

IBM Institute for Business Value

# Новые герои больших данных и аналитики

*Директор по данным (Chief Data Officer)*



---

## IBM Strategy & Analytics

Корпорация IBM помогает заказчикам полностью реализовать возможности, которые открывают большие данные (Big Data) и аналитика. Предоставляя клиентам свои экспертные знания и инструменты, IBM помогает повысить качество практически любого бизнес-решения и бизнес-процесса. С решениями IBM в области аналитики и больших данных клиенты могут оперативно проводить более целенаправленные мероприятия благодаря использованию множества готовых к применению форм и представлений данных. Они также смогут сформировать культуру, основанную на доверии и уверенности в результате, применяя проактивный подход к безопасности, управлению и обеспечению соответствия нормативным актам. Предложения IBM Big Data & Analytics образуют один из самых мощных и самых обширных в мире портфелей технологий и решений, охватывающий услуги, программное обеспечение, исследовательские возможности и аппаратные средства. Этот портфель поддерживают принятие более качественных решений и обеспечивают новые преимущества компаниям, государственным организациям и людям. Для получения более подробной информации о предложениях портфеля IBM Big Data & Analytics посетите веб-сайт [ibm.com/bigdata&analytics](http://ibm.com/bigdata&analytics).

---

Авторы: Марк Тирлинк (Marc Teerlink), Пола Саймон (Paula Wiles Sigmon), Бретт Гов (Brett Gow) и Кингзбук Банерджи (Kingsbuk Banerjee)

## Данные нуждаются в руководителе

Данные стали новым «природным ресурсом» двадцать первого столетия. Они открывают мощные возможности для преобразования отраслей и бизнес-моделей. Однако эти же мощные возможности способны перегрузить системы и препятствовать росту. Высшие руководители бизнеса свидетельствуют о доказанном воздействии данных на показатели функционирования и на инновации, а также признают их стратегическое значение. Кроме того, они осознают возрастающую потребность в таком руководителе, основная роль которого состоит в понимании ценности данных и в организации их использования. В результате этого ведущие организации различных отраслей во всем мире назначают директоров по данным, чтобы обеспечить управляемый данными рост и внедрение значимых инноваций.



Мы выявили пять областей, в которых директора по данным способны **превратить данные в деньги**: использование данных, обогащение данных, монетизация данных, защита данных и обслуживание данных.



Некоторые приоритеты изменяются в зависимости от бизнес-целей организации, однако имеется общее согласие относительно самого главного приоритета: **использование данных предприятия** для повышения ценности бизнеса.



Директорам по данным требуется **«Т-образный» (T-shaped) набор навыков**, который сочетает в себе технические навыки, знания в области бизнеса и навыки в области персонала/менеджмента.

В данном отчете мы определяем новую роль – «директор по данным» (Chief Data Officer). Его целью является формирование контекста и рекомендаций для руководителей корпоративных структур и государственных учреждений, которые сегодня нуждаются в росте ценности за счет использования данных своей организации. Мы видим, что добавление роли директора по данным в управленческую команду обеспечит более целенаправленное и более рациональное использование этого критически важного стратегического актива.

Наши выводы основаны на нашем коллективном опыте работы с заказчиками в разных странах мира и на глубинном интервью более десятка директоров по данным из организаций, которые первыми ввели эту должность. Эти директора по данным делятся своим практическим опытом по определению новой роли руководителя высшего звена, а также по проблемам, которые они преодолели на этом пути.

В разделе **1. Новая роль: «директор по данным»** мы рассматриваем нынешнюю мотивацию руководителей бизнеса в пользу включения роли директора по данным, а также описываем бизнес-сценарии, в которых необходим директор по данным. Реалии сегодняшней цифровой среды внутри организации и за ее пределами породили новые возможности и новые проблемы, которые необходимо преодолевать.

Мы выявили пять ключевых областей, которые обуславливают необходимость создания новой позиции высшего руководителя, и описали их в разделе 2. **Пять областей, в которых директор по данным способен превратить данные в деньги.** Эти области концентрируются исключительно на концепциях и стратегиях, определяющих использование данных внутри организации: использование данных, монетизация данных, обогащение данных, обслуживание данных и защита данных.

В разделе 3. **Повышение ценности бизнеса** мы рассматриваем директоров по данным, выполняющих широкий спектр менеджерских функций, которые помогают решить бизнес-проблемы в масштабе всей организации. Этот комплекс вопросов не в состоянии решить никакой другой менеджер. Но в первую очередь мы видим главный приоритет в работе директора по данным: использование данных предприятия для повышения ценности бизнеса.

На основе наших наблюдений и опросов мы излагаем ключевые характеристики директора по данным и его офиса, а также его основные обязанности в разделе 4. **В поисках супергероя.** Мы показываем, что навыки идеального директора по данным являются «Т-образными». Это позволяет ему играть роль руководителя масштаба всей организации и учитывать более специфические технические аспекты, включая управление данными и их использование, а также руководство сотрудниками, способными извлекать пользу из этих данных.

Опираясь на это широкое определение навыков, в разделе 5. **Связывание стратегических и технических целей** мы излагаем ключевые обязанности этой роли. Эти обязанности простираются от стратегических задач (например, выработка стратегии в области данных) до технических (например, обеспечения качества данных) и, наконец, задач по руководству информацией, что обеспечивает связь бизнес-стратегии организации с ее ИТ-возможностями.

### Директор по данным

**Директор по данным – это бизнес-лидер, который создает и реализует стратегии в области данных и аналитики с целью повышения ценности бизнеса. Этот руководитель несет ответственность за определение, за создание и за реализацию стратегий и методов, посредством которых организация получает данные, управляет данными, анализирует данные и руководит данными. Он также несет стратегическую ответственность за стимулирование выявления новых бизнес-возможностей посредством более эффективного и более творческого использования данных.**

Заключительное соображение для бизнес-руководителей, заинтересованных в учреждении роли директора по данным, состоит в том, куда поместить эту роль в рамках организации и в каких видах поддерживающих навыков она будет нуждаться. В разделе 6. **Учет разрывов** мы рассматриваем три иерархии отчетности и динамику группы в организациях, которые первыми ввели должность директора по данным, а также преимущества и недостатки каждой из этих иерархий.

Мы завершаем наше исследование в разделе 7. **Практические результаты, полученные первопроходцами.** Мы описываем три критически важных шага, которые бизнес-руководители сегодня могут предпринять для учреждения должности директора по данным в своих организациях:

- Предоставление высших управленческих полномочий на выполнение действий, связанных с данными
- Ускорение реализации стратегии в области данных в масштабе всего предприятия для поддержки трансформации бизнеса
- Поощрение инноваций, повышающих корпоративные результаты.

Каждый день, когда данные остаются без присмотра и без руководства – это упущенные возможности для ускорения роста доходов, для повышения эффективности работы с клиентами и для оптимизации процессов. Мы предлагаем организациям конкретные шаги, которые сегодня можно предпринять, чтобы сохранить конкурентоспособность во все более цифровом двадцатом веке.

### 1. Новая роль: «директор по данным»

За последнее десятилетие у большинства организаций усилилась зависимость от данных. Они необходимы при регистрации бизнес-транзакций, при управлении производственными линиями и при формировании стратегий роста. Поток данных породил потребность в новых наборах навыков, однако не вполне понятно, какие специалисты смогут спасти положение и помочь организациям действовать своевременно, чтобы реализовать скрытые в данных возможности. Хотя именно данные порождают как проблемы, так и новые возможности для роста и инноваций, организации склонны искать решения любых трудностей в технологиях.

При этом отсутствует четкое понимание относительно самих данных: кому они принадлежат, что они означают, как ими следует управлять и каким образом их можно монетизировать или – применительно к государственному учреждению – как с их помощью улучшить обслужи-

живание людей и обеспечить многократное использование информации. Большинство проблем, связанных с данными, вытекает из неудачного планирования на начальном этапе. Это обуславливает последующие неудачи при попытке справиться с быстрым ростом данных. Кроме того, поиск решения затрудняют такие факторы, как отсутствие ясности по поводу владельца данных, отсутствие общего бизнес-языка, изолированное мышление и ориентация на краткосрочные проекты и на технологии как на панацею. Наряду с этими проблемами, связанными с отсутствием руководства информацией со стороны топ-менеджмента, организации страдают от недостатка творческого мышления, что не позволяет им распознавать рыночные возможности, которые попросту не существовали до появления новых источников данных. Сегодня организации сталкиваются с планированием и управлением крупномасштабными изменениями, призванными скорректировать последствия десятилетий необузданного, неуправляемого расширения данных без соответствующего расширения концептуальной основы.

Эта новая реальность ставит на повестку дня вопрос: нуждаются ли данные как активы во владельце из числа руководителей, как и любой другой корпоративный актив? Поскольку организации начинают отвечать на этот вопрос утвердительно, они вводят новую роль: директор по данным. В 2003 году компания Capital One назвала Кэтрин Досс (Cathryne Clay Doss) первым в отрасли директором по данным<sup>1</sup>. В настоящее время позиция директора по данным все чаще встречается в списках руководителей, в первую очередь в финансовых учреждениях и в крупных

государственных учреждениях, которые завалены данными. Аналитическая компания Gartner прогнозирует, что в 2015 г. в 25% крупных международных организаций будет назначен директор по данным<sup>2</sup>.

## 2. Пять областей, в которых директор по данным способен превратить данные в деньги

По мере того, как цифровизация бизнеса и сферы потребления меняет объем, скорость и разнообразие данных, меняются и потребности бизнеса. До недавнего времени предприятия использовали данные в рамках бизнес-операций по принципу sense and respond (ощущение и реагирование), а сегодня они хотят использовать данные по принципу predict and act (прогнозирование и действие), который формирует более гибкую организацию, играющую на опережение<sup>3</sup>. В этой среде бизнес-руководители принимают решения на основе высококачественных, масштабных и поступающих в реальном времени данных, доступных в точках воздействия.

Эта эволюция бизнеса высвечивает несколько возможностей и проблем, которые обуславливают потребность в создании позиции руководителя высшего звена, в обязанности которого входит надзор за информационными активами организации: использование данных, монетизация данных, обогащение данных, обслуживание данных и защита данных (рис. 1). Рассмотрим эти темы более подробно.

### Пять способов, посредством которых директор по данным способен стимулировать инновации и рост



Рис. 1. Директор по данным обеспечивает руководство в пяти ключевых областях стратегической деятельности организации в сфере управления данными.

Использование данных – это нахождение способов для использования существующих активов данных в интересах усовершенствования деятельности организации. Цель может состоять в повышении операционной эффективности или продуктивности, в форсировании имиджа бренда, в повышении доходности или во внедрении инноваций для получения конкурентного преимущества и совершенствования инструментов анализа. Одно из первых услышанных нами обоснований в пользу введения роли директора по данным состояло в том, что если организация хочет гарантировать принятие решений, управляемых данными, ей необходим руководитель, который будет целенаправленно управлять этой организацией в деле использования данных и получения ответов на следующие фундаментальные вопросы:

- Как сделать больше с помощью тех данных, которые мы имеем?
- Как пополнить эти данные с помощью данных от партнеров или из других внешних источников?
- Как сделать осмысленные выводы из этих данных?
- Как использовать эти выводы в существующей бизнес-модели?
- Как использовать эти выводы в рамках отношений с существующими и новыми бизнес-партнерами?
- Как с помощью этих выводов открыть новые возможности и новые бизнес-модели для нашей организации?

Семь из двенадцати опрошенных нами директоров по данным заявили, что они смогли первоначально добиться быстрых успехов, используя уже существующие в организации данные с целью извлечения из них значимой информации и ценных выводов. В некоторых случаях они даже создали новые бизнес-модели, посредством которых данные можно было продавать, сдавать в аренду или использовать для создания дополнительных корпоративных предложений и источников дохода.

Соответственно, монетизация данных – это расширение целенаправленного использования данных для нахождения новых источников и возможностей дохода за пределами существующих процессов и функций – очень часто с прямым воздействием на существующие бизнес-модели и на стратегию организации.

Например, банк может монетизировать данные своих кредитных карт с целью открытия новых источников дохода, продавая сведения своим партнерам по экосистеме в рамках согласованной с клиентами инфраструктуры обеспечения конфиденциальности. Телекоммуникационная компания может дополнить свои данные о местополо-

жении другими демографическими данными клиентов, чтобы предложить им более удобный мобильный банкинг. Компания-производитель мобильных телефонов может сотрудничать с поставщиками телекоммуникационных услуг – или обойтись без них – с целью получения нового дохода от рекламы в мобильном канале. Мы установили, что успешные директора по данным сконцентрировали свои усилия в надлежащих областях, включая интеграцию и сбор надлежащих данных с целью использования и монетизации этого стратегического актива.

Зачастую после получения дохода (или достижения экономии) благодаря улучшению использования данных и их монетизации следующая возможность, к которой обращаются директора по данным, состоит в обогащении данных. Это происходит благодаря дополнению существующих наборов данных посредством включения в них фрагментированных данных из внутренних источников, посредством приобретения внешних данных из государственных каналов или из социальных медиа и посредством интеграции данных от бизнес-партнеров.

Обслуживание данных – это управление состоянием руководимых данных. В условиях бурного роста объемов данных и смешивания данных веб-сайтов, корпоративных данных и данных потребителей имеется четкая потребность в новых, особых методах для обеспечения качества данных и руководства данными. Это становится дифференцирующим признаком в глазах клиентов и граждан. В конечном итоге директора по данным несут ответственность за несколько аспектов технического сопровождения данных, включая целостность, достоверность, ценность, семантику и общее состояние данных.

Защита данных – это специальный аспект обслуживания данных. Это аспект первостепенной важности для любой организации – учитывая высокие риски, порождаемые невозможностью защиты данных как актива. Образно говоря, если тот, кто имеет данные, является королем, то этот король должен защищать свое королевство. Как правило, эта защита осуществляется в сотрудничестве с другим руководителем, отвечающим за безопасность информации, т. е. с директором по информационной безопасности.

Решая эту задачу, директор по данным берет на себя инициативу по обеспечению доступности самых востребованных данных внутри организации и за ее пределами в хорошо управляемой среде. Это помогает организации следовать победным конкурентоспособным курсом, стратегическим по своей природе и согласованным с корпоративными целями.

### Социально скорректированные запасы

В качестве руководителя, отвечающего за проект в области больших данных и аналитики, директор по данным в глобальной компании розничной торговли предпринял крупную инициативу по объединению внешних неструктурированных данных с внутренними данными из точек продаж, чтобы создать более полную картину данных.

Компания нуждалась в более точном прогнозировании необходимых складских запасов. По прогнозам директора по данным, ответ на эту потребность бизнеса можно было найти в чатах социальных сетей. Объединив эти два набора данных – а также сосредоточив усилия на обогащении данных и на защите данных – директор по данным использовал анализ настроений в социальных сетях с целью получения ответов на ключевые вопросы о потребителях: какие электронные устройства ищут люди и зависит ли выбор покупателей от местоположения магазина.

Это позволило применить подход на основе использования данных для прогнозирования запасов еще на пути к центру дистрибуции. Эта социально скорректированное управление операциями на 24% приблизило прогнозы к реальным результатам продаж по сравнению с предыдущими моделями, увеличило объемы реальных продаж и ослабило необходимость в последующих уценках – и все это без заказа дополнительных товаров.

### 3. Повышение ценности бизнеса

Все эти сложности, очевидная потребность в управлении данными, ставят перед высшим руководством головоломку: Кому следует поручить заботу о данных?

Все большее количество организаций отвечает на этот вопрос, вводя должность директора по данным. Руководители бизнеса ждут от таких директоров по данным следующего: эффективно управлять дефицитными ресурсами и справляться со сложными бизнес-проблемами, чтобы максимально продуктивно использовать корпоративные данные. С помощью политики руководства данными организация может привлекать важных контрагентов, мобилизовать ресурсы и концентрировать усилия на выполнении мероприятий, которые были бы попросту невозможны без этих данных.

Хотя определенные приоритеты могут измениться в зависимости от бизнес-целей организации, сегодня директора по данным разных организаций нацелены на общие приоритеты, такие как сокращение расходов, улучшение нормативного соответствия и повышение доходов (рис. 2).

### Бизнес-требования к офису директора по данным

Совместное использование, сотрудничество, повторное использование и открытость

Улучшение нормативного соответствия и безопасности



Рис. 2. Обычно при создании офиса директора по данным организация начинает с одного из четырех основных требований бизнеса

Кроме того, имеет место общее согласие по одному основополагающему приоритету: использование данных предприятия для повышения ценности бизнеса.

В чем конкретно будет выражаться повышение ценности бизнеса на основе данных будет зависеть от организации, от отрасли, от географического местоположения и т. д. Например, в компаниях, предоставляющих информационные услуги, данные непосредственно связаны с доходом. Для государственных организаций ключевыми требованиями являются совместное использование, сотрудничество, повторное использование и открытость данных. В сценарии предоставления информационных услуг управление данными осуществляется как управление продуктом, а на директора по данным может быть возложена ответственность за выявление новых источников данных и за определение способов представления существующих данных (из внутренних или внешних источников) с целью создания коммерческих предложений.

Однако в большинстве организаций связь между данными и доходом или иными результатами не является настолько прямой. Большинство организаций не продает непосредственно данные, однако эти организации продают или предоставляют товары или услуги, которые опираются на своевременную и точную информацию. Основные цели директора по данным могут охватывать диапазон от определения наилучших способов использования существующих данных из внутренних источников до выявления и использования новых потоков данных от бизнес-партнеров либо от источников больших данных, таких как машинные данные или социальные медиа.

Наше исследование выявило несколько компаний, каждая из которых при назначении директора по данным предоставила ему полномочия от правления прислушиваться к персоналу, работающему с клиентами, распорядителям данных и потребителям с целью разрешения конфликтов и устранения любых барьеров на пути трансформации. Они понимают, что ориентированные на данные или управляемые аналитикой преобразования не ограничиваются одним этапом; напротив, это длительный маршрут с серией промежуточных пунктов – каждый из которых является исходным пунктом для следующего этапа.

Урсула Коттоун (Ursula Cottone), директор по данным в KeyBank, установила, что в масштабе всей организации существует потребность в новом отношении к данным как к активу, в отличие от систем, в которых размещаются эти данные. По ее мнению, люди зачастую думают о данных как о технологии, но побудить их думать о данных в бизнес-терминах может оказаться сложной задачей<sup>4</sup>.

С точки зрения корпоративной культуры, директор по данным способен являться агентом перемен. Чтобы охватить множество возможностей, которое способен поддерживать директор по данным, организация должна задать себе новые вопросы о данных и о способах извлечения пользы из них.

«Я убежден, что данные и информация изменят способ дальнейшего развития компании Philips в ближайшее десятилетие, – говорит Барт Луйтен (Bart Luijten), старший вице-президент и глава подразделения Enterprise Information Management в компании Royal Dutch Philips. – Этот способ позволит нам задействовать и использовать эти данные, а также сочетать их с другими данными, что, в свою очередь, определит, какие бизнес-возможности перед нами откроются. Компания Philips намеревается использовать данные для реального улучшения жизни людей<sup>5</sup>».

#### 4. В поисках супергероя

Директор по данным является бизнес-руководителем, но не техником, не программистом и не ученым, специализирующимся на данных. В свое время глобальная нехватка специалистов по данным интенсивно освещалась в средствах массовой информации. Директор по данным вскоре станет очередной «горячей должностью», при этом необходимые ему навыки значительно отличаются. Обычно специалисты по данным имеют опыт работы в качестве математиков, статистиков и психологов-бихевиористов.

С другой стороны, директор по данным не только понимает отрасль и рынок, на котором конкурирует его организация, но также обладает техническими знаниями относительно данных, структур данных и потенциала данных в качестве актива (рис. 3).

#### Директор по данным нуждается в «Т-образном» наборе навыков



Рис. 3. Директор по данным должен сочетать бизнес-навыки, технические навыки и навыки работы с людьми, чтобы поддерживать управление изменениями, воспитывать соратников и укреплять сотрудничество в масштабе всей организации.

Успешный директор по данным обладает надлежащим балансом между техническими навыками, бизнес-навыками и навыками работы с людьми. Кроме того, он эффективно работает совместно с ИТ-директором – но не в качестве его замены – в интересах управления данными и обеспечения их применимости.

Исходя из нашего опыта и наших бесед с респондентами, мы установили, что перед самыми успешными директорами по данным ставится задача предоставления бизнес-знаний, необходимых для выработки концепции, для формирования стратегии и для осуществления надзора. Кроме того, на них возлагают ответственность за управление бюджетами всех инициатив организации, связанных с данными, включая освоение новых бизнес-возможностей. Но это еще не все. Для директора по данным не менее важной считаются функции руководства, управления и воспитания групп специалистов по данным, агрегаторов данных и других специалистов с бизнес-навыками и техническими навыками для выявления возможностей, которые могут быть созданы данными.



*«Ответственность перед бизнесом имеет смысл, однако директору по данным крайне важны и технические навыки в области работы с данными и аналитики»*

Марк Рамси (Mark Ramsey), директор по данным, Samsung Telecommunications America<sup>6</sup>

«Я пришел к выводу, что директору по данным требуется не только хорошее понимание бизнеса, его потребностей и рыночных факторов, – объясняет Ашок Шривастава (Ashok Srivastava), директор по данным в компании Verizon, – Ему также необходимо хорошее понимание данных, знание методик машинного обучения и других современных технологий. Сочетание всех вышеперечисленных компонентов является ключевым аспектом для формирования хорошей группы специалистов по данным<sup>7</sup>».

Опрошенные нами директора по данным имеют такой же опыт, как у А. Шривастава. Они отметили, что должны не только располагать достаточным знанием бизнеса для поддержания разговора о стратегической ценности данных. Они должны иметь необходимые технические навыки для надзора за потоками операций с данными, за источниками данных, за возможностями поставщиков данных, за определениями данных, за доступом к данным и за другими связанными с данными проблемами, а также для введения и обеспечения исполнения политик и стандартов в сфере данных.

Как партнерам и координаторам использования данных директорам по данным также требуются отточенные навыки переговоров и лидерства, которые позволяли бы поддерживать здоровое сотрудничество с другими руководителями, влияющими на управление данными (разработка продуктов, корпоративная стратегия и анализ, исследование и разработки, а также совместно используемые сервисные центры, такие как центры компетентности в сфере аналитики). Успешные директора по данным стимулируют инновации и способствуют повышению доходов, поэтому они смогли изменить восприятие своей роли – от единственного владельца данных организации к стюарду корпоративной информации и информационных моделей.

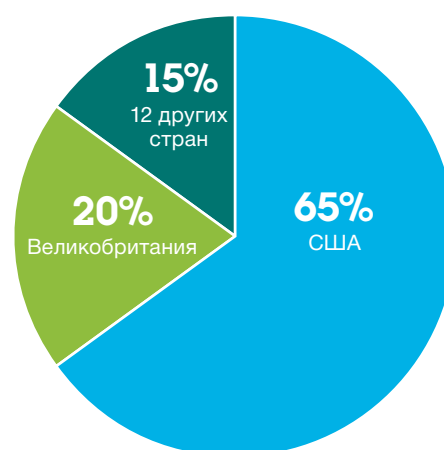
Конечно, всегда будут существовать бизнес-руководители, препятствующие передаче своих изолированных информационных зон под централизованный контроль директора по данным. Директора по данным обычно

стремятся рационализировать данные в масштабе всей организации – как минимум, чтобы понять, что собой представляют эти данные, где они находятся и как их можно задействовать в интересах бизнеса. Лица, управляющие собственными изолированными зонами данных, могут сначала не увидеть таких преимуществ, как большая открытость, возможность сотрудничества и доступ к их данным со стороны людей и систем за пределами их собственной сферы управления.

В конечном итоге директору по данным с надлежащими полномочиями – т. е. пользующемуся поддержкой генерального директора – необходимо сформировать и поддерживать альянсы с другими руководителями высшего звена и с группами в масштабе всей организации, чтобы выйти на требуемый уровень эффективности. По этой причине важными характеристиками директора по данным являются сильные лидерские навыки, управление организационными изменениями и коллективный стиль работы.

Наше исследование показало, что типичный директор по данным имеет ученую степень и опыт работы в бизнесе более 10 лет, а также обширный – и часто перекрывающийся – опыт работы с данными в таких областях, как архитектура данных и руководство данными. По сведениям компании Gartner, сегодня директора по данным имеются более чем в десятке стран, при этом 65% из них находятся в США, а 20% – в Великобритании (рис. 4)<sup>9</sup>.

#### Географическое распределение директоров по данным



Источник: "By 2015, 25 Percent of Large Global Organizations Will Have Appointed Chief Data Officers". Пресс-релиз компании Gartner, веб-сайт компании Gartner (по состоянию на 7 мая 2014 г.) 30 января 2014 г.

Рис. 4. Сегодня директора по данным в значительной степени сконцентрированы в США, однако предполагается, что в следующие несколько лет эта ситуация изменится.

*«Организация нуждается в руководителе, который целенаправленно рассматривает данные под такими углами, как бизнес-стратегия, политика, процессы и правила. Директор по данным удовлетворяет эту потребность, концентрируясь на применении информационных активов в соответствии с бизнес-стратегией в масштабе всего предприятия»*

Мишлен Кейси (Micheline Casey),  
директор по данным, Federal Reserve Board<sup>9</sup>

## 5. Связывание стратегических и технических целей

В процессе освоения нового подхода всплывает еще одна проблема. Сотрудники различных подразделений полны желания воспользоваться новыми возможностями, но испытывают затруднения при попытке четко сформулировать, что именно им требуется от данных. Например, Урсула Коттоун (Ursula Cottone), директор по данным, отмечает значительное усиление спроса на данные всех типов, включая внутренние источники, такие как неструктурированные документы или электронная почта, и внешние источники, такие как социальные медиа<sup>10</sup>.

Как результат, группа директора по данным должна перейти от вдохновляющих рассказов о новых возможностях к предоставлению более практичных рекомендаций по разработке конкретных тактических и перспективных планов прохождения различных этапов – от нынешнего состояния к желаемому состоянию, при котором данные обеспечивают рост бизнеса. В этой точке директору по данным требуются навыки агента перемен и переговорщика, позволяющие собрать требования из нескольких функциональных областей, оценить потребности и установить приоритеты для дорожной карты в области данных.

Разработка и реализация общей стратегии данных организации – это важнейшая обязанность директора по данным. Эта стратегия обращена на такие проблемы, как владение данными, источники данных и качество данных, а также на масштаб и структуру организации, ориентированной на данные. После создания такой стратегии директор по данным устанавливает приоритеты исполнения. Сначала он формирует группу, которая реализует отчетность для директора по данным.

На этом пути возникает множество вопросов. Компании должны быть готовы к реализации многочисленных изменений – в процессах и в корпоративной культуре, – которые обязательно потребуются. В стремлении к повышению ориентированности на данные многие организации инициируют программу преобразования аналитики в масштабах предприятия, руководство которой нередко осуществляет директор по данным. На ранней стадии этой программы приоритеты директора по данным включают формирование новых организационных структур, создание и управление процессами руководства и соответствующими комитетами, а также надзор за инициативами «на поле боя».

Одна из неотложных задач директора по данным – изучение возможностей облачной среды. Основанная на облаке среда способна повысить эффективность и снизить операционные расходы, поэтому вне зависимости от масштабов ее применения – для развертывания бизнес-процесса, программного обеспечения, компонентов платформы или всей инфраструктуры данных – она открывает новые возможности для более широкого круга организаций, возможности, которые лишь немногие организации могут позволить себе игнорировать<sup>11</sup>.

Сами проблемы данных зависят от особенностей организации, в соответствии с чем меняются и приоритеты лиц, отвечающих за преодоление этих проблем. Во многих организациях, в которых многолетние проекты по интеграции данных породили хаотическую среду данных, директора по данным в первую очередь сосредотачивают свои усилия на повышении качества данных.

Технический опыт или бизнес-опыт может помочь директору по данным в эффективном обеспечении качества данных; однако, еще более важными факторами для перевода организации на новый уровень являются четкое понимание области бизнеса, а также желание, страсть и воображение.

Однако с течением времени приоритеты директора по данным обычно принимают более стратегический характер, поскольку он все теснее сотрудничает с высшими руководителями бизнеса, чтобы определить, каким образом своевременная доставка высококачественных данных сможет поддерживать высокоуровневые бизнес-цели, а затем реализовать это на практике. По мере осуществления этого перехода от тактики к стратегии директора по данным нередко создают новые и улучшают существующие процессы для руководства информацией.

В некоторых организациях – обычно крупных – директор по данным возглавляет формализованную структуру руководства информацией, в состав которой входят консультативные комитеты, совет по руководству информацией и несколько стюардов данных для различных обла-

стей. Другие организации реализуют концепцию руководства информацией, однако имеют менее формализованную структуру. В этих случаях директор по данным действует в качестве советника по процессам руководства, однако управление этими процессами осуществляется без привлечения консультативных комитетов, советов или стюардов.

Даже в условиях усиления интереса к руководству информацией в эпоху больших данных некоторые организации практикуют подход, который мы назвали «скрытное руководство данными». Марио Фариа (Mario Faria), директор по данным в компании по оказанию облачных услуг, сообщил, что в его организации отсутствует какой-либо официальный орган по руководству данными. «Если бы я назначил совещание группы с таким названием, то на него не пришел бы ни один из высших руководителей». Тем не менее, М. Фариа уверен в важности полной прозрачности отношений с высшими руководителями. Поэтому он созывает совещания под другими названиями, на которые приходят высшие руководители, а затем обсуждает с ними ключевые проблемы и действия, связанные с управлением информацией<sup>12</sup>.

Аналогичного мнения придерживается директор по данным из международной организации по оказанию страховых и финансовых услуг: «Люди глухи к термину «организация управления». На самом деле значение имеет лишь та ценность, которую способны обеспечить данные, находящиеся под правильным управлением».

## 6. Учет разрывов

Предполагается, что директор по данным имеет полномочия высшего руководителя относительно данных, однако угол зрения, под которым рассматривается эта роль, может существенно повлиять на целый ряд аспектов:

- Под какие требования подстраивается директор по данным – бизнеса или технологий?
- Является ли роль директора по данным рекомендательной или контролирующей?
- Располагает ли директор по данным исполнительными или лишь направляющими полномочиями?
- Является ли директор по данным лидером в сфере соответствия нормативным требованиям?

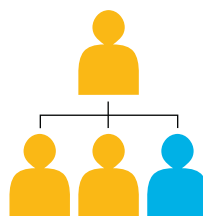
Ответ на некоторые из этих вопросов может зависеть от времени и от обстоятельств. Например, ответы банка из США, находящегося под пристальным вниманием регулирующих органов, могут отличаться от ответов производственного предприятия, стремящегося повысить свою операционную эффективность.

Наше исследование не выявило какого-либо одного наилучшего подхода к позиционированию директора по данным в рамках организации. Тем не менее, на сегодняшний день имеются три распространенных модели, которые связывают директора по данным (CDO) с генеральным директором (CEO), с ИТ-директором (CIO) или с другим высшим руководителем (CxO). Каждый из этих подходов к согласованию имеет различные преимущества и позволяет компании действовать в соответствии с ее собственными приоритетами (рис. 5).

### Модель

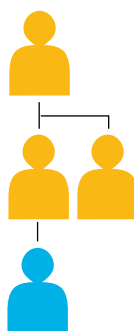
### Плюсы и минусы

#### 1. Непосредственная отчетность перед генеральным директором



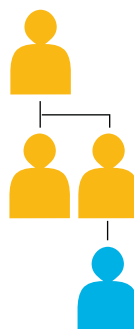
- ✓ Данные включаются в зону ответственности генерального директора с целью получения от него полной поддержки
- ✓ Гарантируется независимость владения данными от отдельных подразделений
- ✗ Риск возникновения конфликта полномочий между ИТ-директором и директором по данным

#### 2. Интеграция в рамках ИТ-функции



- ✓ Использование данных в качестве механизма операционной поддержки для принятия бизнес-решений
- ✓ Простота координации управления данными, архитектуры и ИТ-функции
- ✗ Риск утраты данными релевантности для бизнеса

#### 3. Отчетность перед функциональной областью



- ✓ Обеспечение независимости данных от ИТ-функции
- ✓ Поддержка единой функции управления данными для нескольких подразделений
- ✗ Риск снижения операционной эффективности вследствие потери контакта с ИТ-функцией

Рис. 5. Мы выявили три распространенных структуры отчетности директора по данным.

### Директор по данным и нормативная среда

Многие организации подготовлены к решению задач аудита и обеспечения соответствия нормативным требованиям благодаря своим комиссиям и комитетам по надзору, однако директора по данным рассматривают требования под иным углом.

Требования по улучшению планирования, исполнения и управления данными были изложены в нескольких нормативных актах, включая закон HIPAA, закон Грэма-Лича-Блили, закон об обеспечении качества данных (Data Quality Act), закон Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act), нормативы Базель II (Basel II) и Базель III (Basel III), директива Solvency II и находящаяся в стадии рассмотрения Статья 29 директивы Directive 95/46/ЕС Европейского союза.

Директора по данным рассматривают требования по обеспечению нормативного соответствия как полномочия на реализацию передовых методик управления бизнесом и своими данными. Такие методики превращают эту обременительную задачу в средства создания преимуществ для бизнеса. Они получают широкое представление и используют дисциплину управления данными для управления капиталом и управления рисками, для реализации преимуществ конфиденциальности, а также для внедрения показателей эффективности бизнеса.

Некоторые передовые директора по данным используют бюджеты на обеспечение нормативного как троянского коня для запуска инициатив по консолидации данных, согласованию инструментов, настройке процессов и организаций, по внедрению политик данных.

В первой организационной модели директор по данным подотчетен непосредственно генеральному директору, благодаря чему вопросы владения данными поднимаются до уровня генерального директора и возникают максимальные полномочия для преобразований, направляемых данными. Такая согласованность движет организацию к инновациям и росту возможностей бизнеса. Однако мы также обнаружили, что эта модель может породить конфликт полномочий между ИТ-директором и директором по данным, если только не определить четко их роли и не акцентировать необходимость сотрудничества. Согласно нашим наблюдениям, эта модель широко применяется в организациях по оказанию финансовых услуг.

Во второй модели директор по данным отчетливо перед ИТ-директором, что исключает возможность «политического» конфликта. Эта структура хорошо подходит организациям с сильным ИТ-руководством; она

облегчает координацию управления данными с архитектурой предприятия и позволяет легко интегрировать механизмы управления данными в инфраструктуру. Недостаток этой модели состоит в том, что данные могут быстро утратить релевантность для бизнеса, если организация будет по-прежнему концентрироваться на своих аппаратных и программных потребностях. Согласно нашим наблюдениям, эта модель чаще всего применяется в компаниях розничной торговли и в других организациях, ориентированных на клиента.

Дебра Логан (Debra Logan) из компании Gartner считает, что ИТ-директор должен относиться к директору по данным как к равноправному коллеге и партнеру, который способен управлять данными и который обладает соответствующими знаниями, опытом и навыкам. Это позволит ИТ-директору полностью сосредоточиться на собственных «более, чем круглосуточных» обязанностях, включая управление технологиями и инфраструктурой организации<sup>13</sup>.

В третьей организационной модели директор по данным отчетливо перед каким-либо другим руководителем высшего звена. Эта модель ослабляет связь с генеральным директором, что повышает значимость функции управления данными, которая отделена от полномочий ИТ-директора в таких областях, как архитектура и инфраструктура. Это обеспечивает более коллективный подход к достижению бизнес-результатов с использованием данных в организациях с неравными полномочиями бизнеса и ИТ. Согласно нашим наблюдениям, эта модель применяется в самых разных отраслях.

Независимо от структуры отчетности позитивные рабочие отношения с генеральным директором и с ИТ-директором критически важны для директора по данным. В первую очередь генеральный директор должен подтвердить ценность данных для организации и значение роли директора по данным при руководстве организацией с целью оптимизации достоинств всех доступных данных.

### Динамика группы

В большинстве случаев директору по данным требуется группа с бизнес-навыками и технологическими навыками, отражающими его собственные навыки. Лучшие специалисты из группы ИТ-директора или из группы технического директора не обязательно являются предпочтительными кандидатами на новые позиции, создаваемые в группе директора по данным. Напротив, наилучшим кандидатом может являться разносторонняя «ренессансная» личность, действительно понимающая бизнес, но одновременно с этим знакомая с технологиями и обладающая превосходными коммуникативными навыками. Найти такое сочетание весьма непросто<sup>14</sup>.

В результате у директора по данным могут возникнуть затруднения при формировании группы с надлежащим сочетанием возможностей. По мнению Марио Фариа (Mario Faria), директора по данным, необходимы специалисты, которые обладают следующими навыками<sup>15</sup>.

- Бизнес-навыки – для понимания бизнеса в общем и для понимания специфических корпоративных приоритетов в частности.
- Коммуникативные навыки – для эффективного сотрудничества в масштабе всей организации
- Навыки в области процессов – для осуществления изменений и реализации новых процессов
- Понимание технологий – для определения возможностей, но не для программирования.

Предшествующие публикации показывают, что специалистов с пониманием техники или с бизнес-навыками вполне можно найти по отдельности или даже быстро нарастить эти навыки внутри организации.<sup>16</sup> Однако уникальный набор T-образных навыков – понимание бизнес-данных, понимание инструментов/методик развертывания и формулирование сообщений о данных на уровне высшего руководства – по-прежнему является большой редкостью.

Культивирование групп с квалифицированными специалистами двух типов (с бизнес-навыками и с техническими навыками), а также использование возможностей внешнего обучения, выглядит как наилучший подход к созданию успешной команды. Марк Рамси (Mark Ramsey), директор по данным из компании Samsung Telecommunications

America, указывает, наука о данных является актуальной темой, которая привлекает к себе значительный интерес. На сегодняшний день не имеется большого количества специалистов с надлежащим сочетанием навыков, поэтому организации конкурируют за таких специалистов. Некоторые кандидаты имеют опыт работы в научных или государственных учреждениях либо обладают аналитическими навыками, однако испытывают недостаток опыта в области бизнеса. Например, М. Рамси ищет специалистов с бизнес-навыками в сочетании с некоторыми другими навыками в таких областях, как наука о данных, аналитика и даже платформы (такие как Hadoop)<sup>17</sup>. Другими словами, группа директора по данным должна успешно справляться с применением данных для преодоления бизнес-проблем и для открытия новых бизнес-возможностей.

## 7. Практические результаты, полученные первопроходцами

Организации, которые поступили мудро и организовали офис директора по данным, получили хорошие возможности по созданию ценных преимуществ для своих клиентов и акционеров. Мы предлагаем руководителям рекомендации по стратегическим и тактическим мероприятиям, необходимым для долгосрочной пользы от учреждения роли директора по данным (рис. 6).

Если директору по данным не нужно заботиться о техническом обслуживании существующих систем или справляться со сложностями быстро совершенствующихся технологий, он может вместо этого сконцентрировать свои усилия на поиске наилучших способов использования данных с целью получения очевидной ценности.

**Получение от высшего руководства полномочий на выполнение действий на основе данных**

Распространение концепции  
Формирование возможностей



**Ускорение стратегии данных масштаба всего предприятия в интересах трансформации бизнеса**

Демонстрация энергичного руководства  
Подготовка к будущему



**Вознаграждение инноваций, повышающих корпоративные показатели**

Монетизация достижений  
Сотрудничество для повышения результативности



Рис. 6. Три ключевых шага, помогающих руководителям ускорить рост и внедрение инноваций благодаря использованию данных посредством введения роли директора по данным.

Необходимо понимать, что директор по данным не является руководителем высшего звена, отвечающим за управления проектами в сфере данных. Напрямую, директор по данным должен действовать в качестве агента перемен, который выявляет возможности для использования и обогащения существующих данных, открывает новые источники данных и монетизирует данные. Назначение на эту должность руководителя призвано гарантировать, что директор по данным сочетает бизнес-чутье, понимание техники и навыки сильного переговорщика.

Кроме того, для эффективной деятельности директора по данным ему должны быть предоставлены достаточные ресурсы, в том числе персонал и бюджет. Директор по данным без ресурсов – которому поручили поддерживать организацию, но не предоставили возможностей для реализации изменений – обречен на неудачу.

### 1. Получение полномочий от высшего руководства на выполнение действий, связанных с данными

Направление деятельности организации определяет ее высшее руководство. Если высшее руководство привержено принятию решений и управлению на основе данных, оно должно четко выражать это желание любыми средствами корпоративных коммуникаций – от письменных сообщений до возглавляемых руководителями совещаний по ключевым показателям эффективности.

Директору по данным должна быть поручена вся деятельность по управлению данными и получению в результате этого ценных преимуществ для бизнеса. А это требует ответственности и полномочий. Одновременно с этим назначившая его организация должна сосредоточиться на выявлении талантов и на развитии возможностей, необходимых для управляемого данными предприятия.

#### Распространение концепции

Высшие руководители должны иметь согласованную концепцию руководства на основе данных и поддерживать ее принятие в масштабе всей организации. Мы предлагаем начинать деятельность офиса директора по данным со всеобъемлющего плана управления коммуникационными и организационными изменениями, призванного поддерживать и гарантировать общее понимание, согласование и обеспечение соблюдения корпоративных ценностей.

- *Руководство.* Демонстрация интеграции технологий и бизнеса на примере управления данными в масштабе всей организации для получения ценных преимуществ.
- *Интеграция.* Дополнение показателей деятельности высших руководителей оценкой интеграции данных и бизнеса, нисходящее распределение в масштабе всей организации посредством формализованных показателей производительности, призванных гарантировать согласование с организационной стратегией.

- *Фактический базис.* Перепроектирование и реорганизация процессов принятия решений на основе фактов, поддерживающих функционирование предприятия – процессов, которые связаны с надежными источниками данных, с определениями (термины и вычисления) и с финансовыми показателями.

#### Формирование возможностей

Управляемая данными организация нуждается в руководителе с надлежащим сочетанием бизнес-квалификации и технических знаний; ей требуется отдельная группа специалистов по данным с похожим сочетанием навыков; ей требуется корпоративная культура, которая распознает и воспитывает такие навыки.

- *Общая платформа.* Встраивание аналитики в масштабе всего предприятия на основе общей инфраструктуры, сертифицированных подходов для работы с данными и анализа, предоставляемых совместно используемой платформой. Это должно стимулировать рост производительности на основе развернутых представлений данных.
- *Ориентация на специалистов с T-образными навыками.* Выявление межфункциональных талантливых специалистов, обладающих бизнес-чутьем и навыками по работе с данными или по выполнению анализа (два крыла буквы «Т»), способных работать совместно с другими подразделениями и с контрагентами за пределами организации.
- *Возможности для карьерного роста.* Создание карьерных возможностей, облегчающих сотрудникам перемещение между бизнес-ролями и техническими ролями, с целью воспитания будущих специалистов по данным и руководителей с глубоким пониманием бизнеса.

### 2. Ускорение стратегии в области данных в масштабе всего предприятия для поддержки трансформации бизнеса

Трансформация – это самая трудная работа для руководителя организации. Руководство инициативой по преобразованию, управляемому данными, может показаться устрашающим, однако директор по данным способен решительно ускорить этот процесс – создав личную сеть консультантов для привнесения взгляда со стороны и отмечая небольшие достижения, которые подтверждают общий прогресс. Директор по данным должен взять на себя инициативу по формированию организации, которая поддерживала бы стратегическое использование данных (включая руководство информацией), полномочия на принятие корпоративных решений и структуры операционной поддержки (политика, финансирование, специалисты, процесс, технологии) для владения, применения и манипулирования стратегическими данными и проектами.

#### Демонстрация энергичного руководства

Директор по данным должен демонстрировать мотивирующее и активное лидерство, чтобы воодушевлять других сотрудников и умножать тем самым позитивный

эффект. Вооруженные притягательной концепцией, они должны выступать архитекторами, наставниками и посредниками, способными приносить организации долгосрочную ценность.

- *Создавать согласованность.* Формулировка и принудительное осуществление согласования с перспективным планом преобразования предприятия и с бизнес-сценариями для приоритетных инициатив в сфере данных. Создание среды, в которой все руководители обязаны оказывать надлежащее содействие в прокладке нового курса.
- *Информирование о положительных результатах.* Выявление возможностей для получения небольших позитивных результатов на ранней стадии и активное информирование об этих результатах с целью завоевания поддержки преобразований во всей организации. Информирование об основных этапах процесса.
- *Генерация импульса.* Стимулирование сотрудников к использованию доступных данных; руководство сотрудниками с целью получения ценных данных и быстрых действий на их основе. Запуск тренинговых программ по навыкам, необходимым для извлечения пользы из информационных активов организации, и создание сообществ по обмену идеями и методиками интеграции идей, основанных на данных, в бизнес-процессы.

### Подготовка к будущему

Защита ответственной информации организации жизненно важна для поддержания ее курса акций и для сохранения ее доли на рынке. С ростом количества утечек данных организации без четкой стратегии защиты подвергают риску свои данные, свой бренд, свою репутацию и, возможно, свои взаимоотношения с клиентами. Директор по данным должен учредить и возглавить управляемый бизнесом совет по руководству данными на основе четких осознанных целей, а также измеримых показателей и результатов бизнеса.

- *Распределение ответственности.* Утверждение в масштабе всей организации принципа владения данными с целью управления качеством данных, создание культуры качества данных и получения ценных результатов посредством упрощения, обмена данными, управления данными и повторного использования данных.
- *Определение стандартов.* Определение стандартов безопасности данных, стандартов нормативного соответствия и стандартов конфиденциальности в масштабе всей организации, а также руководство соблюдением этих стандартов. Директор по безопасности информации (или сопоставимая роль в случае его отсутствия) должен быть подготовлен к работе с директором по данным с целью определения политик и методик управления безопасностью данных и обеспечения конфиденциальности.
- *Защита ответственных данных.* Защита и охрана данных от угроз кибербезопасности, от утечек данных и от раскрытия частной информации. Сама защита данных

должна финансироваться надлежащим образом, чтобы противодействовать утечкам, улучшить нормативное соответствие и защитить репутацию организации.

### 3. Вознаграждение инноваций, повышающих корпоративные показатели

Многие корпорации стремятся определить, как использовать свои ограниченные ресурсы и существующие данные для достижения максимально позитивного результата. Эффективный директор по данным должен развить искусство сканирования среды данных с целью быстрого выявления полезных сведений и их последующего использования. Если окно получения будущих выгод и окно окупаемости связанных с данными инноваций имеют большую продолжительность, то директор по данным должен сопоставить факты и создать обратные связи со стратегическими намерениями и целями организации, чтобы получить спонсорскую поддержку.

#### Монетизация достижений

Директор по данным должен действовать в качестве главного инноватора с целью получения ценных результатов в процессе управления данными. Он должен разработать четкое представление о данных и о связанных с данными проектах в масштабе всей организации и стимулировать повышение эффективности на основе общей информации, общих инструментов и единого понимания данных. Кроме того, директор по данным должен активно искать новые источники информации – внутри организации или за ее пределами – способные открыть новые рынки или новые возможности для роста.

- *Быстрое получение результатов.* Создание импульса к дальнейшему развитию и привлечение к работе благодаря демонстрации быстрых результатов инвестиций в данные. Вызов общепринятым взглядам и концентрация на возможностях для инноваций с демонстрацией позитивных результатов на корпоративном уровне.
- *Распространение знаний.* Определение работоспособных и неработоспособных подходов; распространение знаний и методик достижения наилучших результатов.
- *Измерение результатов.* Распределение ресурсов согласно приоритетам на основе измерения бизнес-результатов; создание обратной связи для оптимизации будущих инвестиций посредством отслеживания бизнес-сценариев (в процессе их исполнения и после их завершения), чтобы гарантировать исполнение обещаний. Разработка внутренних показателей для систем и процессов, позволяющих зарегистрировать релевантные результаты.

#### Сотрудничество для роста влияния

Успешное сотрудничество вовлекает широкий круг заинтересованных лиц, а также охватывает сложные проблемы персонала и организационные проблемы. Чтобы избежать задержек, директор по данным должен сформировать

общее видение и общую модель руководства, а также воспитывать культуру доверия, без которой даже хорошо продуманные проекты могут быть подорваны.

- *Огистка маршрута.* Преобразование общего видения и энтузиазма работников в план действий. Принятие новых способов работы для совместного использования данных на основе четкого определения общих целей и преодоления местничества.
- *Формирование доверия.* Объединение функций различных направлений бизнеса с целью создания воодушевляющей и стимулирующей атмосферы для внедрения инноваций и для монетизации данных. Количественная оценка коллективных усилий по каждой функции на предмет сокращения расходов или генерации доходов; соответствующее назначение приоритетов проектам.
- *Исследование возможностей для новых партнерских отношений.* Исследование потенциальных партнеров, которые в изобилии присутствуют за пределами организации, чтобы включить новые и разнообразные источники обогащения существующих данных. Оптимизация усилий посредством концентрации как на процессах, так и на результатах.

## 8. Дальнейшее развитие роли директора по данным

Мы действительно находимся лишь в начале явного и необратимого бума больших данных, предоставляющего множество возможностей организациям, которые преобразуют себя благодаря принятию решений на основе данных. В этих условиях директор по данным – это ключевая фигура, помогающая организации полностью реализовать ценность своих информационно-активов.

В условиях, когда новинка под названием «большие данные» становится нормой, организации всех размеров приспособятся к новой действительности, в которой победителей и аутсайдеров на рынке определяют такие факторы, как своевременный доступ к высококачественным данным, глубокое понимание данных и разумные действия благодаря выводам, основанным на данных. Весьма вероятно, что количество директоров по данным быстро вырастет во всем мире – в большем количестве организаций и в большем количестве отраслей. Сегодня организации уже перераспределяют обязанности высших руководителей, создавая новую роль директора по данным и поручая ему управление своими данными. После того, как данные признаны корпоративным активом, уже недостаточно создать политики в области данных и группы для руководства информацией – необходимо назначить должностное лицо, которое управляет этим активом (вне зависимости от названия этой роли).

По мере того, как директора по данным осваиваются со своими ролями, преодолевают проблемы и достигают успехов, у них появляется все больше возможностей для сетевого общения с коллегами, для обмена результатами и для внедрения наилучших методик на широкой основе. Некоторые лучшие директора по данным смогут служить образцом для подражания. Молодые специалисты, стремящиеся к этой роли, будут организовывать свою карьеру таким образом, чтобы сформировать у себя сочетание бизнес-опыта и технического опыта, необходимое для хорошего директора по данным.

Однако реальный успех директора по данным измеряется тем, помогает ли он извлекать пользу из данных. Что самое важное, директор по данным не может позволить себе избегать риска – он должен быть готов к оценке возможностей и, соответственно, к осуществлению рискованных начинаний в новых областях на основе подходов, управляемых фактами и вдохновляемых воображением. Если в не слишком отдаленном будущем мы увидим большое количество успешных историй директоров по данным, то это будет означать, что в выигрыше оказались те организации, которые на ранней стадии создали офис директора по данным и наладили его эффективную деятельность. Таким образом, пришло время приступить к оценке роли директора по данным и ее потенциального воздействия на деятельность организации.

Для получения дополнительной информации об этом исследовании Института IBM Institute for Business Value обратитесь по адресу [at\\_iibv@us.ibm.com](mailto:at_iibv@us.ibm.com). Полный каталог наших исследований доступен по адресу:

[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

Подпишитесь на наш ежемесячный электронный бюллетень IdeaWatch, информирующий о новейших Резюме для руководства по результатам исследований IBM Institute for Business Value.

[ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

Для доступа к Резюме для руководства от института IBM Institute for Business Value с помощью планшетного компьютера загрузите бесплатное приложение IBM IBV для iPad или для Android.



## Об авторах

Д-р Марк Тирлинк (Marc Teerlink), обладатель степени MBA/MVI, главный специалист по бизнес-стратегиям в подразделении IBM Watson Group. Вместе с заказчиками он формулирует концепции и возглавляет трансформационные проекты, в которых владение данными, доверие к данным, использование данных и монетизация данных являются ключевыми элементами для успешного поддержания конкурентоспособности предприятия. М. Тирлинк более 25 лет профессионально занимается такими областями, как руководство бизнесом, консультирование и руководство изменениями. М. Тирлинк является признанным бизнес-консультантом и «лидером мнений»; он обладает отличным послужным списком по преобразованию управляемых аналитикой продаж и маркетинга для заказчиков из ведущих компаний в таких секторах, как потребительские товары, розничная торговля, бытовая электроника, банковское дело и телекоммуникационные услуги. В число клиентов М. Тирлинка входят руководители по преобразованиям, специалисты по управлению данными и маркетологи, которые ценят его компетенцию в таких областях, как большие данные и аналитика. М. Тирлинк ведет MBA-курс по усовершенствованному маркетингу на потребительском рынке; он опубликовал множество статей и часто выступает в качестве приглашенного докладчика на заседаниях советов директоров. М. Тирлинк в социальных сетях: [www.twitter.com/marcteerlink](http://www.twitter.com/marcteerlink) и [www.linkedin.com/in/marcteerlink](http://www.linkedin.com/in/marcteerlink). Контактный адрес электронной почты: [Marc.Teerlink@nl.ibm.com](mailto:Marc.Teerlink@nl.ibm.com).

Паула Саймон (Paula Wiles Sigmon), обладатель степени MA/MBA, директор программы Product Marketing, InfoSphere Information Integration and Governance Portfolio в подразделении IBM Software Group. П. Саймон десять лет занималась техническим менеджментом и маркетингом в телекоммуникационной отрасли, после чего она уже более 25 лет специализируется на управлении созданием и маркетингом программных продуктов в компаниях Mercator Software, Ascential Software и IBM. П. Саймон ведет колонку по руководству информацией в издании IBM Data Magazine (<http://ibmdatamag.com/?s=paula+wiles+sigmon>). П. Саймон ведет блог на сайте IBM Big Data Hub (<http://www.ibmbigdatahub.com/blog/author/paula-wiles-sigmon>). П. Саймон в твиттере: [www.twitter.com/paulawilesigmon](http://www.twitter.com/paulawilesigmon). Контактный адрес электронной почты: [psigmon@us.ibm.com](mailto:psigmon@us.ibm.com).

Бретт Гоу (Brett Gow) ассоциированный партнер в центре IBM Global Center of Competence for Strategy & Analytics. Он входит в состав глобальной межотраслевой группы IBM и руководит двумя центрами: iCOC Information Governance Center of Competency и GBS Information Governance Center of Excellence. Благодаря большому опыту работы, превышающему 20 лет, Б. Гоу обладает превосходными навыками по согласованию организаци-

онных и бизнес-процессов с мощными техническими возможностями. Б. Гоу специализируется на преобразовании предприятия и на согласовании технологий с бизнесом в интересах дальнейшего развития соответствующих инициатив. Б. Гоу предоставляет интеллектуальный капитал и обеспечивает разработку стратегий, поддерживающих многоканальные интегрированные решения с использованием таких подходов, как методики «шесть сигм», анализ рынка, интеллектуальный бизнес-анализ, управление проектами, отображение/перепроектирование процессов, управление показателями бизнеса, управление отношениями с заказчиками, реализация информационных систем и технологий, проектирование хранилищ данных и руководство информацией. Контактный адрес электронной почты: [bgow@us.ibm.com](mailto:bgow@us.ibm.com).

Д-р Кингшук Банерджи (Kingshuk Banerjee) является ассоциированным партнером; входит в руководящий состав центра IBM Global Center of Competence for Strategy & Analytics, представляющего собой глобальный пул первоклассных консультантов, которые специализируются на управляемых аналитических средствах преобразованиями для заказчиков IBM во всем мире. К. Банерджи – эксперт по передовым средствам анализа. Он предоставляет рекомендации международным европейским и азиатским банкам. Среди его областей компетенции управляемый данными и аналитикой корпоративный маркетинг следующего поколения и осуществляемый в реальном времени выбор наилучшего следующего действия для получения максимально ценных результатов на массовых потребительских рынках. В настоящее время К. Банерджи выполняет обязанности главного архитектора решений в рамках революционной инициативы по когнитивным компьютерным системам. Этот проект помогает в генерации рекомендаций по управлению финансами для частных банкиров международного банка из Азии. К. Банерджи свободно говорит на нескольких языках и хорошо известен в качестве отраслевого эксперта, который жил и работал разных странах мира. Контактный адрес электронной почты: [kingsbukb@in.ibm.com](mailto:kingsbukb@in.ibm.com).

## Спасибо за содействие

Гленн Финч (Glenn Finch), Майкл Шрек (Michael Schroeck), Кортни Аберкромби (Cortnie Abercrombie), Ребекка Шокли (Rebecca Shockley), Стивен Миллер (Steven M. Miller) и Рупак Наир (Roopak Nair)

## Благодарности

Авторы благодарят следующих лиц за их личный вклад (помимо участия в интервью) в процессе подготовке этого отчета.

Эрик Каллманн (Eric Callmann), директор, Data Governance, Strategy and Quality, DigitalGlobe

Мишлен Кейси (Micheline Casey), директор по данным, Federal Reserve Board

Урсула Коттоун (Ursula Cottone), директор по данным, KeyBank

Марио Фариа (Mario Faria), директор по данным, организация по оказанию облачных услуг

Барт Луйтен (Bart Luijten), старший вице-президент и глава подразделения Enterprise Information Management, Royal Dutch Philips

Марк Рамси (Mark Ramsey), старший вице-президент и директор по данным, Samsung Telecommunications America

Ашок Шривастава (Ashok Srivastava), главный специалист по данным в Verizon Heather Wilson, директор по данным, AIG

## Организация IBM Institute for Business Value

Подразделение IBM Global Business Services – силами института IBM Institute for Business Value – на основе фактического материала разрабатывает стратегические прогнозы для высшего управленческого персонала по вопросам, критически важным как для государственных организаций, так и для бизнеса. Данный отчет основывается на углубленном исследовании, выполненном специалистами Института. Это исследование проводилось в рамках текущей деятельности службы IBM Global Business Services, направленной на анализ ситуации и выработку рекомендаций по успешному ведению бизнеса. Для получения дополнительной информации вы можете обратиться непосредственно к авторам данного отчета или направить электронное письмо по адресу [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

## Ссылки

- 1 «Number of Chief Digital Officers Doubled in 2013; Seven CDOs Became CEO and Four CDOs Became Board Directors, According to the CDO Talent Map». Chief Digital Officer Club. Веб-сайт CDO Club, (по состоянию на 12 мая 2014 г. <http://cdoclub.com/number-of-chief-digital-officersdoubled-in-2013-seven-cdos-became-ceo-and-four-cdosbecame-board-directors-according-to-the-cdo-talent-map2014-video/>)
- 2 «By 2015, 25 Percent of Large Global Organizations Will Have Appointed Chief Data Officers». Пресс-релиз компании Gartner, веб-сайт компании Gartner (по состоянию на 07 мая 2014 г.) 30 января 2014 г. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2659215?fnl=search>.
- 3 Schroeck, Michael, Rebecca Shockley, д-р Janet Smart, проф. Dolores Romero-Morales и проф. Peter Tufano. «Analytics: The real-world use of big data. How innovative organizations are extracting value from uncertain data», Организация IBM Institute for Business Value в сотрудничестве с бизнес-школой Saïd Business School при Оксфордском университете. Октябрь 2012 г. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-big-data-at-work.html>
- 4 Урсула Коттоун (Ursula Cottone), в интервью с Паулой Саймон (Paula Wiles Sigmon). 20 декабря 2013 г.
- 5 Барт Луйтен (Bart Luijten), в интервью с Кортни Америкромби (Cortnie Abercrombie), 25 февраля 2014г.
- 6 Марк Рамси (Mark Ramsey), в интервью с Паулой Саймон (Paula Wiles Sigmon). 28 января 2014 г.
- 7 Ашок Шривастава (Ashok Srivastava), в интервью с Кортни Америкромби (Cortnie Abercrombie), 25 февраля 2014 г.
- 8 Мишлен Кейси (Micheline Casey), в интервью с Паулой Саймон (Paula Wiles Sigmon), 28 февраля 2014г.
- 9 «By 2015, 25 Percent of Large Global Organizations Will Have Appointed Chief Data Officers». Пресс-релиз компании Gartner, Веб-сайт компании Gartner (по состоянию на 7 мая 2014 г.) 30 января 2014г <http://www.gartner.com/newsroom/id/2659215?fnl=search>.
- 10 Cottone, Ursula в интервью с Паулой Саймон (Paula Wiles Sigmon). 20 декабря 2013 г.

- 11 Comfort, James, Craig Hayman and Susanne Hupfer.  
«Under Cloud Cover: How leaders are accelerating competitive differentiation». IBM Center for Applied Insights. Октябрь 2013 г. [http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=WH&infotype=SA&appname=CHQE\\_CI\\_QN\\_USEN&htmlfid=CIW03086USEN&attachment=CIW03086USEN.PDF](http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=WH&infotype=SA&appname=CHQE_CI_QN_USEN&htmlfid=CIW03086USEN&attachment=CIW03086USEN.PDF)
- 12 Марио Фариа (Mario Faria), в интервью с Паулой Саймон (Paula Wiles Sigmon), 31 января 2014 г.
- 13 «By 2015, 25 Percent of Large Global Organizations Will Have Appointed Chief Data Officers». Пресс-релиз компании Gartner, Веб-сайт компании Gartner (по состоянию на 7 мая 2014 г.) 30 января 2014 г. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2659215?fnl=search>.
- 14 Teerlink, Marc и Olav Laudy. «The Rise Of The Data Scientist». Journal of The Society for Statistics and Operations Research(VvS+OR); STAtOr, декабрь 2013 г., Year 14, Issue 3-4.
- 15 Марио Фариа (Mario Faria), в интервью с Паулой Саймон (Paula Wiles Sigmon), 31 января 2014г.
- 16 Teerlink, Marc и Olav Laudy. «The Rise Of The Data Scientist». Journal of The Society for Statistics and Operations Research(VvS+OR); STAtOr, декабрь 2013 г., Year 14, Issue 3-4.
- 17 Марк Рамси (Mark Ramsey) в интервью с Паулой Саймон (Paula Wiles Sigmon). 31 января 2014г.



ИВМ Восточная Европа/Азия 2014  
123317, Москва  
Пресненская наб., 10  
Тел.: +7 (495) 775-8800, +7 (495) 940-2000, +7 (495) 258-6465  
Факс.: +7 (495) 940-2070  
[ibm.com/ru](http://ibm.com/ru)

Июнь 2014 года

ИВМ, логотип ИВМ и [ibm.com](http://ibm.com) являются товарными знаками International Business Machines Corporation, зарегистрированными в разных странах мира. Другие названия продукции и услуг могут являться товарными знаками ИВМ или других компаний. Текущий перечень всех товарных знаков ИВМ представлен на веб-странице <http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml> с названием "Copyright and trademark information" («Информация об авторском праве и товарных знаках»).

Информация, приведенная в настоящем документе, является актуальной только на момент публикации и может быть изменена без уведомления. Не каждое из описываемых предложений доступно в любой стране, в которой ИВМ ведет свою деятельность.

**ИНФОРМАЦИЯ, СОДЕРЖАЩАЯСЯ В НАСТОЯЩЕМ ДОКУМЕНТЕ, ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ ПО ПРИНЦИПУ «КАК ЕСТЬ», БЕЗ КАКИХ-ЛИБО ЯВНО ВЫРАЖЕННЫХ ИЛИ ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ ГАРАНТИЙ, НИКАКИХ ВЫРАЖЕННЫХ ИЛИ ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ ГАРАНТИЙ, ВКЛЮЧАЯ БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЙ ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ВЫГОДНОСТИ, ПРИГОДНОСТИ ДЛЯ КАКИХ-ЛИБО КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЕЙ ИЛИ ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ ИЛИ УСЛОВИЯ НЕНАРУШЕНИЯ ПРАВ.** Гарантия на продукты ИВМ предоставляет в соответствии с условиями и положениями соглашений, в рамках которых предоставляются эти продукты.

Этот документ предлагает лишь общую информацию по предмету. Она не является заменой детального исследования или профессиональной оценки. ИВМ не будет нести ответственности, если какая-либо организация или отдельное лицо понесет ущерб в результате использования материалов данной публикации.

Данные, используемые в этом отчете, могли быть получены из сторонних источников; ИВМ не осуществляет независимой верификации, валидации или аудита таких данных. Результаты, полученные на основе таких данных, предоставляются по принципу «как есть»; ИВМ не делает никаких заявлений и не предоставляет никаких явных или подразумеваемых гарантий в отношении этих результатов.



Подлежит повторной переработке.