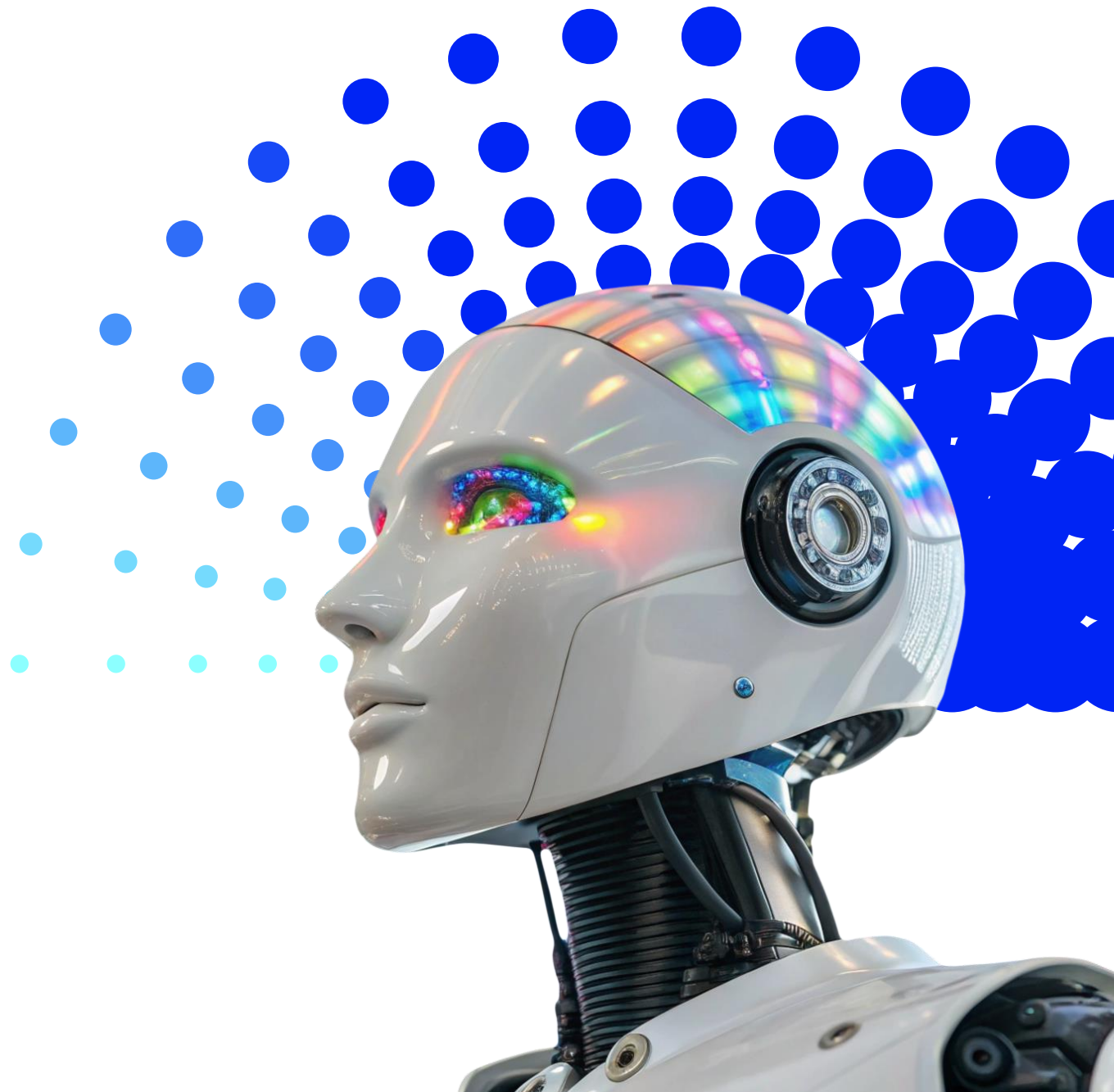


Outside-in governance:

DMBOK-практики для
эпохи внешних данных и ИИ



A portrait of Victoria Krasnova, a woman with long dark hair and sunglasses on her head, wearing a light blue shirt. To her left is a decorative graphic of blue dots of varying sizes arranged in a circular pattern.

Краснова Виктория

Директор по цифровизации производства

- 20+ лет опыта управления данными, CDMP
- Преподаватель FIT Academy
- Лектор МШБ Сколково

Специализация:

- Дата-стратегии, аудит зрелости систем управления данными

Драйверы смены парадигмы



Рост роли внешних данных



Учет данных как активов



Рост объёма данных и
разнообразия источников



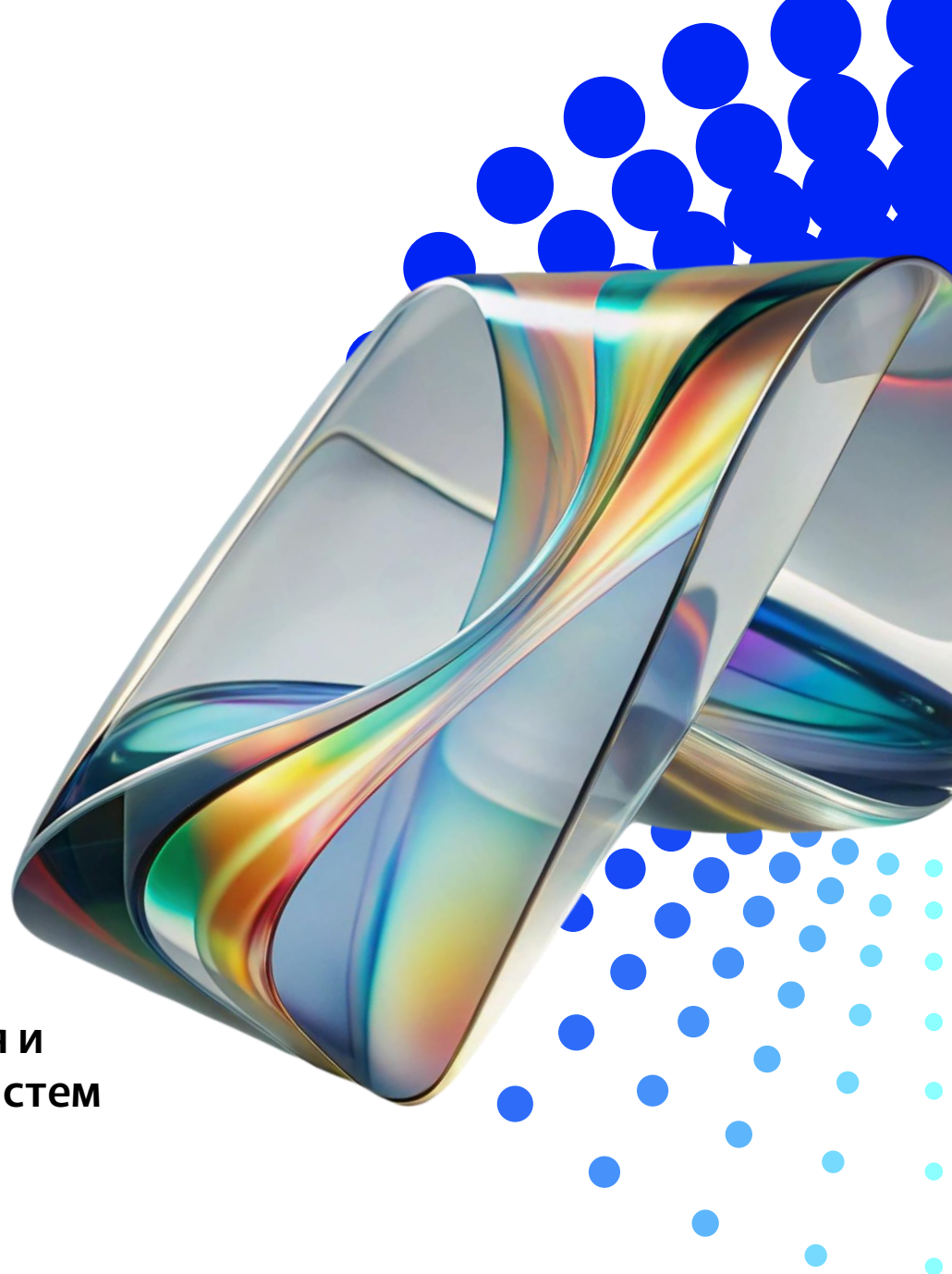
Сдвиг к real-time



AI-ready



Платформизация и
сложность экосистем



Новые Термины

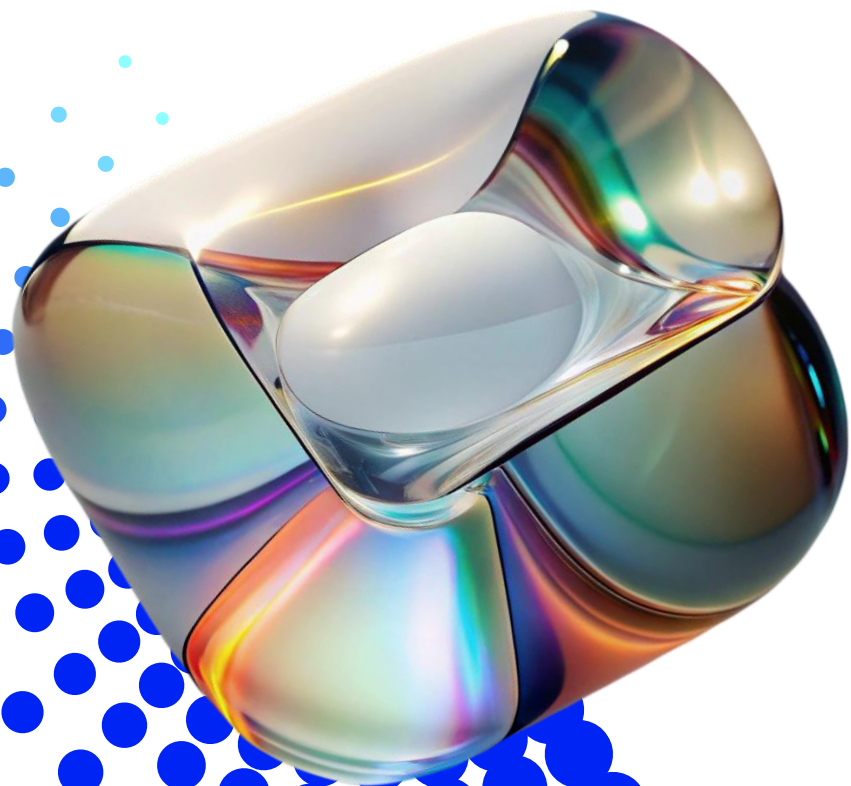
Data product — интегрированная, подготовленная и самодостаточная комбинация данных, метаданных, семантики, шаблонов и логики реализации, задокументированная и сертифицированная для повторного использования

Дата-продукт должен быть:

- готов к использованию — пользоваться доверием потребителей
- актуальным — поддерживаться командами разработки
- сертифицированным для использования — обладать наблюдаемым качеством

Data contract — формальное обязательство производителя данных предоставить дата-продукт, соответствующий определенной структуре, формату и уровню качества (SLA)

Data marketplaces обеспечивают ликвидность и механизм обмена для дата-продуктов



Тренды изменений

Ответственность и роли

Доменная ответственность
(Data Product Owner, инженеры,
аналитики, Data DQE, доменный
Data Steward, FinOps Analyst)

Governance = guardrails
(машиночитаемые ограничители)
+ автоматические проверки

Метрики и договорённости

SLA дата-продуктов (актуальность,
доступность, точность, задержка,
стоимость/запрос)

Скоринг поставщиков внешних и
внутренних данных; бюджеты и
лимиты на потребление

Архитектура и техпроцессы

От DWH к Lakehouse + open formats,
ELT/CDC/streaming, dbt-
трансформации
CI/CD для данных по умолчанию

Автоматическая регистрация
метаданных и lineage
Semantic/Graph-слой для
согласования понятий и MDM

Тренды изменений

Операционная дисциплина

Data-инциденты в ITSM, on-call график, учёт итоговой стоимости

Security/Compliance: проверки на этапе merge/deploy

Финансы и планирование

Прозрачный TCO данных и моделей, бюджеты, отключение неэффективных источников

Планирование мощностей по факту использования, а не «по ощущениям»; unit-экономика облака, PnL дата-продуктов и пр.

Культура

«Данные как продукт»: карточка дата-продукта, ценность, цена, качество, владелец

Обучение доменных команд DataOps, наблюдаемость, privacy-by-design

Понятный Fin OPS

Понимание

1. Обеспечивает актуальное описание данных в глоссарии и каталоге

Разработка глоссария данных;
Создание и поддержание каталога данных;
Обновление и поддержка;
Обучение и коммуникация.

2. Определяет и согласовывает методики расчета показателей

Время сотрудников;
Консультационные услуги;
Информационные технологии и программное обеспечение;
Обучение персонала.

Доступность

3. Формирует требования к скорости доступа, глубине и детальности

Анализ бизнес-требований;
Затраты на программное обеспечение, оборудование, обучение персонала, настройку инструментов для сбора, обработки, хранения и анализа информации;
Обучение персонала.

4. Формирует требования к ролевой модели

Анализ бизнес-процессов и потребностей организации;
Определение ролей и полномочий;
Проектирование ролевой модели;
Тестирование и оптимизация.

Доверие

5. Формирует требования к качеству данных

Внедрение инструментов для сбора, обработки и анализа данных;
Обучение персонала;
Внедрение специализированных технологических решений;
Процесс мониторинга и контроль качества данных.

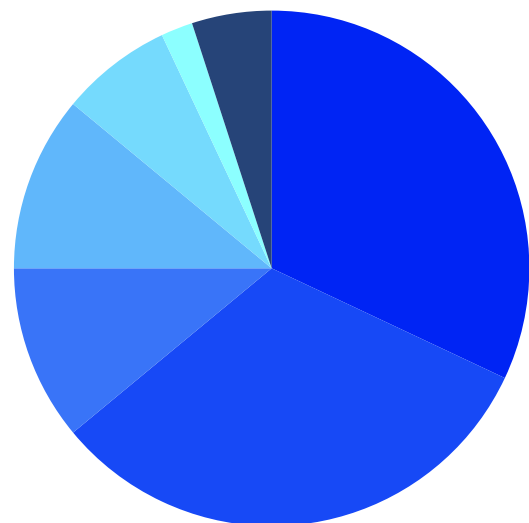
6. Формирует требования к НСИ



Затраты на потребителя аллоцируются в соответствии с требованиями к услуге/продукту

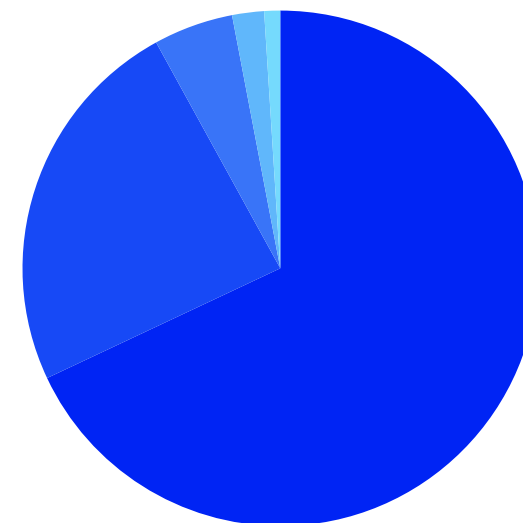


Структура себестоимости ИТ – услуг



- 32%** Амортизация НМА
- 32%** Техподдержка ПО
- 11%** ИТ – услуги группы
- 11%** Затраты на персонал
- 7%** Амортизация ОС
- 2%** ИТ – аутсорсинг
- 5%** Прочие расходы

Затраты на ИТ – услуги по потребителям



- 68%** Амортизация НМА
- 24%** Техподдержка ПО
- 5%** ИТ – услуги группы
- 2%** Затраты на персонал
- 1%** Амортизация ОС



Fin OPS: все остальное не понятно

- Если данные — актив, то они могут быть отчуждаемы от владельца?
Например, если он не хочет улучшать их качество?
- Как заставить делиться владельца внешними купленными данными в компании, если он защитил свой бюджет, а остальные — нет?
- Как посчитать и справедливо распределить эффекты от монетизации данных, если:
 - данные создает их владелец и на него ложатся все трудозатраты по их качеству
 - эффекты получает владелец дата-продукта
 - инфобез "стоит на защите от всего, везде и против всех"
- Как должна выглядеть системы KPI, стимулирующая акторов договориться?
- Если данные по природе похожи на незавершенное производство, то можно рассмотреть их постановку на баланс по аналогии?

Сквозная цепочка поставки данных

Жизненный цикл	политики хранения, анонимизация/удаление, архив/«холод»
Intake & приоритизация спроса	Jira/ServiceNow заявки привязаны к OKR/ценности и формируют приоритизируемый портфель ценности
Onboarding внешних данных	data-контракт + SLA (схема, частота, допуски)
MDM/Reference	«золотые записи» как сервис; согласование ключей через граф / семантику
Доступ и безопасность	policy-as-code (ABAC), маскирование, запросы доступа через каталог, PII-сканирование «в потоке»
Изменения	политика совместимых/ломающих изменений, окна релизов, рассылка уведомлений
Публикация и потребление	витрины / бизнес-слой с едиными метриками и измерениями, SQL read only доступ, API-контракт; карточка продукта с SLA, владельцем, ценой
Эксплуатация	алерты по SLA, инциденты данных в ITSM
Качество данных	SLA на актуальность/полноту/точность; тесты при сборке + online-наблюдаемость; карантин/авторемедиация
Data/AI FinOps	дашборды стоимости (хранилище/запросы/трафик/инференс), бюджеты, автооптимизации



Соотношение новых технологий и фреймворков с колесом DAMA



Область DMBOK	Статус	Что меняется новые опоры
Data Governance	Актуально	Переход к federated governance и платформам; политики на уровне data product и контрактов/SLA
Data Architecture	Актуально	Динамическая онтология
Data Integration & Interoperability	Трансформация	От строго пакетного ETL → CDC + streaming/APIs + virtualization; упор на открытые форматы, очередь сообщений (подписка на обновления)
Data Quality	Актуально [эволюция]	От ручных правил → augmented DQ и полная наблюдаемость; SLA на качество в продуктах
Metadata Management	Трансформация	От «каталога-справочника» → active metadata (линейность, impact, автосвязи)
Data Security/ Privacy	Актуально	Политики «вшиты» в движки/форматы; автоматизация PII-детекции, Security Operation Center (SOC первого уровня реагирования на инциденты)
Master & Reference Data	Актуально [фокус сузился]	MDM остаётся, но чаще оперативный, доменно-целевой; связка через графы/семантику вместо «единого завода»
Data Warehousing & BI	Трансформация	Монолит DWH уходит; semantic layer, оперативная аналитика, Lakehouse, open table formats, inter-cloud; архитектура вокруг продуктов и событий, все виды отчетности в BI, ресурсы гибко автоматизировано регулируются, сокращаются ограничения на способы обращения к данным
Document & Content	Актуально	Сцепка с RAG/Vector DB для корпоративного контента: умный поиск по документации

DAMA-DMBOK не устарел, а эволюционирует

1 Фундаментальные дисциплины (governance, архитектура, безопасность, качество) остаются, но реализуются через современные технологические и архитектурные решения, а также эксплуатационные практики

2 Практика управления смещается от централизованного, ручного и пакетно - ориентированного к продуктовому, федеративному и автоматизированному

3 Новая цель — управляемость по умолчанию:

- измеряемая ценность
- прогнозируемая стоимость
- воспроизводимое качество
- высокая скорость изменений

Call to action

DAMA — это правильно. Но реализация «по старинке» через комитеты и отчётность создают операционную неэффективность.

Хорошая новость: современные практики позволяют **автоматизировать управление данными по всей цепочке**

Где сегодня провисают стратегии?

Между высокоуровневым видением и реальным **Target Operating Model**: ролевая модель, зоны ответственности (RACI), мотивация, процессы изменений, обоснования и измерения эффектов

Давайте обсуждать как перевести наш DMBOK из концепта в рабочую операционную модель!

Спасибо за внимание

+7 910 471 4817

@vkrasnova

Краснова Виктория

