

# ДАННЫЕ КАК АКТИВ

*Практическое руководство CDO*



# **Сергей Петриченко**

# **Данные как актив.**

## **Практическое**

## **руководство CDO**

*<https://litres.ru/74123758>*

*SelfPub; 2026*

### **Аннотация**

Книга для руководителей данных и для бизнеса. Для CDO и Chief Data Officer она отвечает на главный вопрос первого года в роли: с чего начинать, во что инвестировать, каких ошибок избегать и как доказать ценность data-функции тем, кто принимает бюджетные решения. Для CEO, CFO и членов советов директоров она объясняет, зачем компании нужен CDO, почему AI не работает без зрелых данных и как отличить реальные результаты data-инициатив от красивых презентаций.

Автор обобщает опыт российских и международных компаний, работавших с данными в условиях разной зрелости — от стартапов до системно значимых банков под надзором ЦБ РФ. В книге разобраны архитектуры платформ данных, инструментарий CDO, доменный подход и Data Mesh, управление качеством данных, governance, метрики и план первых 90 дней

в роли. Каждый раздел сопровождается практическими кейсами, антипаттернами и конкретными рекомендациями.

**Сергей Петриченко**  
**Данные как актив.**  
**Практическое**  
**руководство CDO**

# Глава 1

## 1.1 Откуда появилась роль CDO и почему это важно понимать

*История роли объясняет, чего от неё ожидают — и почему эти ожидания так часто расходятся с реальностью.*

Роль Chief Data Officer появилась не на пустом месте и не по рекомендации консалтинговой компании. Она выросла из конкретных бизнес-проблем, которые оказались слишком дорогостоящими, чтобы оставаться без ответственного владельца. Понимание этой истории — не академическое упражнение. Это ключ к тому, чтобы правильно позиционировать роль в своей организации и избежать ловушки завышенных или неправильно сформулированных ожиданий.

Первый задокументированный CDO появился в 2002 году в Capital One — американском банке, специализирующемся на кредитных картах. Компания к тому времени накопила огромный массив данных о поведении клиентов и платёжных транзакциях, но не имела системы, которая превращала бы эти данные в надёжные согласованные бизнес-выводы. Разные подразделения работали с разными версиями «правды»: клиентская база по версии маркетинга отличалась от клиентской базы по версии риск-менеджмента, а та, в свою

очередь, — от версии финансового блока. Знакомая картина, не правда ли? Назначение первого CDO стало институциональным признанием простого факта: данные — это стратегический актив, требующий выделенного управления.

Следующий крупный импульс к распространению роли CDO пришёл из регуляторной среды. Финансовый кризис 2008 года обнажил системную проблему: крупнейшие банки мира не могли оперативно и достоверно ответить на вопрос «каков ваш совокупный риск-профиль прямо сейчас?». Причина была не в нехватке данных — их было более чем достаточно. Причина — в том, что данные о рисках хранились в десятках несовместимых систем, с разными определениями ключевых понятий, без единого владельца и без возможности быстрой агрегации. Базельский комитет по банковскому надзору в 2013 году выпустил стандарт BCBS 239 «Принципы эффективной агрегации данных о рисках и отчётности о рисках», который фактически обязал крупные банки создать роль, ответственную за целостность и согласованность данных. Так CDO стал обязательным элементом организационной структуры в финансовом секторе. В России аналогичные требования к управлению данными о рисках со стороны ЦБ РФ постепенно сформировались в той же логике.

Параллельно происходил другой процесс, не менее важный. Такие компании, как Amazon, Google, Netflix и Uber, наглядно показали, что данные могут быть источником конкурентного преимущества принципиально нового ти-

па. Amazon использовал поведенческие данные покупателей для рекомендательных алгоритмов, которые, по оценке McKinsey (2013), генерировали порядка 35% совокупной выручки компании. В России аналогичную логику реализовал Яндекс: персонализация поиска, рекламы и рекомендаций в Яндекс.Музыке строится на детальном анализе поведения пользователей, и именно эта инфраструктура данных стала одним из ключевых конкурентных преимуществ компании. Ozon и Wildberries используют поведенческие данные для рекомендательных алгоритмов, напрямую влияющих на конверсию и средний чек. Эти примеры создали новый нарратив в бизнес-сообществе: данные — это стратегический актив, сопоставимый по значимости с брендом или технологией, и для управления стратегическими активами нужен ответственный C-level руководитель.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.