и согласованность**
- 03 Сопоставление данных  
**Единая идентификация**



Ключевое значение имеет не только содержание данных, но и их движение и сопоставление

*«Это три типовых практических кейса для фининдустрии. Рассказывая о них, будем указывать на разделы рекомендаций по процессу «Интеграция данных»»*



Банк России

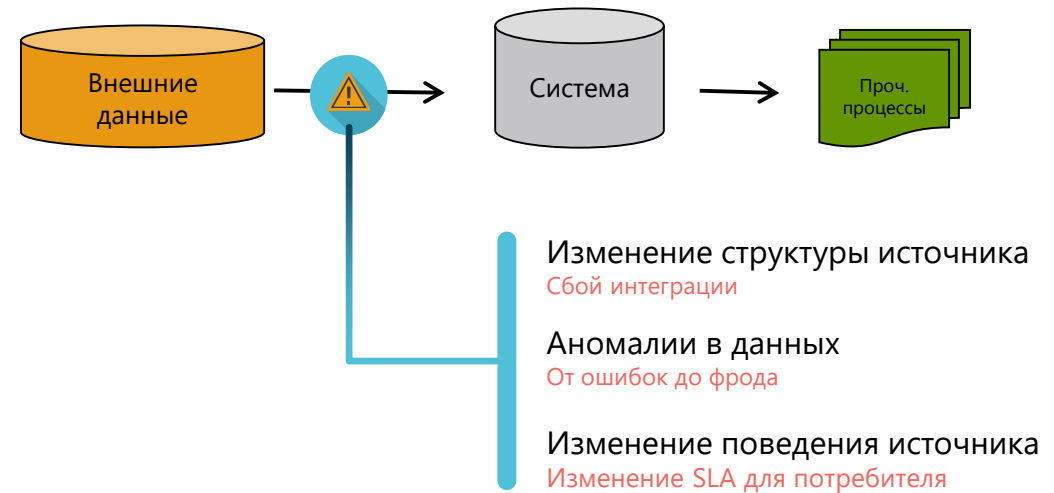
ВНЕШНИЕ ДАННЫЕ  
СЧИТАЮТСЯ  
НЕДОВЕРЕННЫМИ  
ПО УМОЛЧАНИЮ

При использовании **внешних** данных необходимо подтвердить их корректность и применимость

## КЕЙС 1. ЗАГРУЗКА ВНЕШНИХ ДАННЫХ

В кредитном процессе существует этап подгрузки Клиентом документов из сторонних сервисов – выписки, справки и т.д.

Качественная обработка загруженных данных напрямую влияет на риск-параметры, решение о выдаче, резервы и прочие бизнес-показатели



В рекомендациях по концептуальному дизайну процесса «Интеграция данных»:

Раздел 2.5: «обеспечивать контроль источников данных... и их достоверности»



Банк России

## КЕЙС 1. ЗАГРУЗКА ВНЕШНИХ ДАННЫХ

«Для начала давайте определим, что мы считаем внешними данными: это все то, что берет свое начало не в системах компании без различия формата хранения и представления - от файлов до стримов данных. Как пример, один из базовых процессов любого банка - загрузка клиентом документов в системы. Различные выписки, свидетельства, иные документы. Обычно, если мы хотим от клиента какой то дополнительной информации, мы делаем это для корректировки его риск-профиля. То есть, предоставляемые данные напрямую влияют на наше решение об оказании той или иной услуги. Поэтому контроль качества данных на этом этапе напрямую влияет на отношения с клиентом и потенциальные выгоды или потери»

### «Что на этом этапе может пойти не так:

1. Если это некий структурированный источник, то структура может внезапно меняться. Вплоть до изменений, физически ломающих интеграцию - например, несовпадение полей или форматов в новой и старой структуре.
2. Если это файлы, загружаемые клиентом. Бывают честные ошибки, бывают откровенные фрод-операции. Наша задача убедиться, что данные ненадлежащего качества не пойдут дальше.
3. Может случиться так, что обещанные SLA внешнего источника внезапно поменялись - обещали поставлять раз в час, но теперь поставляют раз в день. Или вообще не поставляют, потому что больше не работают. Такие изменения так же напрямую влияют на бизнес-процессы: кто-то ведь внутри не в курсе, что источник поменялся, и думает, что расчеты будут идти как всегда»

### «Что делать?»

1. Считайте внешние данные по умолчанию ненадежными, откуда бы они ни пришли. Даже самые надежные системы имеют свойства периодически ломаться (даже гугл, даже амазон).
2. Предусмотрите достаточное количество проверок и сценариев, где что-то может пойти не так.
3. Предусмотрите сценарий при обнаружении отказа (fallback-сценарий).

Таким образом вы сможете не только защититься от технической неисправности, но и радикально уменьшить риск влияния некорректных данных на то или иное решение, включая решения по клиенту.

Мы рассмотрели показательные кейсы по интеграции внешних данных. Конечно, конкретно в вашей организации исходя из сложившегося исторического ландшафта и бизнеса ситуация может дополниться специфическими сценариями. **Дополнительно о подобных сценариях можно почитать в разделе 2.5 рекомендаций»**



Банк России

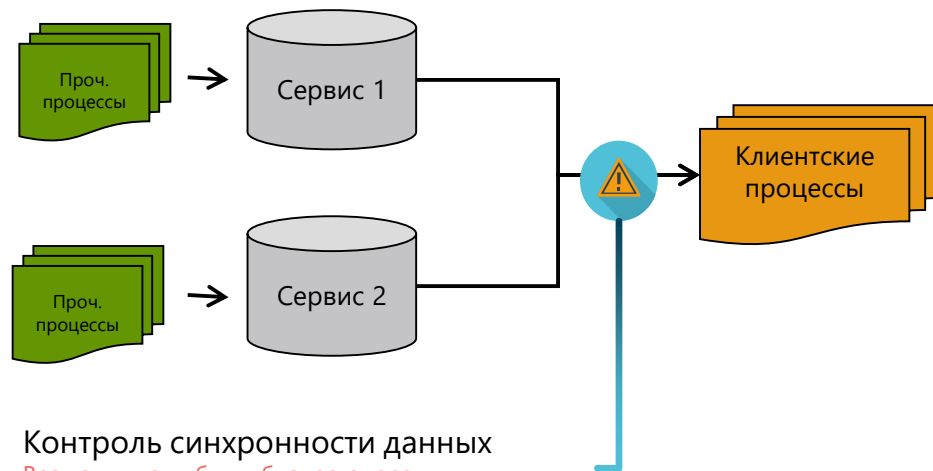
ДААННЫЕ ДОЛЖНЫ  
ОТРАЖАТЬ ОДНО  
СОСТОЯНИЕ КЛИЕНТА

При интеграции данных из разных систем важна их актуальность на единый момент времени

## КЕЙС 2. КОНТРОЛЬ ВРЕМЕННЫХ СОСТОЯНИЙ ПРИ ИНТЕГРАЦИЯХ

Остатки по клиентам ведутся в одном сервисе, а лимиты в другом

Без синхронизации данных между сервисами технически возможна операция с выходом за лимит



Контроль синхронности данных  
Возможны ошибки в бизнес-операции



В рекомендациях по концептуальному дизайну процесса «Интеграция данных»:

Раздел 2.5: «обеспечивать актуальность... и согласованность данных при их передаче»



Банк России

## КЕЙС 2. КОНТРОЛЬ ВРЕМЕННЫХ СОСТОЯНИЙ ПРИ ИНТЕГРАЦИЯХ

«Единое состояние бизнес-сущности - это один из наиболее часто встречающихся кейсов. Сборка комплексной бизнес-сущности из разных источников»

### «Давайте рассмотрим простой модельный пример:

лимиты по клиенту хранятся в одной системе, а текущее состояние счета в другой. Если не обеспечить интеграцию данных с должной частотой, мы рискуем получить ситуацию, когда клиентская операция, заведомо превышающая новый лимит, будет проведена из-за того, что система ведения состояния счета клиента не в курсе об обновленных лимитах. Понятно, что пример простой, но распространяется он на любые комплексные наборы данных: при сборке витрин скоринга все атрибуты должны быть синхронизированы во времени. при сборке любой отчетности аналогичная ситуация.

Список можно продолжать, **но основная мысль - при сборке сложных объектов мало следить только за структурой данных, необходимо иметь ввиду актуальность данных и временные промежутки.**

Может показаться, что это разные бизнес-риски – сначала операции, а потом отчетность, но технологически и процессно они подчиняются единым правилам контроля состояний»

### «Что делать?»

При проектировании интеграций обращайтесь внимания на операционные процессы внутри систем, убедитесь, что вас устраивает готовность данных на каждом этапе передачи данных.

Подробнее об этом также можно прочитать в разделе 2.5 рекомендаций.»



Банк России

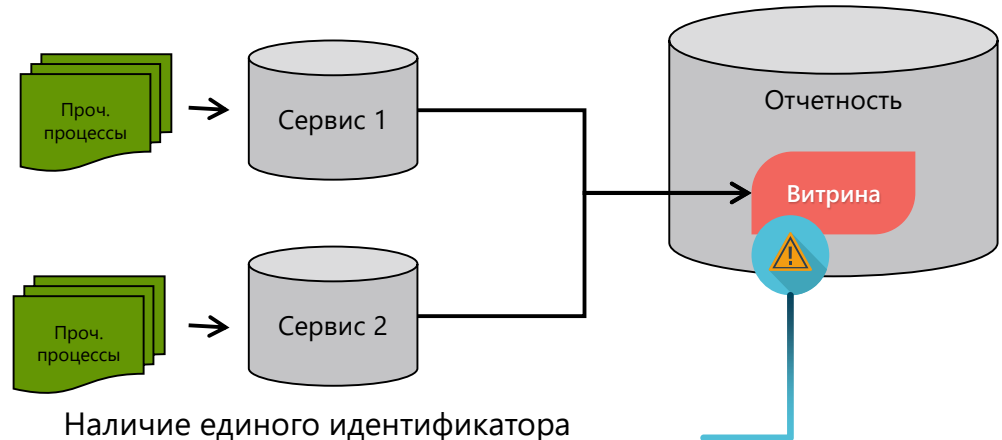
ДААННЫЕ ДОЛЖНЫ  
ОДНОЗНАЧНО  
ОТНОСИТЬСЯ  
К СУЩНОСТИ

Без единой идентификации невозможно корректное  
использование данных

## КЕЙС 3. ЕДИНЫЙ ИДЕНТИФИКАТОР КЛИЕНТА

При наличии нескольких систем заведения клиентов возможны ошибки «склейки» клиентов

Клиенты в разных системах ведутся по-разному и так же попадают в отчетность - в результате дублируются или ошибочно агрегируются. Прямое искажение картины, влияние на бизнес-решения и отчетность всех видов



Наличие единого идентификатора  
Ошибки агрегаций и отчетных операций



В рекомендациях по концептуальному дизайну процесса «Интеграция данных»:

Раздел 2.4: «обеспечивать сопоставимость данных и единое понимание сущностей»



Банк России

## КЕЙС 3. ЕДИНЫЙ ИДЕНТИФИКАТОР КЛИЕНТА

«Сопоставление данных на примере  
единого идентификатора сущности»

### **Давайте рассмотрим на примере идентификатора клиента:**

Бизнесы в своем развитии стараются предоставить клиенту наибольшее количество услуг. Иногда для нового продукта на ландшафте появляется новая система. У каждой из систем свое внутреннее устройство и способ определения уникальности клиента. И почти всегда методы уникального ведения клиента не будут совпадать между системами.

Это означает, что при сборе клиентов в единую витрину без должного бизнес-анализа и определения, может получиться так, что клиент, пользующийся продуктами из обеих учетных систем будет посчитан как два уникальных клиента. А это прямое влияние абсолютно на все связанные процессы - от выдач и резервов до отчетности в регулятор.

Пример с клиентом может показаться простым, но эти принципы точно так же транслируются на любые сущности, имеющие два и более легитимных источника - продукты, справочники, классификаторы (пример, RUB и RUR) и тп.»

### **«Что делать?»**

Проектировать единые правила идентификации ключей в бизнес сущностях, развивать подходы управления регулярными и мастер-данными, как это написано в разделе 2.4 рекомендаций»



Банк России

УПРАВЛЕНИЕ  
КАЧЕСТВОМ ДАННЫХ -  
КАК КЛЮЧЕВОЙ  
ЭЛЕМЕНТ ПРОЦЕССА  
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



РЕКОМЕНДАЦИИ УЧАСТНИКАМ ФИНАНСОВОГО РЫНКА  
ПО КОНЦЕПТУАЛЬНОМУ ДИЗАЙНУ ПРОЦЕССА  
«ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ»

[http://www.cbr.ru/Content/Document/File/186984/recommendations\\_09022026.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/186984/recommendations_09022026.pdf)

## КАК И ГДЕ СТРОИТЬ КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ДАННЫХ

- 01 Фокус на данных, влияющих на процессы и параметры решений
- 02 Контроль потоков данных, происхождения и критичности
- 03 Внедрение поэтапно начиная с самых важных данных
- 04 Следование лучшим практикам и рекомендациям



Контроль качества данных наиболее эффективен в точках интеграций и принятия решений

### «Откуда начать?»

1. Для начала сконцентрируйтесь на основных процессах. Сделать нужно будет много, ресурсы не безграничны, а процессы имеют разную значимость для организаций.
2. Возьмите под контроль потоки данных, изучите что и как по ним протекает.
3. Внедряйте поэтапно демонстрируя инкремент и пользу для бизнеса.
4. При затруднениях смотрите в рекомендации по «Интеграции данных».

**И в завершение скажу, что процесс управления качеством данных – это ключевой элемент управления риском организации. Риск невозможно оценить без качественных данных.**



Банк России

**ДИСКУССИЯ:**  
РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА  
«ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ» НА ПРАКТИКЕ





Банк России

## ВОПРОСЫ ДИСКУССИИ:

1. КАКИЕ БАРЬЕРЫ ВОЗНИКАЮТ В ПРОЦЕССЕ ИНТЕГРАЦИИ ДАННЫХ?
2. КАК ИЗМЕНИТСЯ РОЛЬ ИНТЕГРАЦИИ ДАННЫХ, ЕСЛИ КАЖДАЯ ИЗ СИСТЕМ БУДЕТ ИМЕТЬ АРИ?
3. КАК БАЛАНСИРОВАТЬ МЕЖДУ БИЗНЕСОМ И ИТ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ИНТЕГРАЦИИ ДАННЫХ?

## УЧАСТНИКИ ДИСКУССИИ

- 01 **Травин Максим Юрьевич** - директор по работе с данными АО «ТБанк»
- 02 **Орешкин Сергей Владимирович** - директор Департамента данных и новых технологий АО «Банк ДОМ.РФ»
- 03 **Виноградов Евгений Владимирович** - директор Департамента аналитических решений ООО НКО «ЮМани»
- 04 **Елхов Андрей Александрович** - руководитель Департамента управления данными АО «АЛЬФА-БАНК»
- 05 **Абдурахманов Ринат Маратович** - Руководитель направления качества данных службы информационной безопасности ООО «Банк Точка»
- 06 **Маслов Сергей Сергеевич** - Начальник управления корпоративных данных СПАО «Ингосстрах»



Банк России

# ШАБЛОН ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ

Создание и внедрение Политики управления данными

Круглый стол по обмену опытом внедрения политики управления данными среди разных категорий участников финансового рынка



Банк России

# СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ

БОВА СВЕТЛАНА НИКОЛАЕВНА

Управляющий директор Департамента ИТ архитектуры, вице-президент Банка ВТБ (ПАО)

Участник рабочей группы Банка России по вопросам развития систем управления данными участников финансового рынка





Банк России



ШАБЛОН ПОЛИТИКИ  
УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ

[http://www.cbr.ru/Content/Document/File/185938/  
data\\_management\\_template.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/185938/data_management_template.pdf)

## ПОЛИТИКА ПО УПРАВЛЕНИЮ ДАННЫМИ

**Политика по управлению данными** является основополагающим документом по процессу управления данными, направленным на достижение необходимой упорядоченности, качества и единообразия данных организации, а также на поэтапное достижение оптимального уровня зрелости процессов управления данными организации.



Документ должен быть утвержден в качестве внутреннего нормативного акта организации



Документ должен быть согласован всеми подразделениями организации и социализирован на коллегиальном органе



Банк России



## РАЗДЕЛЫ ПОЛИТИКИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДАННЫМИ

Шаблон политики по управлению данными включает:

**9 разделов, 2 приложения, глоссарий**

- 01 Общие положения
- 02 Цели и задачи управления данными
- 03 Организация управления данными
- 04 Классификация данных организации
- 05 Процессы системы управления данными
- 06 Организационная структура системы управления данными. Роли и обязанности участников системы управления данными
- 07 Документы, регламентирующие процессы управления данными организации
- 08 Порядок применения и актуализации политики по управлению данными
- 09 Использование нормативных документов, политики и стандартов

### Приложения:

1. Рекомендации по внедрению политики по управлению данными в зависимости от уровня зрелости системы управления данными организации
2. Этапы жизненного цикла данных

### Глоссарий



**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ** – совокупность взаимосвязанных методологических, организационных и архитектурно-технологических компонентов, решающих задачи управления данными и включающих стандарты, политики, процедуры, правила и иные методологические документы.

## ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ

- 1) повышение эффективности принятия управленческих решений за счет обеспечения ключевых бизнес-процессов качественными, актуальными и достоверными данными;
- 2) обеспечение выполнения требований уполномоченных государственных и регулирующих органов;
- 3) использование данных для увеличения доходов и сокращения затрат;
- 4) снижение стоимости хранения и обработки данных;
- 5) получение экономического эффекта от использования данных, в том числе за счет использования результатов аналитики данных в процессах, а также создания и реализации новых продуктов с использованием данных и аналитики;
- 6) снижение рисков несоблюдения нормативно-правовых, договорных требований в отношении создания, получения, хранения и использования данных;
- 7) предотвращения и снижения количества возникающих инцидентов с качеством данных.



## ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ

- 1) разработка и реализация системы управления данными в соответствии с настоящей Политикой;
- 2) определение принципов и правил управления данными;
- 3) создание и оптимизация процессов управления данными;
- 4) назначение работников организации на роли в функционально-ролевой модели системы управления данными, ознакомление работников с их правами и обязанностями, а также обучение инструментам по управлению данными для обеспечения максимально эффективного вовлечения в процессы по управлению данными;
- 5) организация и обеспечение выполнения работ по повышению качества данных организации, их эффективности и доступности;
- 6) мониторинг и контроль состояния данных организации, в том числе проведение регулярной оценки качества данных, эффективности мероприятий/работ по его улучшению;
- 7) формирование и поддержание в актуальном состоянии описания данных организации;
- 8) повышение степени унификации используемых данных;
- 9) контроль архитектурных решений в части оптимальности выбора подходов к хранению и обработке данных с учетом ценности данных для организации, а также требований действующего законодательства и уполномоченных надзорных органов по информационной безопасности;
- 10) разработка и поддержание в актуальном состоянии внутренних нормативных и организационно-распорядительных документов, регулирующих управление данными;
- 11) разработка целей, ключевых измеримых показателей эффективности, системы контроля и мониторинга достижения обозначенных КПЭ для участников процесса управления данными;
- 12) формирование культуры управления данными, основанной на понимании работниками стратегической ценности данных;
- 13) разработка и внедрение программ обучения и развития компетенций работников для ознакомления с принципами, процессами и технологиями управления данными и их персональной ответственностью в соответствии с функциональными ролями;
- 14) обеспечение соблюдения прав субъектов персональных данных при обработке их персональных данных;
- 15) обеспечение целостности данных, а также их конфиденциальности в случае, если данные относятся к информации ограниченного доступа.



Банк России

Система управления данными состоит из:

**1** процессов, практик и прикладных инструментов, которые позволяют достигать поставленных целей в отношении данных

**2** организационной структуры взаимодействия участников функционально-ролевой модели по управлению данными

Ключевые принципы управления данными:

- ✓ Принцип полного покрытия
- ✓ Принцип адаптивности
- ✓ Принцип непрерывности
- ✓ Принцип кросс-функциональности
- ✓ Принцип стандартизации и унификации
- ✓ Принцип постоянного контроля качества данных
- ✓ Принцип операционализации управления данными
- ✓ Принцип разумной целесообразности

### 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ

Объектами управления системы управления данными являются:

**1**

объекты данных, которые организация производит и использует

**2**

процессы, реализующие систему управления данными, и функции, применяемые к объектам данных

**3**

роли участников в системе управления данными

В системе управления данными организации присутствуют следующие виды деятельности:

формирование целей по работе с данными

планирование и выполнение работ по достижению целей

контроль достижения целей по работе с данными

разработка методологии и внедрение процессов по работе с данными

**Зрелость системы управления данными** – степень, в которой организация последовательно и эффективно определяет, измеряет, контролирует и использует данные для достижения своих целей

**ПО СТЕПЕНИ  
СТРУКТУРИЗАЦИИ**

- ★ структурированные данные;
- ★ слабоструктурированные данные;
- ★ неструктурированные данные

**ПО СПОСОБУ  
ВОЗНИКНОВЕНИЯ**

- ★ первичные данные
- ★ производные данные

**ПО ИСТОЧНИКУ  
ДАННЫХ**

- ★ внешние данные
- ★ внутренние данные

**ПО НАЗНАЧЕНИЮ И  
ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ**

- ★ метаданные
- ★ основные данные
- ★ справочные данные
- ★ транзакционные данные
- ★ аналитические данные

**ПО КРИТИЧНОСТИ  
ДАННЫХ ДЛЯ БИЗНЕСА**

- ★ критичные
- ★ средней критичности
- ★ малой критичности

При этом **допустима и другая классификация данных** в организации:

**Первичные системные данные** – данные, первичный ввод которых в информационные системы организации осуществляется работниками организации в рамках выполнения своих должностных обязанностей.

**Первичные внесистемные данные** – данные, первичный ввод и дальнейшая актуализация которых осуществляется за периметром промышленных информационных систем (для целей обогащения данных, ручного ведения специализированных аналитических разметок).

**Внешние данные** – данные, которые появляются в периметре информационных систем организации путем загрузки из внешних относительно организации источников данных (например, данные рейтинговых агентств, справочники Банка России).

**Расчетные данные** – данные, которые получены расчетным путем из первичных системных, внесистемных и внешних данных на основании методик и алгоритмов математических расчетов.



## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ ОРГАНИЗАЦИИ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ СЛЕДУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ:



ЗАМЕР УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ  
ПРОИЗВОДИТСЯ В РАЗРЕЗЕ  
ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ  
ДАННЫМИ

## 1 РУКОВОДСТВО ДАННЫМИ

деятельность по осуществлению руководящих, организующих и контрольных полномочий, а также по обеспечению совместного принятия решений (планирование, мониторинг и обеспечение выполнения) в отношении управления данными

## 2 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ДАННЫХ

комплексный процесс планирования, организации и контроля выполнения работ по применению стандартных методов управления качеством данных с целью обеспечения их пригодности к использованию

## 3 АРХИТЕКТУРА И МОДЕЛИРОВАНИЕ ДАННЫХ

процесс, обеспечивающий последовательное и согласованное осуществление развития и стандартизации модели данных в масштабах организации, что позволяет оптимизировать использование данных, повысить их качество, поддержать и сделать эффективным процесс внутренней разработки

## 4 СПРАВОЧНЫЕ И ОСНОВНЫЕ ДАННЫЕ

процесс, обеспечивающий согласованность, достоверность и доступность критически важной информации, а также согласованность и управление данными в бизнес-процессах организации. Он охватывает работу двух взаимосвязанных, но функционально различных типов данных, создающих фундамент для эффективной работы: ИТ-систем и управленческих процессов организации (справочные данные (Reference Data) и основные данные (Master Data))

## 5 УПРАВЛЕНИЕ МЕТАДААННЫМИ

процесс создания, организации, хранения и управления метаданными с целью обеспечения их доступности, согласованности и актуальности. Процесс включает разработку стандартов и политики, создание репозитория/ каталогов метаданных и их интеграцию в бизнес-процессы организации с целью обеспечить поддержку принятия решений и улучшить общую эффективность работы с данными в организации

## 6 БЕЗОПАСНОСТЬ ДАННЫХ

процесс планирования, разработки и реализации мер по повышению ценности использования данных, включающий в себя классификацию данных по степени критичности, определения принципов и политики работы с разными категориями данных (хранение, передача и удаление), а также выстраивание бизнес-процессов, реализующих и обеспечивающих баланс в работе с данными между доступностью данных и их защищенностью.

## 7 ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ

управляемый процесс объединения данных из различных источников в согласованные физические или виртуальные формы, устраняющий дублирование и противоречия для ускорения бизнес-процессов и снижения затрат. Результатом процесса интеграции данных являются интегрированные данные – согласованные физические или виртуальные формы данных из различных источников, пригодные для анализа и принятия решений

## 8 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СОБЛЮДЕНИЕ НОРМАТИВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ К ДАННЫМ

процесс идентификации, оценки, контроля и мониторинга рисков, связанных с изменением свойств и характеристик качества данных, который обеспечивает сохранение бизнес-ценности данных и контроля допустимых уровней риска для различных категорий данных, включая реализацию мер по предотвращению рисков использования недостоверных данных в принятии управленческих решений.



Банк России

## ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ

### Централизованная модель управления данными

организационная модель и стандарты управления данными контролируются и реализуются централизованно по направлениям деятельности организации

### Реглицируемая (децентрализованная) модель управления данными

операционная модель и стандарты управления данными реализуются в каждой бизнес-линии или структурном подразделении

### Федеративная модель управления данными

одна организационная система руководства данными координирует деятельность нескольких бизнес-линий или структурных подразделений с целью обеспечения согласованности определений и стандартов

Допускается существование **гибридной модели управления**, в которой присутствуют элементы всех типов моделей управления данными

## 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ. РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ

69



**Стратегический уровень** – определение роли управления данными в процессах организации, оценка и принятие рисков, связанных с процессами управления данными, а также с процессами обеспечения безопасности данных

**Операционный уровень** – разработка и реализация процессов управления данными. Оперативное управление данными осуществляется в соответствии с процессами, предусмотренными внутренними документами, регламентирующими процессы управления данными, и осуществляются работниками/подразделениями, назначенными на роли

### Участники системы управления данными

- Коллегиальный орган по управлению данными
- Директор по управлению данными/ Директор по данным
- Офис директора по управлению данными / Директора по данным
- Владелец данных
- Офицер данных (дата-стюард)
- Потребитель данных
- Эксперт по качеству данных
- Архитектор данных



01

**Политика по управлению**

**данными** – документ, регламентирующий ключевые аспекты управления данными, описывающий цели управления данными, базовые термины, принципы и процессы управления данными, органы управления, роли участников в системе управления данными и их ответственность. Формулировка и последующая актуализация политики производятся регулярно, не реже 1 раза в год. Политика управления данными утверждается в качестве внутреннего нормативного документа.

02

**Положения** – документы,

определяющие правовой статус, организационную структуру, функции, права, обязанности и ответственность структурных подразделений и должностных лиц, участвующих в процессах управления данными

03

**Регламенты** – документы, создаваемые по процессам системы управления данными. Определяют конкретные действия ролей, применимые для конкретного процесса и последовательно описывают выполнение каждой стадии процесса. Ответственность за формулировку регламентов лежит на Владельце соответствующих процессов и данных на уровне Руководства организации. Регламенты утверждаются в качестве внутренних нормативных документов.

04

**Методики по системам**

**управления данными** – документы, описывающие основные процессы, алгоритмы расчетов, критерии и допустимые значения, применимые для конкретного процесса в части конкретных данных, а также принципы взаимодействия различных ролей по каждому из ключевых направлений: управление качеством данных, управление метаданными, управление основными данными, управление нормативно-справочной информацией. Методики также включают в себя рекомендации для разработки регламентов управления качеством данных. Данные документы утверждаются в качестве внутренних нормативных документов

**Примеры:**

- ✓ *Политика по управлению данными*
- ✓ *Положение по управлению качеством данных*
- ✓ *Регламент ведения учета данных*
- ✓ *Регламент управления архитектурой данных*
- ✓ *Методика оценки зрелости системы управления данными*



Банк России

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ



## 8. ПОРЯДОК ПРИМЕНЕНИЯ И АКТУАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ



Применение политики производится в соответствии с уровнем зрелости систем управления данными организации



Актуализацию Политики необходимо проводить **не реже 1 раза в 2 года** по результатам анализа предложений подразделений организации по ее изменению, а также в случае изменения законодательных актов Российской Федерации и нормативных актов уполномоченных органов Российской Федерации



Банк России

## КРУГЛЫЙ СТОЛ

ПО ОБМЕНУ ОПЫТОМ ВНЕДРЕНИЯ  
ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ  
СРЕДИ РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ  
УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА





Банк России

## ТЕМЫ КРУГЛОГО СТОЛА:

### 1. ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА, ПРОХОЖДЕНИЕ БАРЬЕРОВ

ЕЛХОВ АНДРЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ - РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ АО «АЛЬФА-БАНК»

ЛЕЙКО ВИКТОРИЯ МИХАЙЛОВНА - ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДАННЫМИ ДЕПАРТАМЕНТА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ АО «ПОЧТА БАНК»

### 2. ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ, ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ РАБОТЫ С ДАННЫМИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРОЦЕСС

БОНДАРЕНКО АЛЕКСЕЙ НИКОЛАЕВИЧ - ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ БАНКА ГПБ (АО)

ЕЛХОВ АНДРЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ - РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ АО «АЛЬФА-БАНК»

## УЧАСТНИКИ КРУГЛОГО СТОЛА

- 01 **Бова Светлана Николаевна** - CDO, управляющий директор Департамента ИТ архитектуры, вице-президент Банка ВТБ (ПАО)
- 02 **Головачев Дмитрий Игоревич** - руководитель Центра по управлению данными ООО СК «Сбербанк страхование»
- 03 **Наумов Данила Константинович** - директор Департамента по работе с данными, ПАО «Московская Биржа»
- 04 **Бондаренко Алексей Николаевич** - вице-президент, начальник Департамента управления данными Банка ГПБ (АО)
- 05 **Елхов Андрей Александрович** - руководитель Департамента управления данными АО «АЛЬФА-БАНК»
- 06 **Лейко Виктория Михайловна** - директор по управлению портфелем проектов по управлению данными Департамента информационных технологий АО «Почта Банк»



Банк России

# ОПЫТ СОЗДАНИЯ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ



ГОЛОВACHEВ ДМИТРИЙ ИГОРЕВИЧ

Руководитель Центра по управлению данными ООО СК «Сбербанк страхование»

Участник рабочей группы Банка России по вопросам развития систем управления данными участников финансового рынка



## Политика управления данными нужна если необходимо:



Кто «двигатель процесса» создания Политики управления данными?



Организация процесса создания Политики управления данными



Как «продавать» необходимость создания Политики управления данными?



Через какие комитеты согласовывать внедрение Политики управления данными?



Предпосылки создания коллегиального органа по управлению данными

01

Устранить противоречия в бухгалтерской отчетности организации

02

Ускорить процесс поиска ответственных за данные и их качество

03

Ускорить «рабочие процессы» по организации управления данными

04

Выработать и систематизировать критерии оценки качества данных

05

Начать измерять общий уровень качества данных и управлять им

06

Устранить дублирование данных

07

Начать принимать более точные решения на основе данных с применением ИИ





## КТО «ДВИГАТЕЛЬ ПРОЦЕССА» СОЗДАНИЯ ПОЛИТИКИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДАННЫМИ?





Политика управления данными нужна если необходимо:



### Кто «двигатель процесса» создания Политики управления данными?



Организация процесса создания Политики управления данными



Как «продавать» необходимость создания Политики управления данными?



Через какие комитеты согласовывать внедрение Политики управления данными?



Предпосылки создания коллегиального органа по управлению данными

01

Провели серию встреч с представителями подразделений компании работающими с данными и получили информацию о проблемах и болях

02

Провели анализ проблем и выработали подходы и процессы, которые могли бы решить эти проблемы и уменьшить боли

03

Рассмотрели примеры политик по УД в доступных источниках. Взяли из этих документов минимально необходимое именно нам и разработали такую политику, которая будет работать именно у нас в настоящий момент

04

Согласовали политику по УД и процессы УД с участниками будущей СУД, выпустили необходимые документы, описания, организовали процессы по УД

05

Организовали контроль и исполнение процессов по УД





«Мы пошли эволюционным путём ориентированным на практическое применение.

Для внедрения первой версии политики управления данными понадобилось **5 шагов**»

**01** «Провели серию встреч с представителями подразделений компании, работающими с данными, и получили информацию о проблемах и «болях»»

**02** «Провели анализ проблем и выработали подходы и процессы, которые могли бы решить эти проблемы и уменьшить «боли»»

**03** «Рассмотрели примеры политик управления данными в доступных источниках. Взяли из этих документов минимально необходимое именно нам и разработали такую политику, которая будет работать именно у нас в настоящий момент»

**04** «Согласовали политику управления данными и процессы управления данными с участниками будущей системы управления данными, выпустили необходимые документы, описания, организовали процессы по управлению данными»

**05** «Организовали контроль и исполнение процессов управления данными»



### Что мы не стали делать:

создавать политику управления данными «для галочки»

создавать документ на 100+ страниц

создавать идеальные условия

включать в политику разделы, которые не нужны нам на практике



Политика управления данными нужна если необходимо:



Кто «двигатель процесса» создания Политики управления данными?



Организация процесса создания Политики управления данными



**Как «продавать» необходимость создания Политики управления данными?**



Через какие комитеты согласовывать внедрение Политики управления данными?



Предпосылки создания коллегиального органа по управлению данными

01

«Сначала мы обратились с инициативой по созданию Политики управления данными к владельцам данных»

02

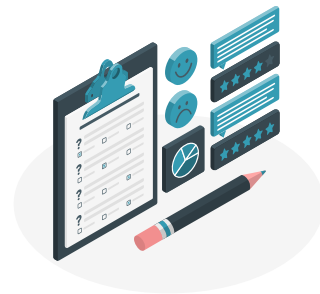
«В результате стало понятно, что владельцы данных не сильно заинтересованы во внедрении Политики, так как Политика в основном накладывает на НИХ обязательства»

03

«Мы обратились с инициативой к потребителям данных, собрали с них потребности в качестве и управлении данными, систематизировали информацию и снова пошли к владельцам данных, но уже с конкретикой и поддержкой потребителей»

04

«Такой подход привел к успешному результату, внедрению Политики управления данными, созданию процессов, рабочих групп и расчету метрик»





Политика управления данными нужна если необходимо:



Кто «двигатель процесса» создания Политики управления данными?



Организация процесса создания Политики управления данными



Как «продавать» необходимость создания Политики управления данными?



**Через какие комитеты согласовывать внедрение Политики управления данными?**



Предпосылки создания коллегиального органа по управлению данными

01

«Мы внедрили Политику управления данными без комитета по управлению данными, так как в комитете на тот момент не было потребности»

02

«Наша работа была сфокусирована на удовлетворении практических нужд потребителей и пользователей данных. Для этого для них мы организовали и поддерживали процессы управления данными, подготовили всю необходимую документацию, провели пилотирование на ограниченном количестве процессов с несколькими подразделениями»

03

«После пилотирования были представлены результаты руководству и принято решение о масштабировании практики на всю организацию»





Политика управления данными нужна если необходимо:



Кто «двигатель процесса» создания Политики управления данными?



Организация процесса создания Политики управления данными



Как «продавать» необходимость создания Политики управления данными?



Через какие комитеты согласовывать внедрение Политики управления данными?



**Предпосылки создания коллегияльного органа по управлению данными**

01

«Предпосылками для создания коллегияльного органа по управлению данными стало то, что зачастую нужно принимать решения по комплексным вопросам управления данными, в которых есть конфликт интересов у нескольких подразделений организации»

02

«Вторая важная возможность, которую предоставляет комитет по управлению данными, это приоритизация задач управления данными среди бизнес-задач»





Банк России

# ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ



НАУМОВ ДАНИЛА КОНСТАНТИНОВИЧ

Директор департамента по работе с данными, ПАО Московская Биржа

Участник рабочей группы Банка России по вопросам развития систем управления данными участников финансового рынка



Банк России

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ

### ШАГИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ

1

Распространение политики управления данными на все бизнес процессы организации и весь ИТ ландшафт, а не только на ХД

2

Приоритет данных для внедрения политики управления данными на основе критичности для бизнес процессов

3

Включение контроля и мониторинга исполнения политики управления данными в процедуры регулярного аудита



Банк России

ФОКУСИРОВАНИЕ  
НА ПРЕИМУЩЕСТВАХ

Роли участников процессов управления данными =  
внутренние привилегии



Новые преимущества владельцев данных в управлении  
доступами и получении ценности от данных



Мотивация на инвентаризацию данных  
находящихся во владении



Банк России

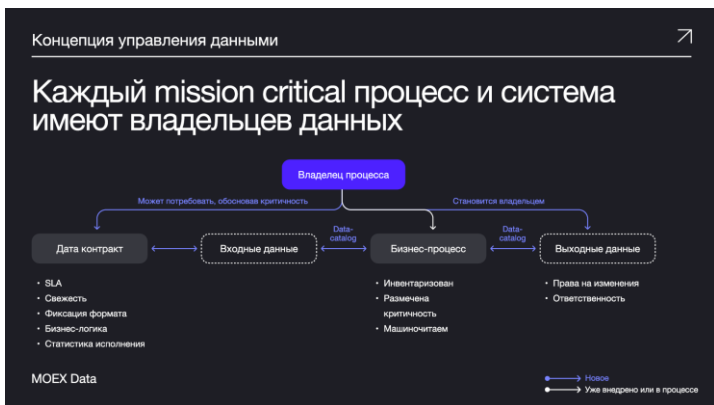
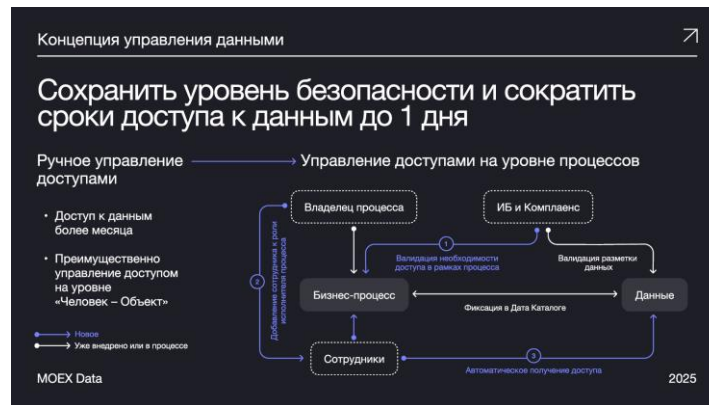
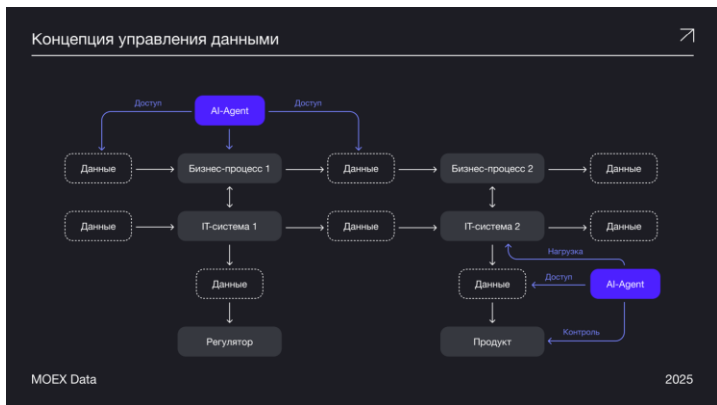
ВНЕДРЕНИЕ ПОЛИТИКИ  
УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ –  
ФУНДАМЕНТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ  
ПОТЕНЦИАЛА ИИ АГЕНТОВ

## В ТОМ ЧИСЛЕ:

- 01 Использование каталога данных, бизнес-гlossария, реестра бизнес-процессов, модели данных как инструментов для снижения количества потребляемых токенов
- 02 Финансовый эффект на АВ-тестах с / без инструментами управления данными
- 03 Чем выше зрелость процессов управления данными, тем более оптимально можно выстроить инфраструктуру для работы ИИ агентов



## ДИЗАЙН ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ





Банк России



# ОБЗОР РЕКОМЕНДАЦИЙ УЧАСТНИКАМ ФИНАНСОВОГО РЫНКА ПО КОНЦЕПТУАЛЬНОМУ ДИЗАЙНУ ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ДАННЫХ»



РАТУШИН АНДРЕЙ ВИКТОРОВИЧ

Начальник отдела мониторинга и контроля операций, ИНГ Банк (Евразия) АО

Участник рабочей группы Банка России по вопросам развития систем управления данными участников финансового рынка



[http://www.cbr.ru/Content/Document/File/189607/recommendations\\_10042026.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/189607/recommendations_10042026.pdf)

**РЕКОМЕНДАЦИИ УЧАСТНИКАМ  
ФИНАНСОВОГО РЫНКА  
ПО КОНЦЕПТУАЛЬНОМУ ДИЗАЙНУ  
ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ  
РИСКАМИ ДАННЫХ»**

Москва  
2026

- 01 **ОПРЕДЕЛЕНИЯ** и основные понятия
- 02 **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ДАННЫХ**  
АДАПТИРОВАНИЕ К ЖИЗНЕННОМУ ЦИКЛУ ДАННЫХ
- 03 **АКТУАЛЬНОСТЬ**  
КРИТЕРИИ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПРОЦЕССА
- 04 **ПРЕРЕКВИЗИТЫ**  
ФУНДАМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОЦЕССА
- 05 **ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССА**  
МЕРОПРИЯТИЯ, СООТВЕТСТВУЮЩИЕ УРОВНЮ ЗРЕЛОСТИ СУД
- 06 **ЦЕЛИ ПРОЦЕССА**
- 07 **УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА**  
ИХ РОЛИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
- 08 **ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЦЕССУ**  
СВЯЗЬ С ПРОЦЕССАМИ СУР
- 09 **МЕТОДЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПРОЦЕСС**
- 10 **ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА**  
ПРИМЕРЫ
- 11 **ПЕРВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ**  
«С ЧЕГО НАЧАТЬ?»



Банк России

## ОПРЕДЕЛЕНИЯ



**Риск данных<sup>1</sup>** – вероятность изменений свойств или характеристик качества данных, которые могут привести к прямым или косвенным потерям.



**Фактор риска данных** – условие или недостаток, повышающий вероятность реализации риска данных.



**Событие риска данных** – случай фактической реализации, инцидент данных, повлекший или способный повлечь прямые и/или косвенные потери: финансовые убытки, регуляторные санкции, репутационный ущерб.



**Ключевые индикаторы риска данных (КИРД)** – опережающие метрики для мониторинга накопления факторов риска до материализации.

<sup>1</sup> Кредитные организации осуществляют управление риском данных, включая мероприятия и процедуры по обеспечению требований к непрерывности и качеству функционирования информационных систем и обеспечению качества данных в информационных системах, в рамках управления риском информационных систем в соответствии с Положением Банка России от 08.04.2020 № 716-П «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе»



Банк России

## ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ДАННЫХ

непрерывно выполняемый комплекс процедур выявления, оценки и контроля соответствия характеристик качества данных установленным требованиям

Процесс управления рисками данных реализуется через **воронку инцидентов** качества данных, где инциденты качества данных при наличии факторов риска данных квалифицируются как события риска данных и при необходимости регистрируются как события операционного риска



Для эффективного контроля риска данных необходима адаптация процедур управления операционным риском с учетом специфики жизненного цикла данных



Банк России

## АКТУАЛЬНОСТЬ

КРИТЕРИИ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ  
ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССА  
«УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ДАННЫХ»



### ФИНАНСОВЫЕ КРИТЕРИИ

- Превышение лимита операционных потерь (в результате ошибок в данных)
- Материальность корректировок финансовой отчетности
- Потеря доходов от неоптимальных решений

### ОПЕРАЦИОННЫЕ КРИТЕРИИ

- Рост затрат на исправление ошибок данных
- Рост частоты сбоев в критических бизнес-процессах
- Большое время устранения инцидентов данных
- Высокая зависимость от ручных процедур проверок качества данных

### РЕПУТАЦИОННЫЕ КРИТЕРИИ

- Рост количества клиентских жалоб
- Появление инцидентов данных, получающих огласку
- Снижение лояльности клиентов



Критерии и чувствительность к критериям индивидуальны для каждой организации



Банк России

## ПРЕРЕКВИЗИТЫ К ВНЕДРЕНИЮ ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ДАнных»



## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ГОТОВНОСТЬ

Определена Система Управления Рисками

- ★ Утверждены методология оценки рисков, классификаторы, сформулирован риск-аппетит, ведётся реестр операционных рисков

Управление данными выделено как самостоятельный вид деятельности

- ★ Управление данными отражено в организационной структуре как функция, независимая от ИТ или аналитики; закреплены процессы, ответственные и ресурсы

Разработана политика управления данными

- ★ Утверждён документ, охватывающий жизненный цикл данных

Назначены Владельцы данных

- ★ Есть реестр ответственных за критичные элементы данных

Проведена оценка критичности данных

- ★ Владельцы применяют методику оценки критичности с учётом бизнес-процессов

## ПРОЦЕССНАЯ ЗРЕЛОСТЬ

Закреплена ответственность за данные

- ★ Определена роль «Владельца данных», разработаны правила и процедуры по управлению данными

Систематическая работа с качеством данных

- ★ Регулярно оценивается и улучшается качество критичных данных, позволяя установить связь между данными и рисками процессов



**Без фундамента внедрение процесса управления рисками данных  
останется лишь формальным упражнением**

## ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССА НА УРОВНЯХ ЗРЕЛОСТИ СУД «НАЧАЛЬНЫЙ» (УРОВЕНЬ 1) И «ОСОЗНАНИЕ» (УРОВЕНЬ 2)

Характерное состояние	Рекомендуемые мероприятия	Результат внедрения
<b>УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ СУД – «НАЧАЛЬНЫЙ» (УРОВЕНЬ 1)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ присутствует разрозненное управление рисками данных</li> <li>➤ есть фрагментарный контроль качества данных</li> <li>➤ управление не интегрировано в общую систему управления рисками</li> <li>➤ риски данных не выделяются в управленческой отчетности</li> </ul>	<p><b>Формирование подраздела риски данных в реестре операционных рисков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ создан механизм фиксации инцидентов данных в едином журнале</li> <li>➤ определены критерии оценки существенности рисков данных</li> <li>➤ ведется учет рисков данных во внутренних нормативных актах организации</li> <li>➤ назначены владельцы данных, ответственные за первичную оценку рисков данных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ реализован базовый механизм выявления рисков данных, их оценки и доведения до руководства информации о рисках данных.</li> <li>➤ сформирована основа для развития процесса на следующих уровнях зрелости</li> <li>➤ самооценка зрелости СУД достигает уровня зрелости «2» («уровень осознания»)</li> </ul>
<b>УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ СУД – «ОСОЗНАНИЕ» (УРОВЕНЬ 2)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ отдельные инициативы по интеграции управления рисков данных в общую СУР</li> <li>➤ налажен учет инцидентов данных</li> <li>➤ определено большинство владельцев данных</li> <li>➤ произведена инвентаризация критичных данных</li> </ul>	<p><b>Интеграция процессов управления рисками данных с процессами управления операционными рисками организации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ установлены связи между событиями рисков данных и карточками рисков через идентификаторы.</li> <li>➤ сформированы Ключевые Индикаторы Риска Данных и определены пороговые значения</li> <li>➤ разработана методология самооценки рисков владельцами данных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ управление рисками данных частично интегрировано в общую систему управления рисками</li> <li>➤ обеспечена связь между качеством данных и операционными рисками</li> <li>➤ применяются единые принципы и методологии оценки рисков</li> <li>➤ самооценка зрелости СУД достигает уровня зрелости «3» («уровень применения»)</li> </ul>

## ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССА НА УРОВНЕ ЗРЕЛОСТИ СУД «ПРИМЕНЕНИЕ» (УРОВЕНЬ 3)

Характерное состояние	Рекомендуемые мероприятия	Результат внедрения
<b>УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ СУД – «ПРИМЕНЕНИЕ» (УРОВЕНЬ 3)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Процессы управления риском данных частично интегрированы в СУР и формализованы</li> <li>➤ внедрены инструменты мониторинга</li> <li>➤ определена критичность данных для бизнес-процессов</li> <li>➤ идентификация и оценка рисков данных регулярна</li> </ul>	<p><b>Интеграция рисков данных с бизнес-процессами и системами в едином репозитории:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ автоматизация сбора и классификации инцидентов данных</li> <li>➤ двусторонняя интеграция СУД и СУР на уровне данных</li> <li>➤ внедрение предиктивной аналитики для прогнозирования рисков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ управление рисками данных полностью интегрировано в общую систему управления рисками</li> <li>➤ организация способна принимать обоснованные риск-ориентированные решения с учетом стоимости и затрат на снижение рисков</li> <li>➤ самооценка зрелости СУД достигает уровня зрелости «4» (уровень операционализации)</li> </ul>



«Независимо от уровня зрелости, успех внедрения определяется **вовлечённостью руководства, чётким распределением ответственности** и постепенным **наращиванием компетенций** в области управления рисками данных»



## Цели процесса

Участники процесса

Объекты управления

Требования к процессу

Методы, обеспечивающие процесс

Показатели эффективности процесса

**01** Определение причин влияющих на риск данных при возникающих инцидентах данных

**02** Обеспечение регистрации решений о принятии остаточных рисков данных

**03** Выявление системных причин повторяющихся инцидентов данных для корректировки процессов

**04** Обеспечение соответствия процессов организации, использующих критичные данные, нормативным требованиям работы с данными



## СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

- ★ ведёт реестр операционных рисков, включая риски данных
- ★ разрабатывает единые стандарты оценки рисков данных
- ★ комплексно оценивает влияние рисков данных
- ★ контролирует риск-аппетит
- ★ осведомлена о наступлении событий риска данных

## УПОЛНОМОЧЕННЫЙ КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ ОРГАН ПО УПРАВЛЕНИЮ ДАННЫМИ

- ★ рассматривает сводную отчётность по рискам данных
- ★ утверждает методологию управления рисками данных, критерии существенности, планы мероприятий по снижению рисков

## ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ ДАННЫМИ

- ★ информирует коллегиальные органы о рисках данных
- ★ координирует разработку методологии соотнесения с СУР
- ★ утверждает регламент процесса, реестр КИРД, запросы на изменения КИРД

## ОФИС ДИРЕКТОРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ДАННЫМИ

- ★ готовит сводную отчётность
- ★ ведёт базу знаний по рискам данных
- ★ сопровождает и развивает КИРД
- ★ организует самооценку подверженности рискам
- ★ разрабатывает и актуализирует методологию и регламент процесса

## ПОТРЕБИТЕЛЬ ДАННЫХ

- ★ информируется о рисках данных
- ★ консультирует при оценке влияния и приоритизации инцидентов
- ★ инициирует выявление событий риска данных при обнаружении нарушений качества

## ОФИЦЕР ДАННЫХ

- ★ фиксирует события риска
- ★ участвует в настройке индикаторов риска
- ★ проводит анализ корневых причин (RCA)
- ★ документирует результаты исследований
- ★ участвует в реализации планов мероприятий
- ★ готовит отчёты о статусе устранения проблем
- ★ выявляет потенциальные события риска данных

## ВЛАДЕЛЕЦ ДАННЫХ

- ★ анализирует инциденты
- ★ оценивает последствия событий
- ★ проводит самооценку рисков данных
- ★ идентифицирует и регистрирует риски
- ★ координирует исправление данных и причин инцидентов
- ★ определяет требования к характеристикам качества данных
- ★ формирует и реализует планы мероприятий по снижению рисков
- ★ совместно с Директором по данным и СУР определяет состав индикаторов риска и пороговые значения



Цели процесса



Участники процесса



**Объекты управления**



Требования к процессу



Методы, обеспечивающие процесс



Показатели эффективности процесса

01

Профиль риска данных, в том числе классификация рисков по источникам возникновения, областям воздействия и критичности для бизнес-процессов

02

Событие риска данных

03

Риск данных

04

Ключевые индикаторы риска данных (КИРД)

05

Мероприятия по снижению риска данных:

- стратегические инициативы
- процессные улучшения
- развитие компетенций
- технические меры
- мероприятия по мониторингу и повышению качества данных



Цели процесса



Участники процесса



Объекты управления



**Требования к процессу**



Методы, обеспечивающие процесс



Показатели эффективности процесса

- 01 Систематическое выявление рисков данных
- 02 Регистрация и анализ событий риска данных
- 03 Обеспечение полноты классификации рисков данных
- 04 Обеспечение функциональной полноты управления риском данных
- 05 Мониторинг ключевых индикаторов риска данных

- 06 Регулярная оценка эффективности системы управления риском данных

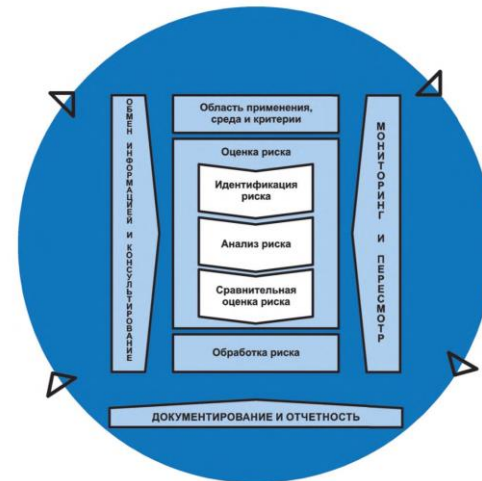


Иллюстрация Процесса менеджмента риска - ГОСТ Р ИСО 31000-2019 - национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Принципы и руководство»



Цели процесса



Участники процесса



Объекты управления



Требования к процессу



**Методы, обеспечивающие процесс**



Показатели эффективности процесса

01

Разработка и поддержание актуальности классификатора рисков данных

02

Сопровождение и развитие КИРД

03

Информирование заинтересованных сторон о наступлении событий риска данных

04

Самооценка соответствия нормативным требованиям к данным

05

Сводная отчетность по рискам

06

Проведение самооценки подверженности рискам данных

07

Регистрация и анализ корневых причин событий риска данных



Цели процесса



Участники процесса



Объекты управления



Требования к процессу



Методы, обеспечивающие процесс



**Показатели эффективности процесса**

01

**Динамика потерь по событиям риска данных (%)**

показывает динамику изменений совокупных потерь по риску данных

02

**Доля выявленных рисков данных с автоматизированным расчетом ключевых индикаторов риска данных**

оценивает охват рисков данных мониторингом КИРД и показывает, насколько систематизирован контроль процесса «Управление рисками данных»

03

**Доля идентифицированных рисков данных, обеспеченных планами мероприятий по снижению риска данных**

отражает полноту охвата выявленных рисков данных превентивными мерами и характеризует проактивность системы управления рисками данных

04

**Доля событий риска данных, связанных с ранее идентифицированными рисками данных (%)**

оценивает полноту и актуальность процесса идентификации рисков данных, а также эффективность превентивных мер по управлению известными рисками



Банк России

ИТАК,  
С ЧЕГО НАЧАТЬ?



- 01** Проверить выполнение пререквизитов  
... и убедиться, что Организационная готовность и Процессная зрелость не позволят утонуть в поиске Владельцев данных или результатов оценки качества данных
- 02** Определить команду с экспертизой СУР  
... чтобы управление рисками данных вписалось в систему управления рисками организации, а не создало параллельную вселенную
- 03** Составить план мероприятий с приоритетами  
... теперь это и Управление Данными, и Управление Рисками, нужно сосредоточиться на том, что может привести к реальным потерям, а не пытаться охватить всё сразу
- 04** Разработать критерии существенности и связь с Реестром операционных рисков  
... без чётких порогов процесс захлебнётся в шуме или пропустит критичное; без интеграции с СУР риски данных останутся невидимы для руководства и регулятора
- 05** Пилот анализа корневых причин и первых КИРД  
... помогут создать эффективную методологию, позволяющую устранять причины, а не симптомы, и получать ранние сигналы вместо тушения пожаров
- 06** Встроить постоянную актуализацию в процесс  
... меняются системы, данные, требования – процесс должен жить, пересматриваться и совершенствоваться



Банк России

# ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ДАННЫХ

Понятие риска данных

Участники процесса

Практики и инструменты



ФЕДОРОВ СЕРГЕЙ МИХАЙЛОВИЧ

управляющий директор Управления корпоративных данных Департамента управления данными ПАО Сбербанк

Участник рабочей группы Банка России по вопросам развития систем управления данными участников финансового рынка

ЗАЙЦЕВ СЕРГЕЙ ВЛАДИСЛАВОВИЧ

исполнительный директор Департамента технологической надежности ПАО Сбербанк



Банк России

РИСК ДАННЫХ – ЭТО  
РИСК ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПОТЕРЬ В  
ПРОЦЕССЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ  
УХУДШЕНИЯ КАЧЕСТВА ДАННЫХ ВО  
ФРОНТАЛЬНОЙ ИТ-УСЛУГЕ

## ПОНЯТИЕ РИСКА ДАННЫХ

- 01 **ПРОЦЕСС** – процесс **из реестра процессов** организации, в котором возникнут потери в случае недоступности или ухудшения качества используемых данных
- 02 **ПОТЕРИ** – прямые и (или) косвенные потери, фиксируемые в виде записей **системы учета операционных рисков**
- 03 **ФРОНТАЛЬНАЯ ИТ-УСЛУГА** – **ближайшая к потребителю** ИТ-услуга, используемая в процессе таким образом, что **может оказывать влияние** на качество обрабатываемых данных
- 04 **ДАННЫЕ** – **критичные элементы данных** (Critical Data Elements, CDE), необходимые для выполнения процесса



Банк России

РИСК ДАННЫХ - ЭТО  
РИСК ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПОТЕРЬ В  
ПРОЦЕССЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ  
УХУДШЕНИЯ КАЧЕСТВА ДАННЫХ ВО  
ФРОНТАЛЬНОЙ ИТ-УСЛУГЕ

## ПОНЯТИЕ РИСКА ДАННЫХ



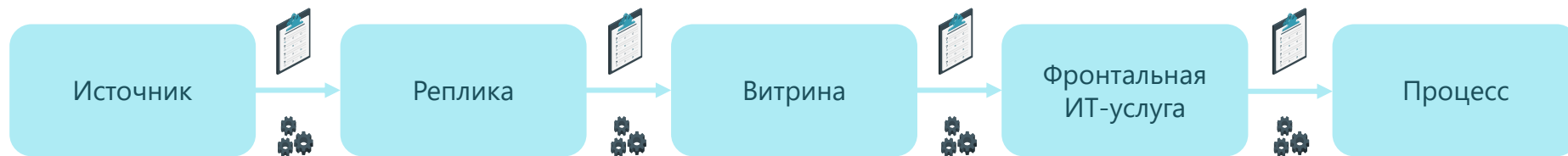
### ПРИМЕР

Риск возникновения потерь в процессе ПХХХХ «Получение субсидий на возмещение недополученных доходов по льготным кредитам, выданным сельскохозяйственным производителям» из-за использования при формировании отчетности в ПКАП «Отчетность по гос.программам» неактуальных данных о заключенных кредитных договорах.



## ОПИСАНИЕ ТРАКТА ПОСТАВКИ ДАННЫХ - КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА

**Тракт поставки данных** - набор организационных, технических, инструментальных, методологических и процессных средств, обеспечивающих поставку и передачу данных от источника к потребителю



- Оферты и контракты, описывающие обязательства поставщиков перед потребителями

Есть **GAP** между требованиями потребителя и гарантиями поставщика?

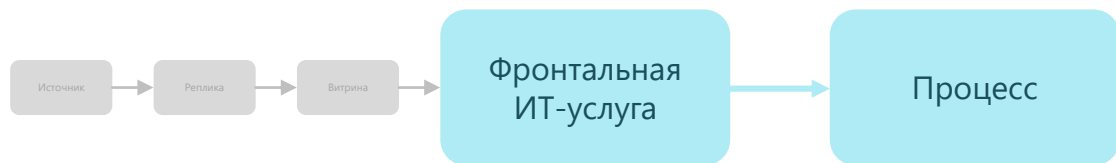


- Технологические сервисы, обеспечивающие взаимодействие

Какая надежность **всех участников** тракта?



## 1 ЛИНИЯ ЗАЩИТЫ



от ВЛАДЕЛЬЦА ИТ-УСЛУГИ  
**РИСК-КООРДИНАТОР ТРД**

- Знает свою ИТ-услугу и данные, их место в процессах.
- Понимает потоки данных в ИТ-услуге.
- Участвует в оценке потерь.
- Отвечает за организацию работ по риску данных на тракте, включая разработку и выполнение мер.



от ВЛАДЕЛЬЦА ПРОЦЕССА  
**ЛОКАЛЬНЫЙ КООРДИНАТОР ТРД**

- Знает свой процесс и используемые ИТ-услуги.
- Идентифицирует риски данных.
- Оценивает потери от риска данных.
- Отвечает за организацию работ по риску данных на процессе, включая разработку и выполнение мер.
- Проводит анализ событий риска данных на процессе, их классификацию и установку связей с рисками.



## 1.5 И 2 ЛИНИИ ЗАЩИТЫ



### 1.5 ЛИНИЯ ЗАЩИТЫ

#### CHIEF DATA QUALITY OFFICER (CDQO) БЛОКА

- Консолидировано отвечает за риск данных по блоку.
- Участвует в валидации риска данных, ИОР и мер в части работы с данными.
- Контролирует отчетность по метрикам риска данных.
- Оказывает методологическую поддержку по риску данных внутри блока.
- Участвует в согласовании материалов для Совета по данным.



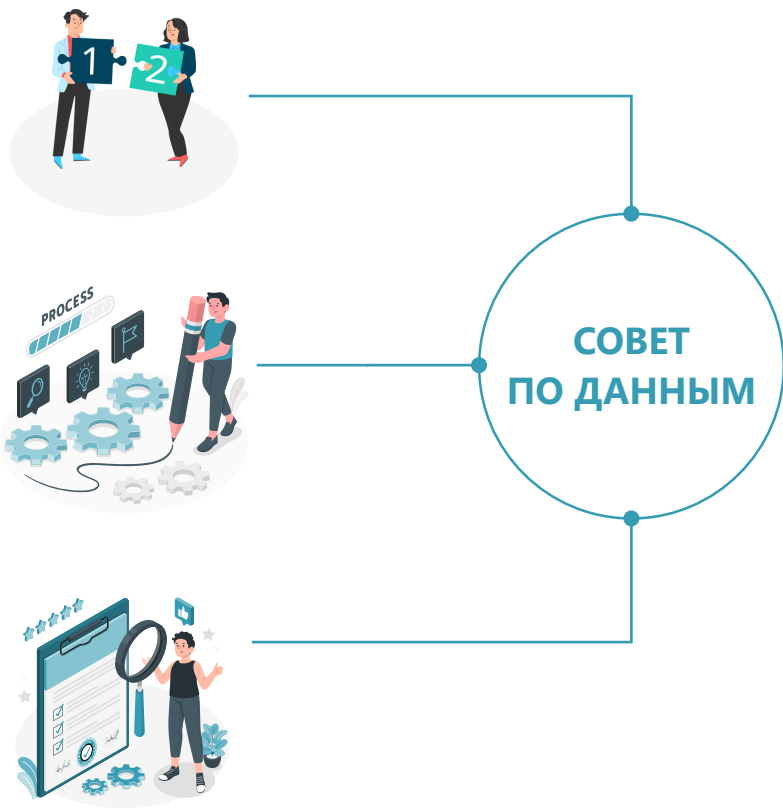
### 2 ЛИНИЯ ЗАЩИТЫ

#### ЭКСПЕРТ НАДЕЖНОСТИ ПО ТРД

- Владеет методологией работы с рисками данных.
- Валидирует приоритетные риски данных и меры.
- Контролирует вынос приоритетных рисков данных на рассмотрение Совета по данным.
- Координирует разработку типовых мер по минимизации рисков данных.
- Выявляет точки концентрации риска данных.



## СОВЕТ ПО ДАННЫМ



- Рассматривает приоритетные риски данных
- Утверждает планы мер по минимизации
- Контролирует статус исполнения планов
  
- Председатель - CHIEF DATA OFFICIER (CDO) БАНКА
- Участники
  - Владельцы процессов,
  - Владельцы ИТ-услуг,
  - CDO блоков,
  - Менеджер процесса управления рисками данных
  - Представитель блока Риски



## ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКА ДАННЫХ

**Идентификация риска данных** – это работа по выявлению в процессах Банка возможных сценариев возникновения потерь от реализации риска данных.

Задачи идентификации:

- обеспечение полноты выявления сценариев;
- формирование описаний сценариев в соответствии с единообразным подходом.

### Способы идентификации:

- **Регулярная самооценка** (в рамках самооценки по операционным рискам).
- **Анализ инцидентов и проблем** (в т.ч. технологических инцидентов и инцидентов операционного риска).
- **Анализ Critical Data Elements (CDE)**, декларируемых блоками.

### Элементы описания риска данных:

- **Факторы риска** - недостатки процесса и ИТ-услуг.
- **Событие реализации риска** - ухудшение качества или недоступность данных.
- **Исход реализации риска** - возможное отклонение в результатах процесса.
- **Потери** в результате отклонений в результатах процесса.

Выявленные риски данных регистрируются в ITSM-системе со ссылкой на риски в системе учета операционных рисков.



## DATA RISK INDEX (DRI)

**DRI** задает требования и позволяет оценить **контролируемость конкретного риска**

### Полнота контролей

- 15% Полнота сведений о происхождении данных (о тракте)
- 30% Полнота контролей надежности поставки данных по тракту
- 30% Полнота контролей качества данных на тракте
- 25% Полнота Quality Gates для реагирования на ухудшение качества и надежности поставки

### Результативность контролей

- 30% Доля инцидентов качества данных, разрешаемых БЕЗ нарушения контрольных сроков
- 30% Доля инцидентов трактов данных, разрешаемых БЕЗ нарушения контрольных сроков
- 40% Доля инцидентов операционных рисков ниже порога

#### $0 \leq \text{DRI} \leq 1$

«0» - Контрольная среда по риску данных отсутствует

«1» - Контрольная среда внедрена и результативна

Если для приоритетного риска

#### **Полнота контролей < 1,**

то следует внедрять недостающие контроли - типовые или «кастомные»

Если для приоритетного риска

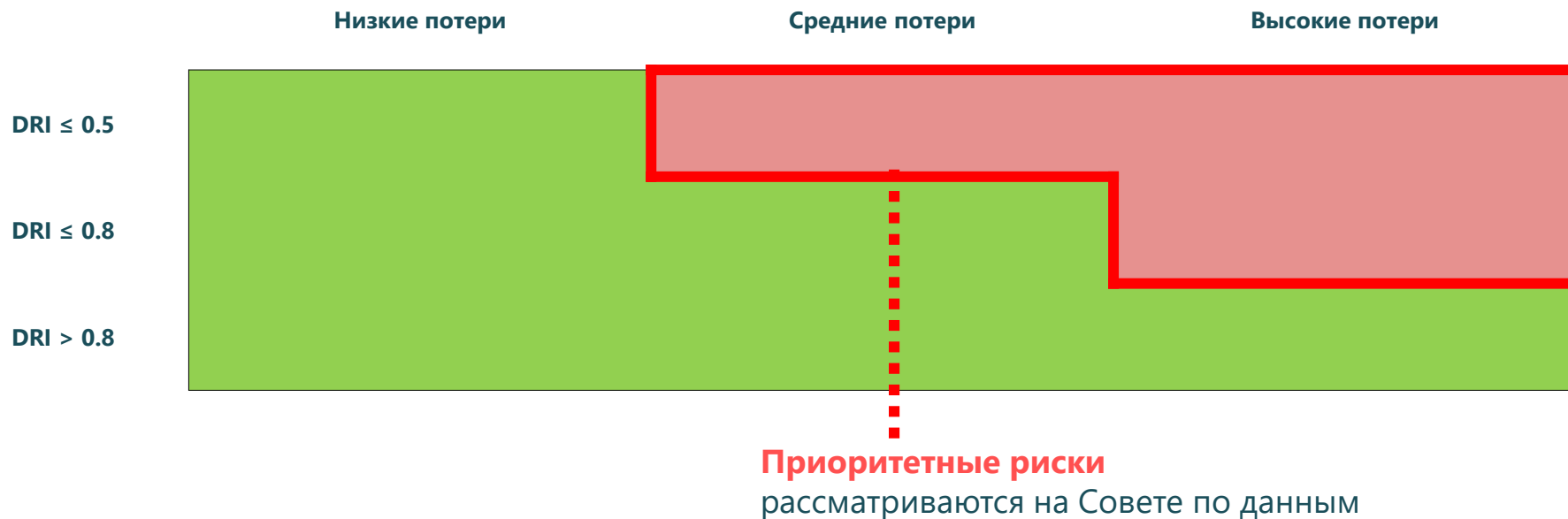
#### **Результативность контролей < 1,**

то следует устранять корневые причины инцидентов



## КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПРИОРИТЕТНЫХ РИСКОВ

Приоритет риска определяется сочетанием возможных потерь от реализации и оценкой контролируемости риска





Банк России

## ДИСКУССИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ  
ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ  
ДААННЫХ» ДЛЯ РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ  
УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА





Банк России

## ВОПРОСЫ ДИСКУССИИ:

1. КАКОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ НАИБОЛЕЕ ВСЕГО ЗАИНТЕРЕСОВАНО В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ДАННЫХ»?

2. ЧЕМ УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ДАННЫХ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗНО НЕБОЛЬШИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ?

3. НУЖНО ЛИ ВНЕДРЯТЬ ПРОЦЕСС «УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ДАННЫХ» НЕКРЕДИТНЫМ ФИНАНСОВЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ?

## УЧАСТНИКИ ДИСКУССИИ

- 01 **Федоров Сергей Михайлович** - управляющий директор Управления корпоративных данных Департамента управления данными ПАО Сбербанк
- 02 **Зайцев Сергей Владиславович** - исполнительный директор Департамента технологической надежности ПАО Сбербанк
- 03 **Гришенкова Екатерина Сергеевна** - исполнительный директор Управления операционных рисков ПАО Сбербанк
- 04 **Елхов Андрей Александрович** - руководитель Департамента управления данными АО «АЛЬФА-БАНК»
- 05 **Енютин Сергей Афанасьевич** - управляющий директор Департамента больших данных АО «Россельхозбанк»
- 06 **Ратушин Андрей Викторович** - начальник отдела мониторинга и контроля операций Операционного управления ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)
- 07 **Виноградов Евгений Владимирович** - директор Департамента аналитических решений ООО НКО «ЮМани»



Банк России

СПАСИБО  
ЗА ВНИМАНИЕ!



Ждем ваших вопросов и обратной связи по вебинару на почту:

[FinMarketCDO@cbr.ru](mailto:FinMarketCDO@cbr.ru)

*Сайт Банка России /  
Развитие финансового рынка /  
Управление данными на финансовом рынке*