

ВЛАСТЬ ИНФОРМАЦИИ:

КАК ДАННЫЕ ФОРМИРУЮТ
НАШИ РЕШЕНИЯ И БУДУЩЕЕ



ИИ

Александр Лунарский

Александр Лунарский

**Власть информации:
Как данные формируют
наши решения и будущее**

«Автор»

2026

Лунарский А.

Власть информации: Как данные формируют наши решения и будущее / А. Лунарский — «Автор», 2026

До голосования двадцать минут. На экране — жара, вызовы скорой, закрытые остановки. Какое число станет основанием для решения — и кого не видно на графике? Данные не говорят сами за себя: важно, кто и что измерил и что осталось за кадром. Показатель может прояснить проблему или скрыть её; корреляцию легко принять за причину, прогноз — за приговор. Алгоритмы и метрики направляют решения, а не просто описывают мир. Книга учит проверять источники, замечать манипуляции и ограничения данных, учитывать неопределённость, цену ошибок и риски для приватности. Она показывает, как данные становятся властью в бизнесе и обществе — и кто отвечает за последствия. Для тех, кто работает с информацией и хочет выбирать осознанно. Вы научитесь отличать убедительное от доказанного и задавать цифрам точные вопросы. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Лунарский А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Информация как власть: чем данные отличаются от знаний и почему они меняют решения	6
Как мир превращается в данные: измерения, показатели и неизбежные упрощения	11
Кто собирает информацию и зачем: платформы, государства, бизнес и экономика данных	15
Можно ли доверять данным: источники, ошибки, пробелы и проверка достоверности	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Александр Лунарский
Власть информации: Как данные
формируют наши решения и будущее

Власть информации: Как данные формируют наши решения и будущее
Александр Лунарский

Информация как власть: чем данные отличаются от знаний и почему они меняют решения

До голосования оставалось двадцать минут. На экране городского совета спорили три графика, и каждый будто требовал немедленного решения.

Первый показывал температуру: **38,7 °C** на городской метеостанции. Второй — **41 вызов** с жалобами на жару за последние два часа; большая часть отметок теснилась возле транспортной развязки. Третий — **27 обращений** в больницу с подозрением на тепловое истощение. Рядом с графиками на карте горели ещё два показателя: **6 из 9** остановок на восточном маршруте закрыты на ремонт, а до ближайшего общественного помещения с кондиционером от восточного квартала — **14 минут пешком**.

Совет должен был выбрать место для временного пункта помощи: площадь у вокзала или библиотеку на востоке. Вокзальная площадь попадала в центр карты вызовов. Восток был дальше от существующей охлаждаемой комнаты, а остановки там оказались закрыты. Метеоролог напоминал: жара накрыла весь город. Диспетчер отвечал: люди звонили именно у вокзала. Врач не спорил с ним, но предупреждал: больничные обращения — не то же самое, что звонки в службу спасения. Женщина из восточного квартала сказала, что на карте есть дворовая тень, но за воротами, через которые посторонним не пройти.

— У нас нет времени собрать идеальные данные, — произнесла председатель совета. — У нас есть время принять решение.

Это была не ссора между человеком разума и человеком предубеждений. Каждый участник видел реальную часть города. Проблема заключалась в том, что ни одна из этих частей не была всем городом.

Все цифры в этой сцене условны: это модельный пример, а не сообщение о конкретном городе.

Цифра отвечает только на тот вопрос, который ей задали

38,7 градуса — измерение, а не готовый ответ на вопрос, где человеку будет опаснее всего. Оно сообщает температуру в точке, где стоит метеостанция, в определённое время и по определённой методике. Это важное знание о погоде, но не точная карта температуры каждого двора, остановки и квартиры.

Диспетчер видел другой срез реальности. 41 звонок означал, что люди обращались за помощью, причём многие — в районе вокзала. Но звонок не равен тепловому заболеванию. Один человек мог позвонить несколько раз; кто-то мог вызвать помощь не по месту проживания; кто-то с таким же недопомоганием не позвонил вовсе. Диспетчер не ошибался. Он знал, где система получала сигналы, но не мог по одним сигналам измерить всю нужду.

Больница тоже смотрела на город через собственное окно. Врач видела 27 пациентов, чьи симптомы требовали внимания. Она могла рассказывать о медицинской тяжести случаев и о том, что происходит с людьми после того, как они добрались до помощи. Но больничная статистика не обязательно показывала, где находятся все пострадавшие: некоторые не доехали, обратились позже или не попали в эту категорию при регистрации.

Жительница восточного квартала располагала сведениями другого рода. Закрытые остановки и недоступные дворы не всегда попадали в графики, но меняли маршрут, которым человек добирался до воды, тени или прохладного помещения. Её слова не заменяли метеостанцию и журнал вызовов. Они отвечали на вопросы, которые те системы не задавали.

Так проходит граница между данными и знанием. **Данные** — зафиксированные наблюдения: температура, вызовы, диагнозы, закрытые остановки. **Информация** возникает, когда наблюдения организуют и соотносят с вопросом: растёт ли число обращений, где сосредото-

чены звонки, как далеко от района находится прохладное помещение. **Знание** появляется, когда мы понимаем, что эти сведения означают в конкретной обстановке, чего они не охватывают и какие последствия может иметь наше решение.

Это не строгие ящики, между которыми всегда можно провести идеально ровную линию. Скорее, это разные ступени работы мысли. Одно и то же число может быть данными для одного человека, информацией для другого и частью знания для третьего. Но само по себе оно не превращается в приказ.

Кто выбирает, что считать важным

Власть информации начинается раньше, чем открывается таблица. Она начинается с выбора того, что измерять.

Если город считает вызовы, то на совещании особенно заметны люди, которые могут позвонить и чьё местоположение удаётся определить. Если считает больничные обращения — те, кто добрался до больницы. Если считает температуру на одной станции — город получает общий ориентир, но не подробности каждой улицы. Если считает доступность остановок, он начинает видеть не только расстояние по карте, но и возможность пройти маршрут.

Любой показатель освещает одно и оставляет другое в тени. Даже точное измерение может быть неполным ответом. Термометр способен безошибочно показать температуру в своей точке, но из этой точности не следует, что точка представляет все кварталы. Система учёта может без пропусков регистрировать звонки, но не знает, сколько людей не позвонили. Большое число знаков после запятой делает запись аккуратнее, но не расширяет её смысл.

Важны и категории. Что именно служба считает «вызовом по поводу жары»? Какие симптомы больничный регистратор относит к тепловому поражению? Как карта рассчитывает «14 минут пешком»: по кратчайшему пути, по пути без лестниц, по маршруту с тенью? От ответов зависит, какие истории попадут в официальную картину.

Вот почему право говорить от имени «объективных данных» не принадлежит одному владельцу самого большого массива. Оно распределяется между теми, кто определяет категории, строит графики, выбирает сравнение и решает, какие сведения вынести на экран. Иногда решающее влияние получает не тот, кто знает больше, а тот, кто определяет, что именно совет будет считать доказательством.

Это не означает, что цифрам нельзя доверять. Это означает, что доверие должно быть внимательным. Полезно спрашивать не только «правда ли это число?», но и «на какой вопрос оно отвечает?». 41 вызов может быть совершенно верным числом и всё-таки недостаточным основанием считать район у вокзала единственным приоритетом.

Четыре вопроса перед решением

Чтобы превратить спор о цифрах в работу, председатель совета попросила записать не только показатели, но и их пределы. Таблица не убрала неопределённость. Она сделала её видимой.

Что известно

Как это истолковано

Чего мы не знаем

Какое решение и кому оно поможет

На метеостанции зафиксировано 38,7 °С.

Жара опасна для всего города.

Насколько различаются температура и доступная тень по районам.

Открыть пункт, рассчитанный на общегородскую нагрузку; не считать измерение картой локального риска.

За два часа зарегистрирован 41 вызов, многие отметки — у вокзала.
Там сейчас заметен спрос на срочную помощь.
Сколько вызовов повторные; кто не обратился; где человек находился до звонка.
Не оставлять вокзал без внимания, но проверить, говорит ли число о нужде жителей района или о потоке пассажиров.

Больница приняла 27 человек с подозрением на тепловое истощение.
Последствия жары уже требуют медицинской помощи.
Сколько людей не дошли до больницы и каковы все места их проживания.
Обеспечить доступ к первичной помощи и отслеживать серьёзные случаи.

На восточном маршруте закрыты 6 из 9 остановок.
Обычный путь к помощи может быть нарушен.
Какие обходные пути доступны людям с ограниченной подвижностью; сколько времени они занимают.
Проверить доступность выбранной точки и организовать транспортную поддержку.

До ближайшего общественного помещения с кондиционером от восточного квартала — 14 минут пешком.
Для части жителей охлаждение находится далеко.
Учитывает ли расчёт тень, жару, возраст, инвалидность и реальные входы в здание.
Открыть доступную точку ближе к кварталу и проверить, могут ли люди до неё добраться.

Такая таблица заставляет разделить четыре вещи, которые в разговоре часто сливаются: наблюдение, его толкование, пробел в сведениях и действие. Она не делает решение безошибочным. Она мешает выдать толкование за факт, а предположение — за измеренный результат.

Особенно важен третий столбец. Незвестное — не признак провала и не повод замолчать. Это часть честного решения. Если неясно, могут ли пожилые жители востока пройти четырнадцать минут, совету не следует делать вид, будто карта уже дала ответ. Зато можно устроить транспорт, попросить районных работников проверить маршрут или открыть точку в здании с доступным входом.

От интерпретации к действию

Через десять минут участники предложили компромисс. Пункт помощи решено было открыть в библиотеке восточного квартала: там были прохладное помещение, питьевая вода и доступный вход. Одновременно мобильная бригада должна была регулярно появляться у вокзала — места, где диспетчер видел много обращений. Это было не признание, что обе локации одинаково важны или что все данные согласованы. Это был способ не потерять ни одну из заметных потребностей, пока город собирает более полную картину.

Совет отдельно зафиксировал неизвестное: поток пассажиров мог объяснять часть звонков у вокзала, а закрытые остановки — делать восточный маршрут труднее, чем показывала карта. Через два часа назначили проверку. Смотрели не только на число посетителей, но и на ожидание помощи, доступность помещения, повторные вызовы и сообщения от местных работников. Если людям трудно добраться до библиотеки, решение предстояло пересмотреть.

В этой развязке нет магии. Есть несколько практических правил, применимых к решениям куда менее срочным, чем городская жара.

Сначала отделите наблюдение от вывода. «Зафиксировано столько-то звонков» — наблюдение. «Значит, именно здесь больше всего нуждающихся» — вывод, который может быть верным, но нуждается в проверке.

Затем выясните происхождение показателя. Кто собирал сведения, для какой задачи, за какой период, по каким категориям? Данные диспетчерской нужны для организации вызовов. Они могут плохо подходить для оценки долгосрочной уязвимости районов. Данные о погоде полезны для предупреждения, но не всегда помогают выбрать конкретный адрес пункта помощи.

Назовите то, чего не видно. Не только технические пробелы — пропущенные адреса, запаздывающие записи, закрытые остановки, — но и отсутствующие голоса. Кто не пользуется приложением? Кто не может обратиться за помощью? Чьи маршруты не проходят по официальным дорогам?

Свяжите вывод с конкретным действием. Не «цифры показывают, что надо что-то сделать», а «мы открываем библиотеку, потому что она доступна жителям восточного квартала; к вокзалу направляем мобильную бригаду, потому что там сосредоточены вызовы». Когда решение произнесено конкретно, легче заметить, на каких основаниях оно держится и кому оно поможет.

Наконец, назначьте проверку. Решение без проверки превращает временное предположение в постоянное правило. Условия меняются, а последствия не всегда совпадают с прогнозом. В срочной ситуации разумнее принять обратимое решение и заранее определить, какие признаки заставят его изменить, чем ждать недостижимой полноты данных.

Это особенно важно потому, что показатель может начать управлять поведением людей, когда его превращают в цель. Если успех пункта оценивают только по числу посетителей, то место с большим потоком прохожих будет выглядеть эффективнее. Но пожилой человек, который не смог туда добраться, останется за пределами подсчёта — и за пределами отчёта. Метрика помогает увидеть результат лишь тогда, когда её не принимают за сам результат.

Упражнение: проследите путь своего решения

Возьмите выбор, который вам предстоит сделать: выбрать школу, оценить предложение о работе, купить страховку, изменить привычку. За десять минут заполните четыре строки.

1. Данные: что именно я знаю? Например, школа получила высокий рейтинг.

2. Информация: с чем сравниваю этот показатель и за какой период? Рейтинг может отражать экзамены, но не климат в классе.

3. Знание: что ещё важно именно в моей ситуации? Какова дорога, сколько детей в группе, какие потребности есть у ребёнка? Что остаётся неизвестным?

4. Действие: что я выберу сейчас, кому это решение поможет, кто понесёт его возможные издержки и по каким признакам я пересмотрю выбор?

Не стремитесь заполнить все пробелы догадками. Отметьте их. Иногда самая полезная фраза в процессе выбора — не «я знаю», а «этого я пока не знаю, поэтому проверю».

Информация меняет решения не потому, что цифры обладают собственной волей. Она меняет их, потому что одни сведения делают одни проблемы заметными, а другие — почти невидимыми. Данные могут дать голос тем, чьи трудности прежде не считались; могут помочь распределить помощь точнее; могут и закрепить несправедливость, если измеряют только тех, кто уже оказался внутри системы.

На совещании цифры не проголосовали за библиотеку и не отправили мобильную бригаду к вокзалу. Это сделали люди, сопоставив измерения с опытом, ограничениями и возможными последствиями. Но цифры изменили то, что эти люди увидели и обязаны были обсудить. В этом и заключается их власть: не принимать решения вместо нас, а перераспределять право определять, что считается проблемой, чья реальность попадает в расчёт и какое действие выглядит оправданным.

Когда перед вами окажутся убедительные данные, проследите их путь до решения: что измерили, как это истолковали, чего не заметили и кому поможет выбранный шаг. Данные

становятся знанием не тогда, когда их становится больше, а когда становится яснее, что именно они позволяют утверждать — и чего утверждать не позволяют.

Как мир превращается в данные: измерения, показатели и неизбежные упрощения

В понедельник вечером мэр выходит к жителям района и обещает: «Через год здесь станет безопаснее». В зале хлопают. Потом кто-то из задних рядов спрашивает:

— А как мы поймём, что стало?

На секунду повисает тишина. Мэр мог бы ответить: «Станет меньше преступлений». Жительница у окна возразила бы: «Я хочу перестать бояться идти от остановки». Владелец кафе добавил бы: «А я хочу, чтобы люди снова гуляли по улице, а не заказывали всё домой». Все говорят о безопасности, но имеют в виду разные вещи.

Попробуйте и вы мысленно выбрать критерий успеха. Число преступлений? Вызовы полиции? Освещённость? Ощущение жителей? Количество прохожих? Время, за которое человек добирается от остановки до дома? Выбор кажется техническим — пока не обнаруживается, что каждый ответ описывает свой город.

Семь окон в один район

Представим район Сосновый. Его улицы, дворы и жители одни и те же, но городская администрация решила смотреть на них через семь разных показателей.

1. Зарегистрированные преступления на тысячу жителей.

Это привычная цифра, удобная для сравнения районов разного размера. Но в ней учитываются только события, которые были замечены, заявлены и внесены в систему. Рост показателя может означать, что преступлений стало больше. А может — что люди начали чаще обращаться в полицию или что сотрудники стали тщательнее регистрировать заявления.

2. Вызовы полиции на тысячу жителей.

Этот показатель чувствителен к происходящему, но считает не только преступления. Жители могут звонить из-за шума, семейного конфликта, подозрительного поведения или потому, что не знают, куда ещё обратиться. Один и тот же инцидент способен вызвать несколько звонков; один и тот же человек — звонить снова и снова.

3. Доля жителей, которые чувствуют себя в безопасности вечером.

Это уже не запись в ведомственной базе, а ответ человека. Он важен сам по себе: страх может ограничивать жизнь, даже если официальная статистика выглядит благополучно. Но ответы зависят от формулировки вопроса, времени опроса, доверия к тем, кто его проводит, и от того, кто вообще согласился отвечать.

4. Освещённость улиц.

Её можно измерять в люксах — единицах освещённости. Это полезно для проверки фонарей, но яркость не равна безопасности. Свет может не достигать тёмного прохода, слепить водителя или оставлять глубокие тени за припаркованными машинами.

5. Время пути от остановки до дома и выбранные маршруты.

Если люди делают большой крюк, обходя сквер или подземный переход, это может рассказать о неудобстве или тревоге больше, чем средняя оценка района. Однако длинный маршрут не всегда означает страх: возможно, человек заходит в магазин, гуляет с собакой или избегает лестницы по состоянию здоровья.

6. Число прохожих и посещений местного бизнеса.

Поток людей показывает, насколько район используется. Но пустая улица не обязательно опасна, а полное кафе не доказывает, что всем спокойно. Счётчики входов и данные приложений могут не замечать тех, кто не пользуется смартфоном, и превращать частные перемещения в сырьё для анализа.

7. Травмы и обращения за медицинской помощью после насилия или уличных происшествий.

Этот показатель ближе к физическому вреду, но тоже неполон: люди не всегда идут к врачу, медицинские записи могут не содержать обстоятельств травмы, а граница района не останавливает ни человека, ни последствия события.

Если все семь показателей разойдутся в разные стороны, это не обязательно значит, что кто-то ошибся. Возможно, они просто отвечают на разные вопросы. Владелец кафе, жительница, полиция и врач смотрят на разные последствия одной городской жизни.

Что именно мы измеряем

Чтобы не спутать разные вопросы, полезно различать четыре понятия.

Явление — то, что нас интересует в реальности: например, безопасность. Она сложна и не лежит на улице готовой величиной, как снегомерная линейка.

Переменная — характеристика, которую можно наблюдать и записывать. Например: ответ человека на вопрос «Насколько безопасно вы чувствуете себя, идя домой после девяти вечера?» Возможные ответы могут быть от «совершенно небезопасно» до «совершенно безопасно».

Показатель — выбранное измерение, по которому отслеживают важную сторону явления. Например: доля опрошенных жителей, которые ответили «скорее безопасно» или «совершенно безопасно».

Прокси-метрика — косвенный признак, который используют вместо трудного для наблюдения явления. Освещённость может быть прокси для условий на улице, а поток прохожих — прокси для того, насколько люди готовы пользоваться общественным пространством. Но прокси не становится самим явлением оттого, что у него есть точные числа.

Здесь кроется соблазн: если показатель легко получить, хочется решить, что он и есть цель. Посчитать фонари проще, чем понять, почему женщине страшно идти по освещённой улице мимо компании мужчин. Вызовы полиции проще сопоставить по месяцам, чем разобратся, кому жители доверяют и кто не решается позвонить. Цифра аккуратно помещается в таблицу; жизнь, как обычно, ведёт себя менее воспитанно.

Показатель всегда что-то выделяет и что-то отбрасывает. «Преступления» требуют правил: какие события считать, как классифицировать, где проходит граница района, какую дату брать — дату происшествия или регистрации? Слово «житель» тоже требует решения: считать ли тех, кто работает здесь днём, но живёт в другом месте? А бездомных людей? Студентов, временных работников, посетителей?

Правила учёта не просто описывают реальность. Они определяют, какая её часть станет видимой для решения.

Когда цифра улучшается, а жизнь — нет

Представьте короткое совещание через год. В отчёте мэрии число вызовов полиции в Сосновом снизилось на 15 процентов. На слайде — зелёная стрелка вверх, возле неё слово «успех». Но в районе сломался телефонный пункт связи, а номер горячей линии несколько недель не работал. Жители стали звонить реже. Изменился показатель; причина, по которой людям было тревожно, никуда не исчезла.

Возможен и обратный сюжет. После кампании, призывающей сообщать о насилии, зарегистрированных случаев стало больше. На графике район выглядит хуже, хотя, возможно, жителям стало проще заявить о пережитом. Если награждать только за снижение числа зарегистрированных происшествий, организация может получить невольный стимул не замечать, не регистрировать или не поощрять обращения.

Экономисты и специалисты по управлению часто называют подобную ловушку законом Гудхарта: когда меру превращают в цель, она может перестать быть хорошей мерой. Это не означает, что цифры бесполезны. Это означает, что люди приспосабливаются к правилам, по

которым их оценивают. Если успех полиции определяют только количеством зарегистрированных преступлений, возникает риск сосредоточиться на отчётности. Если успех программы освещения — только на числе установленных фонарей, можно поставить много фонарей там, где это проще, а не там, где они нужнее.

Поэтому важно спрашивать не только «Улучшился ли показатель?», но и «Что могло изменить его помимо самого явления?» и «Какие действия он поощряет?»

Как спроектировать показатель: семь проверок

Вернёмся к обещанию мэра. Работу над метрикой стоит начать не с поиска доступной таблицы, а с уточнения, какое решение она должна поддержать.

1. Сформулируйте вопрос.

Не просто «Как измерить безопасность?», а, например: «Стал ли вечерний путь от остановки до дома безопаснее для жителей Соснового?» Такой вопрос ограничивает тему и подсказывает, кого и где нужно слушать.

2. Назовите наблюдаемое явление.

Можно разделить его на несколько сторон: физический вред, страх, доступность помощи и возможность свободно пользоваться улицами. Не нужно притворяться, будто одна короткая фраза охватывает их все.

3. Определите переменную и показатель.

Например, для восприятия безопасности переменной станет ответ на один и тот же вопрос в повторных опросах. Показатель — доля жителей, выбравших две самые положительные категории ответа. Для физического вреда можно отдельно отслеживать зарегистрированные нападения или травмы, явно указывая источник данных.

4. Установите единицы и охват.

Что именно считаем: происшествия, людей, вызовы, ответы? За какой срок? На какой территории? Нужен ли знаменатель — например, число происшествий на тысячу жителей? Сравнить районы по абсолютному числу случаев часто несправедливо: в большом районе случаев может быть больше просто потому, что там живёт больше людей. Но и показатель «на тысячу жителей» не решает всё: днём в районе могут находиться тысячи работников и посетителей, которых в знаменателе нет.

5. Проверьте качество.

Хороший показатель должен соответствовать вопросу, собираться достаточно последовательно и приходить вовремя, чтобы по нему можно было действовать. Эти свойства не одно и то же. Весы, которые каждый раз показывают на два килограмма больше, надёжно повторяют показания, но измеряют неверно. А идеальный опрос, результаты которого приходят через три года, может быть бесполезен для решения о ремонте улицы.

6. Добавьте другие свидетельства и проверьте побочные эффекты.

Для Соснового можно сопоставить опрос о чувстве безопасности, данные о зарегистрированных происшествиях и травмах, проверки освещения и наблюдения за тем, как люди пользуются маршрутами. Это не обязательно сводить в один магический индекс. Иногда полезнее увидеть расхождение: вызовов стало меньше, а жители по-прежнему избегают сквера. Такое противоречие — не помеха, а повод задать следующий вопрос.

7. Уточните, кого измерение пропускает.

Кто не попадёт в телефонный опрос? Кто не говорит на языке анкеты, редко бывает дома, не пользуется приложением или не доверяет городским службам? Важно смотреть на результаты отдельно для групп, чья повседневность различается: например, по возрасту, доступности маршрутов для людей с инвалидностью, времени суток. При этом детализация данных требует осторожности: маленькая группа может стать узнаваемой, а полезный анализ — нарушить частную жизнь.

Для района Соснового разумная система могла бы включать один основной показатель восприятия и несколько дополнительных. Основной — доля жителей, сообщающих, что им безопасно идти домой вечером, при условии, что вопрос, способ опроса и охват остаются сопоставимыми. Дополнительные — зарегистрированные происшествия, травмы, вызовы и состояние освещения. Отдельно можно проверять, пользуются ли жители маршрутом и отличаются ли ответы групп, для которых район устроен по-разному.

Такой набор не обещает безупречной истины. Он даёт несколько окон и позволяет заметить, когда одно из них запотело.

Упражнение: переведите абстрактную цель в наблюдаемые признаки

Выберите понятие, которое нельзя увидеть напрямую: доверие, благополучие, включённость, качество образования. Затем пройдите по вопросам.

• **Какой конкретный вопрос вы хотите решить?** Не «Стали ли люди счастливее?», а, например: «Стало ли жителям проще получить помощь, когда она нужна?»

• **Какие наблюдаемые признаки связаны с этим вопросом?** Можно спросить, знают ли люди, куда обратиться, и получали ли ответ. Но число обращений само по себе ещё не показывает доверие: оно может вырасти потому, что стало больше проблем.

• **В каких единицах вы будете считать?** Людей, обращения, дни ожидания, долю ответивших? Какой период сравниваете?

• **Кого и что охватывает измерение?** Только тех, кто уже воспользовался услугой, или также тех, кто не смог обратиться? Только будни или выходные тоже?

• **Какие побочные эффекты возможны?** Если награждать службу за скорость ответа, не начнёт ли она закрывать запросы, не решив проблему?

• **Кого легко пропустить?** Людей без доступа к интернету, тех, кто не знает языка анкеты, тех, кто не верит, что ответ что-то изменит?

Наконец, запишите ограничение своей метрики одной фразой: «Этот показатель показывает..., но не позволяет заключить...». Например: «Доля жителей, считающих маршрут безопасным, показывает их оценку, но сама по себе не говорит, сколько преступлений произошло». Такая фраза не ослабляет показатель. Она не позволяет ему изображать всеведение.

Упрощать открыто

Мир превращается в данные не потому, что его можно исчерпывающе пересчитать. Он превращается в данные потому, что для действия нам нужны различия, которые можно заметить, обсудить и проверить. Без измерения городская администрация рискует спорить о безопасности по самым громким впечатлениям. С измерением появляется возможность сравнивать, замечать перемены и проверять, кому стало лучше.

Но показатель — не сама реальность, а её рабочая модель. Он полезен, когда мы знаем, какой вопрос он обслуживает, как устроен его сбор, что он пропускает и чем его нужно дополнить. Осознанное упрощение честнее скрытого: оно оставляет место сомнению, уточнению и голосу тех, кого первая версия таблицы не заметила.

Мэр может обещать безопасный район. Чтобы проверить обещание, городу придётся сначала договориться, что именно он собирается видеть. А затем — кто будет собирать эти сведения, кому они достанутся и какие интересы начнут направлять их использование.

Кто собирает информацию и зачем: платформы, государства, бизнес и экономика данных

В пятницу в 22:17 Марина ищет на телефоне «недорогую поездку на выходные». Через минуту открывает карту, чтобы прикинуть расстояние от вокзала до центра. На следующий день она сравнивает отели, бронирует номер и оплачивает его картой. А вечером замечает рекламу жилья, туристической страховки и банковской карты с бонусами за путешествия.

Первая мысль возникает почти сама собой: «Телефон меня подслушивает». Иногда у рекламы есть куда более прозаическое объяснение. Поисковый запрос, просмотр страницы, примерное местоположение, интерес к поездке и рекламные настройки могли образовать достаточно ясный сигнал: человек планирует путешествие. Для этого не нужно тайно включать микрофон. Более того, один рекламный показ сам по себе не доказывает, что устройство слушало разговор. Реклама могла быть связана с поиском, историей просмотров, настройками аккаунта, общими интересами, сезонным спросом или просто совпадением.

Чтобы понять, кто собирает информацию и зачем, проследим путь Марины по шагам. Не как детектив, ищущий единственного виновника, а как исследователь маршрута: кто получил сигнал, что из него вывел и какую пользу мог извлечь.

От запроса к предположению

Первый сигнал — поисковая строка. Поисковая система может получить сам запрос, время, сведения о браузере или устройстве, технический адрес соединения, а иногда и данные аккаунта, если Марина вошла в него. Примерное местоположение может определяться по интернет-соединению; более точное — если пользователь разрешил доступ к геолокации. Какие именно сведения собираются и связываются между собой, зависит от продукта, настроек и правил конкретной страны.

У этого сбора могут быть разные задачи. Поисковику нужно показать результаты, защитить сервис от злоупотреблений, оценить качество выдачи. Запросы также могут участвовать в персонализации или рекламе — если это предусмотрено моделью сервиса и применимыми правилами. Запрос о поездке не обязательно передаётся рекламодателю как запись с именем Марины. В некоторых системах рекламодатель указывает нужную аудиторию, а платформа сама решает, кому показать объявление, не раскрывая рекламодателю полный профиль каждого пользователя.

Но даже без имени запрос имеет ценность. Он выражает намерение — пока не точное и не гарантированное. Марина может действительно собираться уехать, а может просто сравнивать цены для разговора с подругой. Данные говорят о вероятности, а не читают мысли.

Затем она открывает карту. Если она ищет конкретный адрес, сервис может узнать, какие места её интересуют. Если приложению разрешена геолокация, оно может получить координаты — в пределах той точности и в те моменты, которые допускают настройки и работа приложения. Иногда приложение получает данные через встроенные компоненты других компаний, например инструменты аналитики или рекламы. Наличие таких компонентов не означает, что каждый партнёр видит всё содержимое приложения: объём доступа зависит от технической реализации и договорённостей.

Место особенно информативно, когда наблюдений много. Одна точка на карте мало что доказывает. Повторяющийся маршрут может дать основания предположить, где человек живёт или работает, но и такой вывод способен ошибаться: адрес может принадлежать родственнику, а поездка — быть разовой. Ценность возникает не из магической силы координаты, а из возможности сопоставить её с другими сигналами и временем.

Обычная поездка, необычно длинный маршрут

Вот как может выглядеть путь Марины. Это не универсальная схема работы всех компаний, а карта возможных потоков. В реальном случае часть звеньев может отсутствовать, а часть — проходить внутри одной организации.

Этап

Собираемый сигнал

Возможный вывод

Кто может использовать

Ценность и контроль

Поиск поездки

Запрос, время, технические сведения об устройстве

Пользователь интересуется поездкой

Поисковая платформа; иногда рекламная система внутри неё

Улучшение поиска или выбор рекламы. Можно проверить настройки истории и персонализации

Открытие карты

Запросы адресов, а при разрешении — местоположение

Интерес к району или маршруту

Сервис карт; иногда поставщики аналитических инструментов

Построение маршрута, развитие сервиса. Можно ограничить доступ к геолокации

Сравнение жилья

Даты, город, просмотренные варианты, переходы

Планирование поездки в определённый период

Сайт бронирования, его технические подрядчики

Подбор вариантов, поддержка, комиссия с бронирования. Стоит изучить настройки cookies и аккаунта

Оплата

Сумма, дата, продавец, платёжные реквизиты или их защищённый заменитель

Совершена покупка; иногда — интерес к категории услуги

Продавец, платёжный оператор, банк

Проведение платежа и борьба с мошенничеством. Видимые участникам сведения различаются

Рекомендация

Сигналы предыдущих этапов или контекст страницы

Вероятный интерес к страховке или поездкам

Платформа, рекламная сеть либо сам продавец

Показ предложения, продажа услуги или рекламного размещения. Можно ограничить персонализацию

После карты Марина заходит на сайт бронирования. Сервису нужны город, даты, число гостей и выбранный номер, чтобы показать варианты и оформить сделку. Для работы сайта также могут собираться сведения о переходах по страницам, языке интерфейса и технических неполадках. Здесь данные нужны не только для рекламы: без них нельзя подтвердить бронь, сообщить об отмене или ответить на обращение в поддержку.

В цепочке могут участвовать подрядчики: платёжный оператор, облачный сервис, инструмент аналитики, система рассылок. Получение данных подрядчиком не обязательно означает их продажу. Подрядчик может обрабатывать сведения по поручению компании, например доставлять письмо с подтверждением. Но любая дополнительная передача — важный участок маршрута: полезно понимать не только, кто собрал информацию, но и кто ещё получил к ней доступ.

При оплате появляется новый участник — банк или иной платёжный посредник. Обычно платёжная система должна знать достаточно, чтобы провести операцию и обнаружить подозрительную активность. Однако сведения, доступные банку, не всегда раскрывают конкретную покупку во всех деталях: многое зависит от того, что передаёт продавец и как устроен платёж. Сумма и название продавца могут быть видны, а точный номер гостиничного номера — нет. «Платёжные данные» не означают автоматически «полный рассказ о поездке».

Наконец, Марина замечает рекламу. Между её поиском и показом объявления могли быть разные связи. Поисковая платформа могла использовать собственные сигналы. Сайт бронирования — показать рекламу на основе посещения, если это допускают его настройки и правила. Рекламодатель мог выбрать аудиторию путешественников, а платформа — определить, кому показать объявление. Или реклама могла быть связана с темой страницы, временем года и популярным предложением. Иногда для показа участвуют рекламные посредники; иногда компания действует внутри своей платформы и не передаёт сведения о пользователе наружу.

Здесь важно различать четыре действия. **Сбор** — получение сигнала. **Обработка** — его хранение, сопоставление, анализ или преобразование в категорию. **Обмен** — передача другой организации или подрядчику. **Монетизация** — получение экономической выгоды: например, продажа услуги, комиссия, подписка или доход от рекламного размещения. Это не синонимы. Компания может собирать данные, но не продавать их; передавать подрядчику для работы сервиса; зарабатывать на рекламе, не отдавая рекламодателю персональную запись о человеке. И наоборот: коммерческая ценность иногда возникает именно потому, что сигналы удалось соединить и применить к решению.

Кто заинтересован в наблюдаемости

У бизнеса есть практические причины собирать сведения. Данные помогают доставить заказ, понять, где ломается приложение, спрогнозировать спрос, защититься от мошенничества, оценить эффективность рекламы. Интернет-магазин может рекомендовать товары. Страховая компания — оценивать риск в рамках условий своего продукта и применимых правил. Банк — проверять операцию. Исследовательская команда — изучать, насколько хорошо работает новая функция.

У платформ есть дополнительная задача: улучшать систему, от которой зависит множество услуг, и удерживать пользователей. Рекламная модель может приносить доход за показы или действия аудитории; подписная — за доступ к продукту; торговая — за комиссию с покупки. Некоторые сервисы сочетают несколько моделей. Поэтому бесплатное приложение не обязательно «оплачивается личными данными»: оно может зарабатывать на рекламе, продвижении товаров или других услугах. Но пользовательские сигналы часто помогают сделать эти способы заработка эффективнее.

В экономике данных ценна не каждая запись сама по себе. Ценность возникает, когда сведения можно связать, интерпретировать и использовать. Строка «Марина посмотрела отель» становится полезнее, если известны даты поездки, примерный бюджет, устройство, прежние интересы и вероятность покупки. Но вместе с полезностью появляется риск ошибки: система может принять любопытство за намерение, общий телефон — за одного и того же пользователя, а временный маршрут — за постоянную привычку.

Государство собирает информацию по иным основаниям и для иных задач: администрирование налогов и пособий, общественное планирование, безопасность, статистика, здраво-

охранение, работа транспорта. Источниками могут быть заявления граждан, государственные реестры, датчики, документы и данные, которые обрабатывают привлечённые подрядчики. В отличие от обычного коммерческого сервиса, государство во многих случаях действует на основании закона, а не только согласия человека. Конкретные полномочия, надзор, сроки хранения и права граждан различаются в разных странах.

У государства и бизнеса разные цели и разная власть над человеком. Но у них может быть общий стимул: сделать процессы более наблюдаемыми и предсказуемыми. Измеримое проще сравнить, автоматизировать и превратить в решение. Здесь возникает опасность «расползания цели»: данные, собранные для одной задачи, со временем могут оказаться полезны для другой. Уменьшить этот риск помогают ограничения на доступ, чёткие сроки хранения, контроль использования и возможность оспорить решение. Однако конкретная защита зависит от законов, устройства сервиса и реальной практики.

Где проходит граница контроля

Согласие — не единственный способ, на котором может основываться обработка данных. В зависимости от страны и ситуации правила могут предусматривать и другие правовые основания. Поэтому кнопка «принять» не объясняет всю цепочку, а отказ от рекламной персонализации не обязательно прекращает сбор сведений, необходимых для покупки. И наоборот, разрешение на геолокацию не всегда нужно навсегда: приложению может хватить доступа только во время использования.

Настройки тоже не волшебный выключатель. Отключение персонализированной рекламы может изменить подбор объявлений, но не обязательно убрать всю техническую информацию, необходимую для безопасности или работы сервиса. Режим приватного просмотра может не сохранять историю на устройстве, но сам по себе не скрывает действия от сайта, куда пользователь вошёл под аккаунтом. Удаление приложения не всегда удаляет данные, сохранённые в аккаунте или у партнёров. Точный эффект лучше проверять в документации конкретного продукта.

При этом контроль существует не только в форме кнопки «согласен». Это выбор, какие разрешения выдать; какие данные не сообщать; где использовать отдельный адрес электронной почты; что хранить в аккаунте; от каких рассылок отказаться; какие сведения запросить или удалить, если такая возможность предусмотрена. Полезный вопрос — не «слежка или нет?», а «какой именно сигнал кому нужен, для чего и как долго?».

Практический аудит: карта собственного следа

Выберите одно обычное действие: поиск подарка, запись к врачу, заказ еды или бронирование поездки. Не пытайтесь сразу изучить всю цифровую жизнь — один маршрут даст больше ясности, чем тревожный список всех технологий на свете.

1. Запишите действие и участки пути. Например: поисковик, карта, сайт продавца, платёж, письмо-подтверждение.

2. Для каждого участка назовите сигнал. Запрос, местоположение, дата и сумма покупки, контактные сведения, просмотренные страницы. Разделяйте то, что вы точно передали, и то, что лишь предполагаете.

3. Спросите о цели. Нужны ли эти данные для предоставления услуги, безопасности, аналитики, рекламы или нескольких задач сразу? Ищите ответ в настройках и политике конфиденциальности конкретного продукта.

4. Отметьте получателей. Кто видит данные внутри компании? Есть ли подрядчики, партнёры или отдельные сервисы? Не считайте любую передачу продажей, но и не игнорируйте её.

5. Проверьте срок хранения и контроль. Можно ли изменить разрешение, удалить историю, закрыть аккаунт, отказаться от рекламы или запросить копию данных? В некоторых

случаях удаление не отменяет обязательного хранения по закону или необходимости завершить операцию.

6. Выделите чувствительные точки. Это может быть точная геолокация, финансовые сведения, медицинская информация, документы, переписка или данные о детях. Подумайте, где действительно нужен такой уровень доступа.

Для заметок достаточно такой карточки:

Действие

Какие данные

Цель

Получатель или подрядчик

Срок хранения

Настройка контроля

Если точный срок не указан, напишите «не выяснен». Если вы не знаете получателя, отметьте это, а не заполняйте догадкой. Уже такой аудит меняет позицию: человек перестаёт видеть цифровой след как туманную массу и начинает задавать вопросы по конкретным звеньям.

Марина могла бы обнаружить, что карта получает доступ к местоположению только при использовании, сайт бронирования сохраняет историю заказов, а рекламные настройки позволяют ограничить персонализацию. Или выяснить, что условия одного из сервисов остаются неясными. Ни один из этих результатов не требует паники. Задача аудита — не доказать, что каждый сигнал опасен, а понять, где он необходим, где полезен компании и где у Марины остаётся выбор.

Информация не становится властью и товаром автоматически. Сначала кто-то замечает след. Затем связывает его с другими сигналами, строит предположение и использует его — чтобы показать объявление, провести платёж, оценить риск, изменить услугу или принять административное решение. В этой цепочке у каждого участника своя выгода, а у пользователя — свои возможности влиять на маршрут. Чем яснее маршрут, тем точнее вопросы: что измеряют, кому передают, сколько хранят и какое решение на этом основании принимают.

Так становится видно, что сбор информации — не нейтральное накопление фактов. Платформы стремятся удержать внимание и точнее предлагать услуги, бизнес — снизить издержки и оценить спрос, государства — управлять общественными процессами и распределять ресурсы. Данные обретают ценность, когда их можно соединить, истолковать и превратить в действие. Поэтому вопрос не только в том, кто ими владеет, но и в том, кто способен делать выводы и принимать решения — и может ли человек узнать об этом, возразить или изменить ход процесса.

Но даже самый прозрачный маршрут не гарантирует справедливого результата: многое зависит от того, насколько точны исходные сведения, что осталось за пределами измерения и какие ошибки скрыты в интерпретации. Чтобы понять, можно ли доверять решениям, основанным на данных, нужно сначала разобраться в самих данных — откуда они взялись, чего в них не хватает и как проверить их достоверность.

Можно ли доверять данным: источники, ошибки, пробелы и проверка достоверности

В зале районного совета на экране светились два числа: **18 420** и **21 760**.

Первое стояло в таблице регистрационной службы. Второе — в отчёте ведомства, которое отвечало за социальные услуги. Оба относились к одному району. Оба были свежими, официальными и сопровождались печатями. Но от выбранной цифры зависело, сколько денег получит район на следующий год.

При ставке двадцать тысяч рублей на человека разница между этими числами превращалась в 66,8 миллиона рублей. Для одних это были бы новые места в детских садах и дополнительные выездные бригады. Для других — повод спросить, почему бюджет должен оплачивать людей, которых нет в реестре.

Репортёр Лена Морозова пришла на заседание с простым вопросом: какое число правильное?

Вопрос казался разумным. И всё же он был задан слишком рано. Чтобы понять, какое число верно, сначала нужно выяснить, **что именно каждое из них считает**.

Район Речной в этой истории вымышлен. Но сама ситуация знакома многим городам: данные создаются разными учреждениями, для разных задач, в разное время — а потом их ставят рядом, будто это два измерения одной и той же вещи.

Две цифры — две истории

Сотрудница регистрационной службы показала Лене выгрузку из ведомственного реестра. Там числились 18 420 человек, зарегистрированных в Речном на первое января. Число выглядело надёжно: есть записи, есть единое правило учёта, есть дата формирования.

Начальник отдела социальных услуг предъявил другой документ — публичную панель с числом 21 760. На ней было написано: «Жители района, получившие услуги за год». Руководитель объяснил, что сотрудники ежедневно работают с семьями, детьми и пожилыми людьми. Если человек пришёл за помощью, разве это не свидетельство того, что он живёт здесь?

Две версии звучали убедительно. Регистрационный реестр обещал порядок. Услуги — близость к повседневной жизни. Удобнее всего было выбрать ту цифру, которая подтверждала собственную позицию: сторонникам экономии нравился реестр, сторонникам увеличения бюджета — отчёт о получателях услуг.

Лена попросила методику. В ответ ей прислали несколько файлов: описание реестра, техническое приложение к панели, выгрузку по программам и таблицу с итоговыми показателями. В одном месте людей называли «жителями», в другом — «клиентами», а в третьем фигурировали «записи об оказанных услугах». Это были не стилистические мелочи. Каждое слово указывало на свою единицу учёта.

Техническое приложение прояснило первое расхождение. Число 21 760 было получено сложением записей из нескольких программ. В каждой программе одного и того же человека старались считать один раз, но между программами общего устранения дублей не проводили. Человек, получавший помощь в центре занятости и в семейной службе, мог появиться в итоговой сумме дважды.

После сопоставления идентификаторов оказалось, что за год в системе было 21 760 записей по программам, а уникальных идентификаторов — 19 680. Значит, часть разницы объяснялась не дополнительными жителями, а повторным учётом людей.

Но и 19 680 не были числом жителей района. У 1 460 человек последним указанным адресом был другой район. Ещё у 1 100 адрес отсутствовал или был устаревшим. Среди оставшихся адрес района тоже не гарантировал, что человек действительно жил там в момент полу-

чения услуги. Кто-то мог переехать, а запись — задержаться в системе. Кто-то мог работать или учиться в Речном, не проживая в нём.

«Мы считаем тех, кому оказали помощь, — сказала руководитель службы. — Не проводим перепись населения». Она не пыталась уклониться от ответа. Просто публичная панель называла показатель шире и увереннее, чем позволяла методика.

Регистрационная цифра тоже не была исчерпывающей картиной. Реестр показывал людей, зарегистрированных по адресу на определённую дату, но регистрация могла отставать от переезда. В нём могли оставаться люди, давно уехавшие, и не быть тех, кто уже поселился, но ещё не оформил документы. Одно ведомство измеряло административный статус на конкретный день. Другое — взаимодействие с услугами за целый год. Они не обязательно противоречили друг другу. Они отвечали на разные вопросы.

Что исчезает между человеком и таблицей

Лена поговорила с сотрудницей районной клиники. Та рассказала, что некоторые семьи обращаются за помощью несколько раз, а другие избегают официальных служб, пока ситуация не станет критической. Заведующая школой заметила, что дети могут учиться в Речном, хотя семья зарегистрирована в другом месте. Волонтёр, помогавший недавно приехавшим, подтвердил: часть людей не попадает в реестры сразу, особенно если переезжает временно или не хочет взаимодействовать с учреждениями.

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.