

CDO NEXT

«Код» лидера данных
следующего поколения

От владельца отчетности к интегратору доверия,
культуры данных и бизнеса, готового к работе с ИИ

Основано на 25 глубинных интервью с лидерами функции данных

NEXT CDO – это руководитель, который создает систему, в которой данные и корпоративные знания превращаются в управленческие решения: через правила доступа, доверие, культуру ответственной работы, экономику эффекта и готовность компании к масштабной работе с ИИ

Содержание

Слово организаторов и партнеров	03
Экспертный совет	05
Об исследовании и методология	05
Основные выводы исследования	06
Глобальные сигналы: как меняется роль CDO в мире	07
Что говорят CDO о своей роли: сигналы из интервью	08
Восемь сдвигов роли: от текущего CDO к NEXT CDO	10
Формула роли: NEXT CDO как интегратор данных, доверия и решений	12
Карта влияния NEXT CDO	13
Индекс готовности к NEXT CDO – индекс nCDO	16
Практические выводы для российских компаний	18
Что делать компании уже сейчас	19
Экспертная статья. Данные как операционная система: как CDO подготовить платформу к эпохе AI-агентов	20
Борис Рабинович, управляющий директор блока Технологии в Сбер, CDO в Сбере с 2019 –2025гг.	
Экспертная статья. Данные как актив: почему CDO обязан уметь считать не только пользу, но и риск	25
Алексей Нейман, исполнительный директор Ассоциации больших данных	
Об организаторах и партнерах	29



**Александр
Абрамкин**

Управляющий
партнер HeadExpert

NEXT CDO — часть большой исследовательской программы HeadExpert «Следующее поколение технолидеров», в рамках которой мы изучаем, как меняются ключевые технологические роли в эпоху данных, ИИ и новой управленческой ответственности.

Сегодня роль руководителя данных стала вопросом управляемости компании: каким данным верят, на основе чего принимают решения, где ИИ дает эффект, а где создает риск.

Для нас важно показать практическую рамку: каким становится CDO нового поколения и какие способности нужны компаниям, чтобы превращать данные в управленческий результат.



**Андрей
Авраменко**

Генеральный
директор Aston

Исследование NEXT CDO стало логичным продолжением нашего первого совместного проекта NEXT CIO. В эпоху глубинной трансформации не только ИТ-сектора, но и всей мировой экономики, назрела необходимость полностью переосмыслить ключевые технологические роли. И если тогда мы говорили о трансформации роли ИТ-директора, то сегодня в центре внимания оказалась функция управления данными.

И это закономерно. По мере того, как данные становятся основой управленческих решений, развития искусственного интеллекта и создания новых цифровых продуктов, меняется и значение роли CDO для бизнеса.



**Сергей
Панов**

Основатель
DECO Systems

Сегодня CDO — это уже не про данные. Это «про власть» менять бизнес.

В одних компаниях CDO входит в совет директоров и определяет стратегию, в других — остается заместителем ИТ-директора. Разница определяется не должностью, а влиянием.

Главный вызов сейчас — нет времени. Перестроить хранилища данных, перейти от "у нас единое хранилище данных" к современной федеративной модели с несколькими доменами и ответственными за них, внедрить единые правила управления данными — это проект на 2–3 года. Но бизнес хочет AI уже сегодня.

Поэтому ключевая компетенция CDO — не технология, а способность объединить людей вокруг единой цели: сформировать архитектуру будущего, убедить бизнес, выбрать правильную платформу и команду, которая реализует решение без многолетних экспериментов.

Самая большая ошибка — строить систему, которая держится на нескольких «героях». Если уход двух разработчиков ставит под угрозу всю платформу, это не цифровая трансформация, а технологическая зависимость.

Настоящий CDO нового поколения строит не команду незаменимых людей, а систему, которая сильнее любого отдельного человека. Именно такие организации оказываются действительно готовы к эпохе искусственного интеллекта.



**Алексей
Нейман**

Исполнительный
директор Ассоциации
больших данных

Развитие технологий обработки данных и искусственного интеллекта обуславливает ускоренную трансформацию требований к CDO. Данные становятся не только источником измеримой бизнес-ценности, но и источником новых рисков, возрастающих по мере развития ИИ.

В этих условиях роль CDO смещается в сторону поиска баланса между созданием ценности, управлением рисками и ответственным использованием данных. CDO перестаёт выполнять исключительно вспомогательную функцию и становится полноправным лидером развития компании. В этой связи для Ассоциации больших данных важно поддерживать исследования, которые фиксируют лучшие практики рынка, способствуют выявлению ключевых компетенций ИТ-лидеров нового поколения и формируют ориентиры для дальнейшего развития отрасли.



**Денис
Афанасьев**

Основатель
Клуба CDO

ИИ-Агенты не создали проблему управления данными, они её вскрыли. Governance, построенный на политиках, комитетах и квартальных ревю, всегда был системой отчётности, а не системой контроля. Пока с данными работали люди, этот разрыв прощался: человек переспросит, усомнится, скорректирует. Агент не переспросит. Он масштабирует и верное, и ошибочное решение с одинаковой скоростью, и цена ошибки теперь измеряется не одним отчётом, а тысячами автономных действий.

Отсюда главный сдвиг для NEXT CDO – контроль должен переехать в runtime: качество, доступы, семантика и происхождение данных проверяются в момент исполнения запроса, а не постфактум. Всё, что не проверяется в рантайме, для агента не существует.

И второе. Структура определяет поведение. Если компания переименовывает роль в NEXT CDO, но не меняет мандат, бюджет и место в контуре принятия решений, она получает прежнего руководителя отчётности с новой визиткой.

Экспертный совет



**Светлана
Бова**

Управляющий директор
Департамента ИТ-архитектуры,
Вице-президент,
Банк ВТБ (ПАО)



**Мария
Поликанова**

Управляющий директор
Департамента управления
данными (SberData),
ПАО Сбербанк



**Тигран
Саркисов**

Директор по управлению
данными, X5 Group



**Алевтина
Тинас**

Директор по управлению
данными, Т2 Мобайл



**Максим
Травин**

Директор по работе
с данными, Т-Банк



**Ринат
Абдурахманов**

Лидер направления
Data Governance, Банк Точка



**Борис
Рабинович**

Управляющий директор
блока Технологии в Сбер,
CDO в Сбере с 2019 –2025гг.



**Олег
Баженов**

Директор по данным,
Дикси



**Данила
Наумов**

Директор департамента
по работе с данными,
Московская биржа



**Александр
Толмачев**

Эксперт в области
управления данными
(экс-Директор по данным
Ozon)



**Александр
Кулиев**

Эксперт в области
управления данными
(экс-Директор по данным
Burger King)



**Юлия
Богачева**

Эксперт в области управления
данными и ИИ (экс-Директор
по данным QIWI, Сбер,
МТС Финтех)

Об исследовании и методология

Исследовательский вопрос

Каким должен быть CDO следующего поколения, если смотреть на горизонт 2–3 лет вперед: какую ценность он создает, как работает с бизнесом, как меняется его роль под влиянием ИИ и какие способности становятся критичными?

Интервью

25 глубинных интервью с лидерами функции данных в российских компаниях.

Логика цифр

Количественные сигналы приведены по выборке 25 интервью и не являются статистикой рынка в целом.

Этика

Выводы представлены в обобщенном виде. Персональные цитаты используются только при отдельном согласовании.

Фокус

Роль CDO, организационная модель, влияние на бизнес-результат, владение данными, доверие, ИИ, архитектурные решения и образ роли будущего.

Глобальный анализ

Официальные и отраслевые отчеты Gartner, McKinsey, Data & AI Leadership Exchange, Deloitte и IBM за 2025–2026 годы.

Ограничения

Отраслевые различия пока нельзя трактовать как статистически устойчивые. Для этого нужна следующая волна интервью.

Основные выводы

1 CDO перестает быть руководителем «фабрики отчетов» и становится участником управления бизнесом на данных

Роль больше не ограничивается витринами, BI и качеством данных. На зрелом уровне CDO помогает бизнесу принимать более точные решения и получать измеримый эффект.

2 CDO должен быть связан с бизнес-результатом, но его вклад не всегда измеряется прямой выручкой

Его эффект проявляется в качестве решений, снижении рисков, скорости процессов и эффективности бизнес-функций.

3 Владение данными остается в бизнесе

Бизнес определяет смысл показателей, правила расчета и требования к данным. Задача CDO – это выстроить единые правила, прозрачность, качество и доверие, чтобы разные функции работали с данными одинаково и могли опираться на них в решениях.

4 ИИ делает базовое управление данными критически важным

Без каталогов, глоссариев, происхождения, путь данных, правил доступа, качества и описаний данных даже сильные модели остаются дорогими экспериментами, которые трудно масштабировать и безопасно применять в бизнесе.

5 Генеративный ИИ расширяет зону ответственности CDO

Теперь управлять нужно не только структурированными данными, но и корпоративными знаниями: документами, регламентами, базами знаний, описаниями процессов и другим неструктурированным контентом, на котором строятся ответы ИИ.

6 CDO должен отвечать не только за данные, но и за культуру работы с ними

Его задача – помогать руководителям и командам понимать показатели, проверять источники, видеть ограничения данных и ИИ и принимать решения на основе данных более осознанно.

7 Самостоятельная работа бизнеса с данными требует правил

Аналитика на стороне бизнес-команд ускоряет работу, если у всех есть единые определения, стандарты качества и понятные правила использования данных. Без этого компания быстро получает разные версии одних и тех же показателей.

8 NEXT CDO становится связующим руководителем между бизнесом, данными и ИИ

Его роль – выстроить доверие к данным, культуру работы с ними и правила безопасного использования ИИ так, чтобы данные помогали бизнесу принимать решения и получать результат.

Глобальные сигналы: как меняется роль CDO в мире

ИИ сделал роль CDO заметно более центральной

По Gartner, более 50% CDO уже отвечают за стратегию в области ИИ и модель ее реализации, а 36% подчиняются напрямую генеральному директору. Это означает, что роль выходит из узкой ниши управления данными и поднимается на уровень управленческого лидерства вокруг ИИ и экономического результата.

Роль расширяется, но еще не стала устойчивой

По исследованию Data & AI Leadership Exchange, 84,3% крупных организаций уже назначили CDO/CAIO, но только 47,6% считают роль по-настоящему успешной, а у 53,7% средний срок работы в роли меньше трех лет.

Главная ставка смещается от контроля к росту.

В глобальной выборке 80% руководителей в области Data & AI видят главный фокус роли в росте, инновациях и трансформации, а не только в контроле рисков и соблюдении требований.

Технология не главный барьер.

91,2% участников глобального опроса руководителей назвали культурные барьеры и сопротивление изменениям главным препятствием, а технологию – менее 10%.

Зрелая повестка поднимается вверх по лестнице ценности.

Согласно Deloitte, управление данными остается главным приоритетом для CDO в целом, но у более зрелых организаций в фокус выходят ИИ, генеративный ИИ и продукты на данных.



Данила Наумов

Директор департамента по работе с данными
Московская биржа

Работа с данными перестает быть полномочием и привилегией исключительно одного подразделения. С проникновением искусственного интеллекта и вайбкодинга все хотят быстрее проверять свои гипотезы, собирать аналитику и автоматизировать работу. Если раньше команда дата-офиса становилась сервисным подразделением, то сейчас держатели бизнес-процессов готовы самостоятельно решать свои задачи и работать с данными.

Роль CDO из-за этого сильно меняется. Моя задача – подготовить данные и процессы компании, сделать их AI-ready, чтобы те, кто занимается вайбкодингом, могли быстрее и эффективнее реализовывать свои задачи на реальных данных.



Что это означает для российского контекста

Большинство этих вызовов универсальны для крупных организаций: legacy, разная зрелость бизнеса, ручные процессы, сопротивление изменениям и сложность доказательства эффекта.

Российская специфика делает этот переход более напряженным: к общим ограничениям добавляются импортозамещение, повышенное внимание к регуляторике и необходимость одновременно собирать основу, защищать инвестиции и доказывать экономику роли.

Что говорят CDO о своей роли: сигналы из интервью

Сигнал	Оценка	Доля	Как это читать
01 Роль должна быть партнерской или бизнесовой, а не чисто сервисной	19 из 25	76% 	Большинство опрошенных CDO видят себя не руководителями «фабрики отчетов», а связующими руководителями между бизнесом, данными и технологиями.
02 CDO должен влиять на бизнес-результат	22 из 25	88% 	Почти консенсус: роль обязана приносить бизнес-эффект, хотя форма этого влияния спорна.
03 Жесткая логика «CDO = прямой владелец P&L» поддерживается не всеми	9 из 25	35% 	Для части рынка прямые денежные показатели – это норма, для другой части CDO влияет на результат через совместную ответственность с бизнесом.
04 Ответственность за данные должна быть распределена и закреплена	19 из 25	76% 	Модель может быть централизованной, гибридной или федеративной; критично, чтобы была закреплена ответственность бизнеса, функции данных, ИТ и владельцев ключевых источников.
05 Главный барьер – организационный, а не технологический	21 из 25	82% 	Главные проблемы: завышенные ожидания, слабая гигиена данных, процессы вне систем, неоформленная ответственность.
06 ИИ не уменьшает значимость CDO, а поднимает планку управления данными	19 из 25	76% 	Большинство опрошенных CDO считают, что ИИ усиливает их роль, а не заменяет ее. Генеративный ИИ повышает значимость Data Governance: управление должно охватывать не только структурированные данные, но и неструктурированные активы – документы, базы знаний, регламенты, переписку и другие источники корпоративного контекста.
07 Будущее роли – в стратегии, влиянии и монетизации, а не только в отчетности	22 из 25	88% 	В образе CDO нового поколения доминирует лидер, связывающий данные, решения и экономический эффект.
08 Базовый минимум зрелой функции данных	18 из 25	71% 	Единая платформа данных, правила обмена, BI, самостоятельная работа бизнеса с данными и контроль качества.



Алевтина Тинас

Директор по управлению данными T2 Мобайл

Роль данных и функции управления данными в эпоху бума генеративного ИИ меняется драматически. Если раньше мы ориентировались на человека, в качестве ключевого потребителя результатов работы CDO то, теперь нам нужно менять процессы до того, чтобы обеспечивать агентов актуальными и качественными данными. Мы сделали еще один глобальный прыжок в сторону ускорения, если раньше мы готовили данные для принятия решений, то теперь уже мы не хотим заниматься анализом проблем, мы хотим получать от ИИ-агентов готовые решения, основанные на достоверных и качественных данных. Это серьезно меняет парадигму работы с данными и организацию процессов управления. Данные должны быть достоверные по умолчанию так на них будет опираться целый ИИ-контур принятия и исполнения решений.

В этой картине роль CDO становится критичной. Чем больше компания хочет использовать ИИ-агентов, автоматизацию, предиктивную аналитику и интеллектуальные помощники, тем выше требования к качеству данных, методологии, прозрачности происхождения, доступам, справочникам и ответственности за данные. Если в классической аналитике ошибка могла быть замечена человеком на этапе интерпретации, то в AI-сценариях некачественные данные будут масштабироваться в некорректные рекомендации и управленческие действия.

При этом все эти изменения происходят на фоне того, что даже на глобальном рынке роль CDO не успела стать устойчивой, встроенной в управленческую модель и наделенной необходимыми полномочиями.

А на российском рынке ситуация усугубляется необходимостью работы в условиях неоднородной зрелости процессов, импортозамещения, legacy систем, запроса на быстрые эффекты и постоянную оптимизацию».



Юлия Богачева

Эксперт в области управления данными и ИИ (экс-Директор по данным QIWI, Сбер, МТС Финтех)

С развитием генеративного ИИ особую значимость приобретают процессы data governance – без них даже самая совершенная модель просто не будет работать. Помимо структурированных данных процесс управления данными должен применяться и к неструктурированным данным – области, которую большинство компаний на текущий момент оставляют вне зоны внимания.

Главный вывод

Российский CDO уже вышел из модели «отчетность при чужой функции», но еще не закрепился окончательно как полноценный оператор экономического эффекта. Роль становится сильнее там, где CDO может собирать договоренности между бизнесом, ИТ, безопасностью, финансами и функциями управления.

Восемь сдвигов роли: от текущего CDO к NEXT CDO

Сдвиг #1

От отчетности → к управлению бизнесом на данных

На зрелом уровне от CDO ждут не только правильной витрины и доступа к данным. От него ждут, что данные приведут к более точному решению, более быстрому управленческому циклу, лучшей экономике процесса или новой выручке. Прямой P&L не должен становиться единственным критерием роли: правильнее говорить о совместной ответственности CDO и бизнеса за экономику инициатив на данных.

Сдвиг #2

От единой функции данных → к осознанной модели управления

Функция данных может быть централизованной, гибридной или федеративной — в зависимости от зрелости компании, масштаба и устройства бизнеса. Критично, чтобы роли функции данных, бизнеса, ИТ и владельцев ключевых источников были закреплены, а единые правила качества, доступа и обмена данными работали на практике.

Сдвиг #3

От «единого хранилища» → к единому пониманию и доверию

Платформа сама по себе не дает преимуществ. Ценность появляется тогда, когда компания понимает, каким цифрам можно доверять, кто за них отвечает, откуда они берутся и что делать при изменении источника.

Сдвиг #4

От качества данных как технической темы → к качеству решений

Бизнес редко покупает «качество данных» как самоцель. Он покупает снижение ошибки решения, ускорение цикла, рост конверсии, лучшее планирование, снижение потерь или регуляторную устойчивость.

Сдвиг #5

От формальных полномочий → к управлению через влияние

Даже высокий титул не решает проблему автоматически. Эффективность CDO определяется способностью собирать коалицию: владельцев бизнеса, ИТ, безопасность, финансы, продукт, маркетинг и операции.

Сдвиг #6

От экспериментов с ИИ → к готовности бизнеса использовать его в работе

ИИ резко повышает цену плохих данных, слабых описаний и размытой ответственности. NEXT CDO отвечает за подготовленную среду для ИИ: данные, корпоративные знания, доступы, глоссарии, каталоги, контроль качества и правила использования.

С развитием генеративного ИИ управление должно распространяться не только на структурированные данные, но и на неструктурированные активы: документы, регламенты, базы знаний, переписку, презентации, описания процессов и другие источники корпоративного контекста.

Сдвиг #7

От «еще одного отчета» → к продуктам на данных и продуктам решений

Следующее поколение роли движется в сторону повторяемых продуктов: сегментация, оценка риска, планирование спроса, next best action, выявление аномалий, помощники на основе ИИ для конкретных функций.

Сдвиг #8

От грамотности работы с данными → к культуре ответственного использования

NEXT CDO становится интегратором культуры ответственной работы с данными во всей организации. Его задача – не просто дать доступ к BI, self-service и ИИ-помощникам, а научить руководителей и команды проверять источник, понимать методику, видеть ограничения и отвечать за последствия решений.



Александр Кулиев

Эксперт в области управления данными
(экс-Директор по данным Burger King)

В отчете верно подмечено, что ИИ повышает цену плохих данных. Но практика показывает более острый вызов: ИИ меняет не только требования к данным, но и сам способ принятия решений.

Бизнес перестаёт спрашивать: «Дай отчёт за вчера» и начинает спрашивать: «Дай прогноз на завтра, с объяснением, почему именно так». Это требует от CDO нового качества: не просто «чистых данных», а объяснимых решений.

Поэтому формулу NEXT CDO стоит дополнить: он не только готовит среду для ИИ, но и строит доверие бизнеса к ответам ИИ. Без этого масштабирование ИИ-решений останется точечным.

Ринат Абдурахманов

Лидер направления Data Governance
Банк Точка

Если раньше зрелость компании определялась тем, насколько хорошо она управляет данными, то теперь все чаще – тем, насколько безопасно и эффективно она умеет использовать искусственный интеллект. Поэтому роль CDO закономерно смещается от управления данными к управлению доверием: доверием к данным, моделям, AI-агентам и решениям, принимаемым с их участием. Именно это, на мой взгляд, и станет следующим этапом развития профессии.



Максим Травин

Директор по работе с данными Т-Банк

Новые CDO – технологические лидеры, которые масштабируют дата-способности компании, превращая их в драйверы роста бизнеса. Они развивают данные как продукт, опираясь на метрики и стремясь максимизировать полезность его многократного переиспользования.

Светлана Бова

Управляющий директор Департамента ИТ-архитектуры, Вице-президент Банк ВТБ (ПАО)

Одна из важнейших миссий CDO в сегодняшнем цифровом мире – привить культуру ответственного отношения к данным организации, чтобы понятие «данные = ценный стратегический актив» стало культурным кодом всех сотрудников компании.

Формула роли: NEXT CDO как связующий руководитель между бизнесом, данными и ИИ

NEXT CDO — это не технический архитектор и не «главный по отчетам». Это руководитель, который помогает компании превратить данные и корпоративные знания в доверенные решения, безопасное применение ИИ и измеримый бизнес-результат.

Чем роль больше не является

Руководителем отчетности

Техническим владельцем хранилища

Сервисной функцией для чужих запросов

Руководителем качества данных как самоцели

Техническим менеджером данных, моделей и разрозненных ИИ-инструментов

Владельцем инструментов аналитики

Чем роль становится

- ✓ Руководителем, который влияет на управляемость и экономический результат
- ✓ Создателем единого уровня доверия к данным
- ✓ Партнером и совладельцем инициатив на данных
- ✓ Руководителем качества решений и среды, готовой к ИИ
- ✓ Интегратором доверия к данным, корпоративным знаниям, моделям, ИИ-агентам и решениям
- ✓ Интегратором культуры ответственной работы с данными во всей организации



Олег Баженов

Директор по данным Дикси

Исследование NEXT CDO фиксирует важный сдвиг: CDO нового поколения – это не руководитель отчетности, а лидер, который помогает бизнесу принимать более точные решения на данных. В рознице ценность данных проверяется на полке: в доступности товара, точности промо, уровне запасов, списаниях, потерях и марже. Поэтому наша главная, как лидера данных, задача – связывать коммерцию, операции, логистику, маркетинг и ИТ вокруг единого языка показателей и решений, которым можно доверять.

С развитием ИИ это становится критично: если данные о товаре, остатках, ценах, продажах и промо не согласованы, модель будет не помогать бизнесу, а быстрее масштабировать ошибки в заказе, ассортименте и управлении запасом.

Карта влияния NEXT CDO

Генеральный директор / совет / правление

На что влияет CDO

- Качество стратегических решений
- Приоритизация
- Инвестиционная дисциплина

Инструменты

- Единый язык показателей
- Диагностический слой
- Портфель инициатив

Показатели

- Скорость решений
- Отдача инициатив
- Предсказуемость исполнения

Финансы

На что влияет CDO

- План-факт
- Экономика единицы
- Прозрачность затрат

Инструменты

- Единая методика расчета
- Проверенный слой данных

Показатели

- Маржа
- Точность планирования
- Финансовая дисциплина

Маркетинг / продукт / рост

На что влияет CDO

- Сегментация
- Персонализация
- Эксперименты

Инструменты

- Продукты на данных
- Модели, ИИ
- Единый профиль клиента

Показатели

- Конверсия
- LTV
- Удержание

Операции

На что влияет CDO

- Пропускная способность
- Потери
- SLA
- Качество исполнения

Инструменты

- Планирование спроса
- Панели
- Аномалии
- Проверки качества

Показатели

- Себестоимость
- Потери
- Скорость процесса

ИТ / безопасность

На что влияет CDO

- Архитектурная целостность
- Доступы
- Безопасное использование ИИ

Инструменты

- Платформа
- Правила обмена
- Модели доступа
- Защитные правила

Показатели

- Стоимость владения
- Надежность
- Инциденты

HR / оргразвитие

На что влияет CDO

- Грамотность и культура работы с данными и ИИ

Инструменты

- Обучение
- Data literacy
- Правила интерпретации показателей

Показатели

- Снижение ошибок интерпретации
- Зрелость команд

ИИ и корпоративные знания

На что влияет CDO

- Готовность знаний к ИИ
- Доверие к ответам
- Риски агентных сценариев

Инструменты

- AI-ready слой
- Глоссарий
- Каталог
- Семантический слой
- Human-in-the-loop

Показатели

- Качество ответов ИИ
- Снижение рисков
- Скорость проверки гипотез

CDO не заменяет бизнес-функции, а усиливает их способность принимать решения на данных. Сильный CDO не вытесняет финансового, маркетингового, операционного или технического директора, а помогает им принимать решения быстрее, точнее и с большим эффектом для бизнеса.



Тигран Саркисов

Директор по управлению данными X5 Group

Эффективная дата-платформа сегодня – это не просто инфраструктура хранения, а доверенная семантическая среда, где данные качественные, описанные и связаны единым бизнес-контекстом, который понятен как людям, так и ИИ. По сути, именно построение AI-ready Data Platform становится фундаментом для запуска полноценной фабрики интеллектуальных агентов, способных масштабировать принятие решений без потери качества, доверия и управляемости бизнеса.



Алевтина Тинас

Директор по управлению данными T2 Мобайл

Ключевые компетенции CDO будущего будут существенно шире классического управления данными. Если раньше от CDO в первую очередь ожидали выстраивания управления метаданными, качества данных, справочников, витрин и правил работы с информацией, то сейчас этого уже недостаточно. В эпоху генеративного ИИ и AI-агентов CDO должен уметь соединять данные, технологии, бизнес-процессы и экономический результат в единую управленческую систему.

На первый план выходит не только техническая или методологическая зрелость, а способность встраивать data-повестку в экономику компании. CDO будущего должен говорить с бизнесом на языке экономической эффективности – снижение затрат, ускорение процессов, сокращение ручного труда, снижение рисков, рост выручки, повышение качества решений и окупаемость инвестиций в данные. Управление данными должно стать частью механизма повышения эффективности бизнеса.

На мой взгляд, зрелый CDO будущего — это руководитель, который отвечает за то, чтобы данные становились управляемым активом, AI — промышленным инструментом, а data-продукты — источником измеримого бизнес-эффекта. Его ключевая задача — превращать данные в механизм роста, оптимизации и успешности компании.



Индекс готовности к NEXT CDO

Предлагаемая рамка nCDO – инструмент самодиагностики роли CDO следующего поколения.

Шкала оценки: 0 — этого нет; 1 — есть точно; 2 — работает в отдельных командах или процессах; 3 — стало стандартом для ключевых данных и процессов; 4 — стало нормой по всей компании и эффект измеряется.

А

Стратегия и экономика

Данные как экономический актив

Данные рассматриваются как управленческий и экономический актив с понятной логикой извлечения пользы.

Общая ответственность за эффект

У каждой инициативы на данных есть владелец внутри функции данных и владелец бизнес-эффекта.

Портфельная экономика

Инициативы ведутся как портфель: отбор, быстрый запуск или отказ, расчет эффекта, остановка слабых кейсов.

В

Модель работы

Модель управления данными под зрелость компании

Целевая модель – централизованная, гибридная или федеративная – выбрана осознанно, соответствует зрелости компании и понятна бизнесу, ИТ и функции данных.

Ответственность за данные и правила обмена

Закреплено, кто отвечает за источники, методики расчета, качество, доступы и правила обмена — при любой модели управления данными.

Управление решениями

Есть путь принятия решений по данным, качеству, доступам и критичным проектам с ИИ.

С

Платформа и доверие

Общая платформа и смысловой слой

Ключевые цифры и сущности имеют единый слой доверия.

Качество, прослеживаемость и доступ по умолчанию

Качество, роли, доступы и изменения данных встроены в процесс.



ИИ и решения

Среда, готовая к ИИ

Описания данных, каталог, связи, доступы, ограничения и контекст готовы к безопасной работе с ИИ.

Продукты на данных и продукты решений

Компания превращает данные не только в отчеты, но и в повторяемые продукты и механизмы решений.



Лидерство и культура

Перевод между данными и бизнесом

CDO переводит техническую правду в управленческий язык и повышает грамотность бизнеса.

Влияние без формальной власти

Роль двигает сложные изменения через коалиции.

Культура ответственной работы с данными

Руководители и команды знают, как читать показатели, проверять источник и методику, понимать ограничения данных и ИИ, отличать факт от интерпретации.

Формула индекса nCDO: сумма баллов по 13 способностям / 52 × 100.

Пример: 34 балла из 52 = 65 из 100.

Эксперты исследования сходятся в том, что культура ответственной работы с данными – это не HR-дополнение, а одна из ключевых зон ответственности NEXT CDO. Без нее самостоятельная работа бизнеса с данными и ИИ повышает скорость, но одновременно увеличивает риск неверных решений.



Практические выводы для российских компаний

- 1 Главный вопрос уже не в том, нужен ли CDO, а в том, какая модель роли нужна компании: отчетность, правила, бизнес-партнерство или экономика решений.
- 2 Самая слабая конфигурация – это CDO как дорогая сервисная прослойка без полномочий и с завышенными ожиданиями.
- 3 Самая сильная конфигурация – CDO как связующее звено между бизнесом, ИТ, безопасностью и функциями управления.
- 4 ИИ не отменяет фундамент роли, а возвращает в центр внимания распределение ответственности, доступы, прослеживаемость, описания, качество и контроль использования данных.
- 5 С развитием генеративного ИИ тот же подход нужно применять к неструктурированным данным и корпоративным знаниям: документам, регламентам, базам знаний, переписке, презентациям и другим материалам, на которых строятся ответы ИИ.
- 6 Следующее поколение CDO выигрывает не размером хранилища, а качеством перевода данных в решения: быстрее, дешевле, безопаснее и понятнее для бизнеса.
- 7 Главная возможность – сделать CDO одним из ключевых строителей компании, готовой к ИИ не только на уровне моделей, но и на уровне управляемости, доверия, культуры и скорости масштабирования.

Что российским компаниям стоит сделать уже сейчас

- ✓ **Определить роль и ожидания от CDO**
Зафиксировать, чего компания ждет от CDO в горизонте 12–24 месяцев: правил работы с данными, доверия, решений, ИИ-готовности или экономики инициатив.
- ✓ **Разграничить владение и ответственность**
Закрепить, кто владеет источником данных, методикой расчета, показателем, инфраструктурой и доступом.
- ✓ **Навести минимальную гигиену данных**
Начать с критичных потоков и обязательного минимума контроля.
- ✓ **Перевести разговор о данных на язык решений**
Описывать инициативы как снижение ошибки прогноза, ускорение планирования, рост конверсии или снижение ручного труда.
- ✓ **Разделить ИИ-сценарии по риску**
Отделить низкорисковые задачи локальной эффективности от критичных проектов с ИИ.
- ✓ **Создать портфель сценариев применения**
Вести единый портфель инициатив с приоритизацией и правилами закрытия слабых кейсов.
- ✓ **Включить бизнес в грамотную работу с данными**
Без этого платформа и ИИ упрутся в ложные ожидания и недоверие.
- ✓ **Инвентаризировать корпоративные знания**
Определить документы, регламенты, базы знаний, описания процессов, код и другие неструктурированные активы для ИИ-сценариев.
- ✓ **Сформировать AI-ready слой данных и знаний**
Подготовить каталог, глоссарий, семантический слой, правила доступа и требования к актуальности.
- ✓ **Ввести правила доверенного ИИ**
Для критичных сценариев закрепить метрики качества ответов, объяснимость, проверку человеком и порядок остановки сценария.
- ✓ **Встроить культуру ответственной работы с данными**
Обучать бизнес понимать источник, методику, ограничения, риски и правила безопасного применения результатов.
- ✓ **Запустить просвещение руководителей и команд**
Ввести практические форматы: как читать показатели, проверять источник, отличать факт от интерпретации и работать с ответами ИИ.



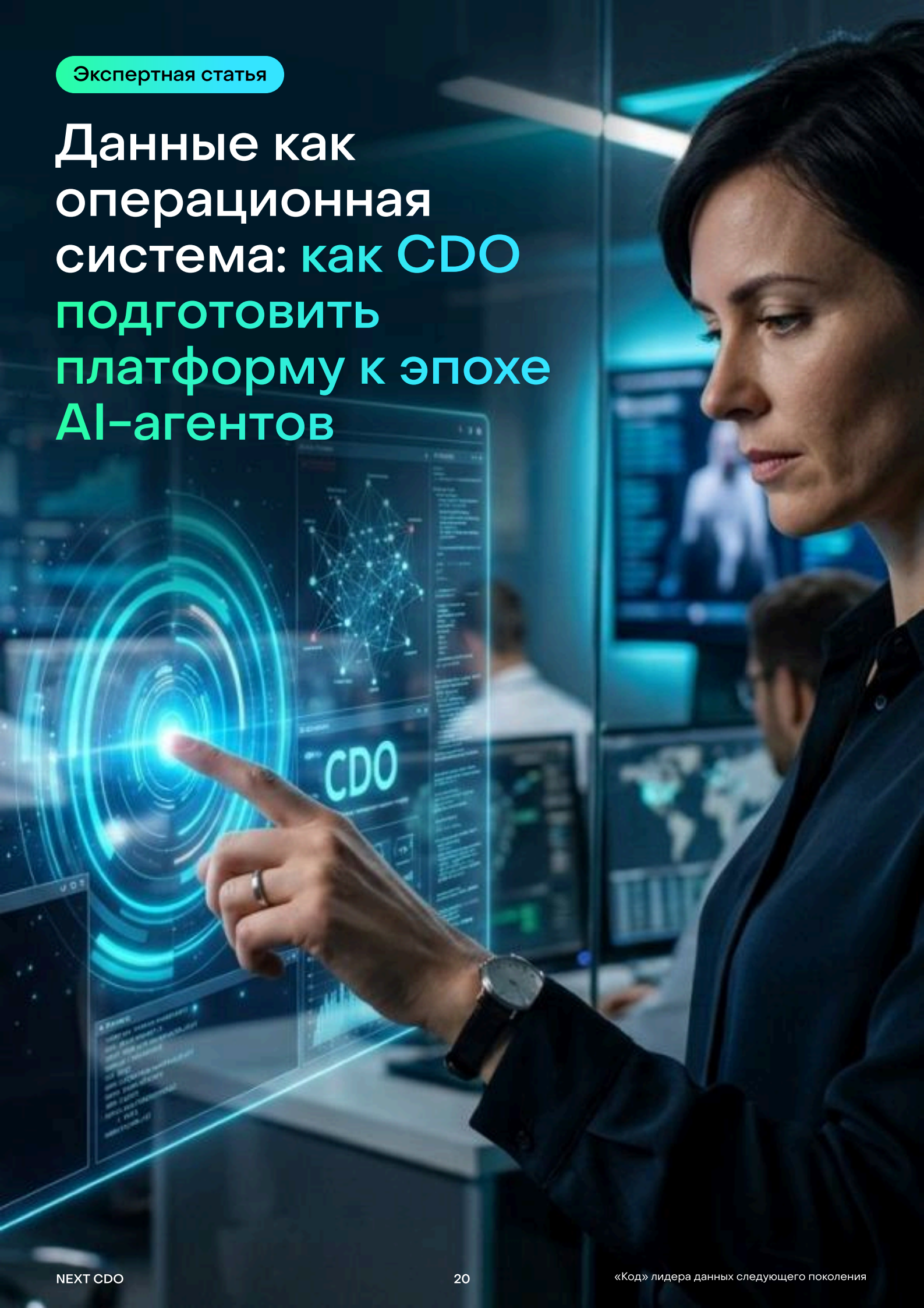
Мария Поликанова

Управляющий директор Департамента управления данными (SberData) ПАО Сбербанк

Данные уже становятся одним из ключевых активов компаний, позволяющим не только оптимизировать расходы и существенно повышать доходы. Они позволяют получить устойчивое конкурентное преимущество, поддерживая принятие стратегических решений в компаниях.

Концепция Next CDO предлагает не только обеспечить поддержку стремительно развивающихся технологий ИИ, но и сделать шаг на пути трансформации к управлению данными как активом.

Данные как операционная система: как CDO подготовить платформу к эпохе AI-агентов





Автор

Борис Рабинович

Управляющий директор блока Технологии
в Сбер, CDO в Сбере с 2019 – 2025гг.

К 2028 году, по прогнозам Gartner, в средней компании из списка Fortune 500 будет одновременно функционировать более 150 000 AI-агентов. При этом почти 40% проектов с ними будут закрыты к концу 2027 года. Главная причина — не ограничения самих моделей, а фундаментальная неготовность корпоративных данных и процессов управления ими.

Мы вступаем в эпоху Data 2.0, где основными потребителями платформы данных становятся не люди-аналитики, а машины. Этот сдвиг выводит управление данными из разряда «обеспечивающих IT-процессов» в абсолютный бизнес-приоритет. По данным Gartner за 2024–2026 годы и прогнозам на 2026–2028 годы, именно давление со стороны генеративного ИИ и мультиагентных систем выводит управление данными из так называемой «впадины разочарования», превращая его в критический фактор выживания. К 2027 году 60% организаций так и не реализуют потенциал ИИ исключительно из-за разрыва между стратегией управления данными и стратегией внедрения ИИ.

Классические проблемы DataGovernance, которые агенты превращают в катастрофу

Управление данными в большинстве компаний уже сталкивается с типовыми вызовами.

С приходом AI-агентов эти «хронические болезни» переходят в острую фазу: Разрыв между бизнес-эффектом и инициативами. Раньше аналитик мог «на глаз» оценить качество данных и скорректировать выводы. Агент же слепо доверяет цифрам и распространяет ошибку на тысячи решений за минуту.

Дублирование затрат на данные.

Централизованные IT-команды и бизнес-подразделения плодят изолированные копии датасетов. С тысячами агентов этот объем вырастет экспоненциально — каждый агент будет делать свою копию данных, увеличивая затраты. Отсутствие ответственности у владельцев данных. Если человеку можно задать уточняющий вопрос, то агент не способен определить, кто отвечает за достоверность витрины. Он просто использует то, что найдет, даже если данные невалидны.

Неформализованная работа с дата-продуктами.

Без четких стандартов (SLA по свежести, точности, полноте) агенты не смогут выбирать между разными источниками и будут принимать решения на устаревшей или противоречивой информации. Решать эти задачи в прежней логике (периодические аудиты, ручное документирование, статические справочники) уже невозможно. Требуется архитектурный сдвиг.

Три ключевых требования к платформе данных для агентов

Чтобы агенты работали как надежные цифровые сотрудники, платформа должна обеспечить три фундаментальных свойства:

А. Универсальный доступ и абстракция от хранилищ

Агенту неважно, лежат ли данные в Snowflake, Postgres, S3 или Kafka. Платформа обязана предоставить единый Data-API — унифицированный логический слой, который скрывает физическую структуру хранения и представляет все информационные активы (структурированные, полуструктурированные и неструктурированные) как единое целое. Это единственный способ избежать «византийской» архитектуры интеграций при росте количества агентов.

Б. Глубокий контекст и семантика (а не просто схема)

Это самое важное. Агент, видящий таблицу sales, не знает, что это «продажи без учета тестовых транзакций и с учетом возвратов за последний квартал». Ему нужен живой семантический слой, который включает:

Бизнес-гlossарий и онтологию (например, как в Databricks Genie Ontology).

Правила трансформации и примеры корректных запросов.

«Память» о прошлых взаимодействиях и предпочтениях пользователей.

Этот слой выступает переводчиком между языком бизнес-задачи и сырыми структурами данных. Без него агенты гарантированно будут галлюцинировать и выдавать разные ответы на один и тот же вопрос.

В. Производительность, безопасность и наблюдаемость (измеряемые и управляемые)

Масштаб: платформа должна выдерживать одновременную работу тысяч агентов, обеспечивая ответы за миллисекунды (latency) и утилизацию ресурсов. Это требует перехода от классических хранилищ к архитектуре HTAP (гибрид обработки транзакций и аналитики) или к Lakehouse архитектуре хранилища.

Безопасность: статические роли (RBAC) не работают для ИИ-агентов. Нужны Non-Human Identities с детальными правами и обязательным жизненным циклом.

Наблюдаемость: необходим сквозной аудит каждого запроса агента (кто запустил, какие данные получил, какой вывод сделал) для расследований и соответствия регуляторам.

5 стратегических приоритетов CDO на 2026–2028 годы

В отчете PWC, охватившем 1217 руководителей из 25 отраслей, отмечается, что технологии — лишь 20% успеха, остальные 80% — это изменение подходов к управлению. Вот пять конкретных шагов, которые должны стать вашим планом трансформации.

Инвестируйте в семантический слой как в новую «базу данных» бизнеса

01

Что делать: Создайте единый семантический слой (Context Layer), который преобразует сырые данные в бизнес-значения. Начните не с построения сложной онтологии, а с документирования 20 самых частых бизнес-вопросов в вашей компании и точного отображения их на данные. Это даст быстрый результат и масштабируемый шаблон.

Зачем: Gartner прогнозирует, что компании, сделавшие семантику приоритетом, повысят точность работы агентов на 80% и сократят операционные затраты на 60% к 2027 году. Владельцем этого слоя обязаны стать именно вы как CDO, объединяя управление качеством, метаданными и AI-стратегией.

Сделайте качество данных «непрерывным мониторингом», а не «квартальным отчетом»

02

Что делать: Внедряйте инструменты непрерывной наблюдаемости данных (Data Observability) с автоматическим обнаружением аномалий. Вместо статической валидации на входе — мониторинг в реальном времени по всем пайплайнам (freshness, volume, schema, lineage). Используйте самих AI-агентов для автоматического поиска корневых причин сбоев.

Зачем: 60% AI-инициатив проваливаются именно из-за качества данных. Агенты не распознают «грязные» данные и распространяют ошибки дальше. Ваша цель — сократить время обнаружения аномалий с дней до 10–15 минут. К 2027 году, по данным IDC, 70% компаний перейдут на такие решения.

Перепроектируйте безопасность: от статичных ролей к динамическим политикам (Dynamic Governance)

03

Что делать: Внедряйте контекстно-зависимое управление доступом, которое применяется не при входе, а при каждом запросе данных (Inference-time Governance). Сделайте политики машинно-читаемыми (например, через OPA/Rego), чтобы агенты могли проверять права автоматически. Обязательно введите сроки жизни для доступов агента — как только его бизнес-цель завершена, доступ должен отзываться.

Зачем: Регуляторы требуют доказуемого контроля. Скомпрометированный агент за часы может выгрузить данные, на которые у человека ушли бы дни. Без динамического контроля вы рискуете не только штрафами, но и принудительной остановкой всех AI-процессов.

Переходите на гибридную архитектуру (HTAP/Data Lakehouse), но с умом

04

Что делать: Инвестируйте в платформы, объединяющие транзакционную и аналитическую обработку. Однако не стремитесь перевести все данные в реальное время. Разделите пути: горячий (для агентов, принимающих решения за секунды — потоковые данные) и холодный (для долгих аналитических расследований — исторические озера).

Зачем: Агентам нужны не только архивы, но и актуальные данные «здесь и сейчас» для оперативных действий. К 2028 году 60% корпоративных платформ перейдут на такие гибриды (IDC FutureScape 2026). Без этого ваши агенты будут систематически принимать решения на устаревших данных, что в ритейле или финансах означает прямые убытки.

Переосмыслите роль CDO: станьте «CAIO» (Chief AI Officer)

05

Что делать: Возьмите на себя ответственность не только за хранение, но и за результативность агентной экосистемы. Создайте Центр компетенций по AI-агентам, который будет подчиняться вам (а не только CTO), чтобы обеспечить единство стандартов данных и AI-политик.

- ✓ Выбирайте AI-нативные архитектуры (надстройки AI над старыми DWH увеличивают стоимость одного запроса агента в 3–5 раз).
- ✓ Управляйте ростом нагрузки через федеративную модель: бизнес-домены владеют своими данными, но вы задаете единые правила игры.
- ✓ Разработайте четкий AI-кодекс — что агентам разрешено делать с данными, а что запрещено, чтобы избежать правовых и репутационных рисков.

Итог: действовать сейчас, начав с малого

Ваша главная цель на ближайшие три года — построить не просто «современное хранилище», а операционную систему для тысяч цифровых сотрудников. Это требует смещения фокуса: с хранения — на семантику, с периодических проверок — на непрерывную безопасность и качество, с пассивной роли хранителя — на активное операционное лидерство.

Начните прямо завтра: выберите один бизнес-процесс (например, управление запасами или предиктивное обслуживание клиентов). Постройте для него семантический слой (те самые 20 вопросов). Настройте динамическую политику доступа для одного пилотного агента. Зафиксируйте текущую стоимость и точность решений, а через квартал измерьте результат.

CDO, которые промедлят с этим переходом, к 2028 году столкнутся с хаосом из сотен конфликтующих агентов и недоверием бизнеса. Те же, кто начнет трансформацию сегодня, получают не просто эффективность, а новый источник конкурентного преимущества — способность масштабировать и меняться значительно быстрее других.

Данные как актив: почему CDO обязан уметь считать не только пользу, но и риск





Автор

Алексей Нейман

Исполнительный директор
Ассоциации больших данных

Сдвиги роли CDO, описанные в исследовании, сводятся к одной управленческой развилке. Пока CDO отвечает за витрины и качество данных, у него есть ответственность, но нет права распоряжаться самим активом. Когда CDO становится полноправным участником управления бизнесом на основе данных, как отмечают 88% опрошенных, его роль меняется. Теперь он выступает не только руководителем функции, но и распорядителем одного из ключевых активов компании.

Данные — актив, который одновременно создает пользу и несет риск. Поэтому NEXT CDO — не «главный по данным», а тот, кто ежедневно решает, **запускать новый сценарий использования данных или отказаться от него.**

Лицо пользы и обратная сторона

Утилизация — это вся полезная работа, которую данные выполняют для бизнеса. Она развивается по уровням, и NEXT CDO должен видеть всю цепочку целиком: от отчетности и BI до Data Science, ИИ и агентных сценариев, продуктов на данных и их монетизации. Каждый следующий уровень увеличивает ценность данных, но одновременно повышает требования к качеству и доверию. Например, кредитный агент, который сам одобряет заявки, полезнее аналитика, который раз в неделю смотрит отчет по одобрениям, но и ошибается он не раз в неделю, а тысячи раз в час.

Тот же актив становится источником риска. Ошибки в данных масштабируются вместе со сценарием использования. На уровне BI это неверный отчет, на уровне ИИ — тысячи ошибочных решений за минуты. Консолидация данных повышает цену киберинцидента. Доступ под одну задачу часто используется шире — без злого умысла, но с последствиями. Регуляторные требования, особенно в ИИ- и трансграничных сценариях, растут быстрее, чем компании успевают их формализовать. А персональные и чувствительные данные в вопросах приватности несут отложенные репутационные и юридические риски. Поэтому риск здесь не «побочный эффект», он растет вместе с масштабом утилизации.

Формула «зеленого света»

Утилизации без риска не существует. Любой новый сценарий использования данных, будь то BI-витрина, модель, ИИ-агент или продукт, одновременно открывает пользу и риск. Решение дать «зеленый свет» давно стало управленческим, а цена ошибки измеряется не в часах простоя, а в деньгах, репутации и, для некоторых отраслей, в лицензии на работу.

В этом и состоит новое ядро роли CDO. Он должен оценивать пользу и риск в сопоставимых единицах, сравнивать их и управлять балансом, снижая риск без остановки утилизации. И ключевой вопрос здесь звучит просто: может ли кто-то в вашей компании ответить в цифрах, окупает ли польза нового ИИ-агента создаваемые им риски? Если ответ «никто, решаем по ощущениям», то функция распорядителя активом существует лишь формально.

Два способа ошибиться

Если компания не умеет оценивать риск численно, она обычно впадает в одну из двух крайностей.

Первая — риск, который нельзя оценить, хочется полностью устранить.

Когда риск непонятен, проще не давать данные инновационному проекту или запросить у смежных подразделений гарантий, чем анализировать возможные последствия и брать ответственность на себя. Так инновации тормозятся под видом осторожности. Например, пилот генеративного ИИ, который месяцами проходит согласования с безопасностью, юристами и регулятором умирает не от решения «нет», а от того, что решение так и не было принято.

Вторая крайность — риск, который не видят, принимают без оценки.

Пока продукт остается пилотным, скрытые проблемы могут не проявляться, но на промышленной стадии они способны ударить по продукту, репутации и устойчивости компании. Например, чат-бот, дообученный на логах обращений клиентов: на пилоте с ограниченным числом тестовых запросов ничего подозрительного не происходит, но после запуска для внешних пользователей модель начинает дословно воспроизводить фрагменты чужих переписок с именами, номерами телефонов и реальными вопросами.

Обе крайности — симптом одной проблемы: в компании нет инструмента, который переводит риск в величину, сопоставимую с пользой. Без такого инструмента решения принимаются не аналитически, а эмоционально — через страх или энтузиазм. И в обоих случаях это управление вслепую, просто с разным знаком.

Кому и как считать риск

Экспертизу по расчету рисков данных нельзя передать смежным функциям. Она должна быть внутри функции данных, поскольку только там видна полная картина: какие данные используются, кем, с какой целью, через какую архитектуру и с каким качеством. Это не снижает роли безопасности, комплаенса и юристов, но именно CDO и его команда должны собирать их оценки в единую метрику риска по каждому сценарию.

Без собственного инструментария экспертиза по оценке риска остается кабинетной наукой. При десятках инициатив и агентах, работающих с данными в реальном времени, разовая оценка устаревает быстрее, чем доходит до утверждения. Поэтому CDO необходим инструмент, который постоянно отслеживает качество данных, их происхождение, права доступа, фактическое использование и уровень риска. Иначе формула пользы и риска так и останется красивой схемой в презентации.

Когда формулы недостаточно

Риск данных не всегда поддается точному расчету, и попытка загнать репутационный или регуляторный риск в формулу может создать ложное чувство точности. Но даже грубая шкала риска «низкий / средний / высокий» лучше отсутствия оценки. Но огрубление — лишь стартовая точка, а не потолок.

Зрелые компании используют более сложные модели: триаду кибербезопасности с симуляцией атак, модели приватности вроде дифференциальной приватности и k-анонимности.

Они управляют риском не только за счет расчетов, но и связкой технологических инструментов и организационных изменений вместе с безопасностью, юристами и бизнесом. Подробнее о технологиях защищенной обработки данных можно прочитать в материалах [Библиотеки практик АБД](#). Точная модель, встроенная в организацию, превращает управление риском данных в конкурентное преимущество и создает основу для лидерства компании на рынке.

Кто платит по счету

NEXT CDO — это не тот, кто выбирает между полным запретом ради безопасности и полной свободой ради скорости. Это тот, кто умеет оценивать обе стороны — пользу и риск — и на этой основе решает, что можно масштабировать уже сегодня, а что требует барьеров, прежде чем получить «зеленый свет».

Компания, в которой экспертиза встроена в процессы, растет на данных быстрее конкурентов. Компания, в которой ее нет, рано или поздно платит за масштабирование утилизации данных собственным опытом — и вопрос лишь в том, кто первым предъявит счет: рынок или регулятор.

HeadExpert

headexpert.org

Консалтинговая компания в области организационного развития и управленческого найма. С 2017 года команда выполнила более 150 проектов: от перестройки бизнес-функций и операционных моделей до оценки и подбора руководителей на ключевые управленческие роли, включая позиции уровня совета директоров.

Наш основной фокус — высокотехнологичные и цифровые компании, а также бизнесы новой экономики, где качество управленческих решений напрямую влияет на рост, устойчивость и скорость изменений.

ASTON.

astondevs.ru

Одна из ведущих компаний в области разработки программного обеспечения для банков, инвестиционно-брокерского бизнеса, страховых компаний и криптовалютных бирж.

В портфолио более 400 проектов, 150 из них в сфере финтех. В команде Aston — лучшие ИТ-специалисты — разработчики, тестировщики, архитекторы, дизайнеры, девопсы, системные и бизнес-аналитики. Всего более 3 тысяч профессионалов, способных решать задачи любой сложности. 70% из них имеют опыт более 5 лет в разработке цифровых финансовых продуктов.



decosystems.ru

Российский разработчик платформ и решений для управления корпоративными данными. Компания специализируется на модернизации хранилищ данных, внедрении Lakehouse-архитектур, оптимизации ETL-процессов и повышении качества данных для задач искусственного интеллекта и аналитики.

Собственная платформа Deco Systems автоматизирует управление ETL, контроль качества данных и сопровождение корпоративных хранилищ на базе Greenplum и Data Lake, помогая крупнейшим компаниям создавать современную, независимую и готовую к AI инфраструктуру данных.



rubda.ru

Ассоциация занимается созданием единых принципов и стандартов обработки, хранения, передачи и использования больших данных. Совместные разработки членов Ассоциации лягут в основу политики обращения с Big Data каждой компании-участницы.

Приоритетные задачи организации — выработка бизнес-ориентированной стратегии развития рынка больших данных, повышение технической и операционной эффективности взаимодействия участников отрасли, а также формирование кодекса этики использования больших данных для защиты интересов пользователей.



Сообщество профессионалов в области работы с данными, искусственным интеллектом и разработкой сложных ИТ систем.

 t.me/cdo_club

Выражаем благодарность всем участникам глубинных интервью, членам экспертного совета и партнерам исследования за вклад в обсуждение роли CDO следующего поколения

Всегда с вами на связи!



Светлана Мазана

Руководитель проектов
HeadExpert

+7 (495) 159-47-79

mazana@headexpert.io

