



Банк России

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ
ДААННЫМИ УЧАСТНИКОВ
ФИНАНСОВОГО РЫНКА**

Москва 2024

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
Цели и задачи Банка России при оценке зрелости СУД УФР	3
Цели УФР при прохождении процедуры оценки зрелости СУД	3
Область применения методики оценки зрелости СУД УФР	4
Целевая аудитория экспертов, проводящих оценку зрелости СУД	4
Объекты оценки зрелости СУД УФР	4
1. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СУД	4
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СУД	5
3. ОПИСАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СУД	7
Предварительные действия	7
Процедура оценки (самооценки) уровня зрелости СУД	7
Результаты оценки	10
Обработка результатов оценки	10
Интерпретация результатов оценки зрелости	10
Развитие методики оценки зрелости СУД	11

Настоящий материал подготовлен рабочей группой Банка России по вопросам развития систем управления данными участниками финансового рынка.

Адрес: 107016, Москва, ул. Неглинная, 12, к. В

Телефон: +7 (800) 300-30-00

Официальный сайт Банка России: www.cbr.ru

ВВЕДЕНИЕ

Настоящая методика создана в помощь участникам финансового рынка (УФР) для проведения оценки (самооценки) зрелости систем управления данными (СУД) УФР.

Оценка зрелости систем управления данными участников финансового рынка (СУД УФР) необходима для определения текущего уровня зрелости СУД УФР, формирования направлений развития СУД УФР, а также для стимулирования развития СУД УФР.

Оценка зрелости СУД УФР проводится на основе разработанного Банком России опросника оценки зрелости СУД УФР (далее – опросник).

Цели и задачи Банка России при оценке зрелости СУД УФР

Целями Банка России при оценке зрелости СУД УФР являются:

1. Повышение качества данных отчетности, предоставляемой УФР в Банк России.
2. Обеспечение аудируемости и прозрачности процессов подготовки данных, используемых для подготовки регуляторной отчетности.
3. Сокращение трудоемкости, связанной с обработкой ошибок в отчетности организации.
4. Стимулирование развития управления данными в организациях – УФР.

Задачами Банка России для реализации процедуры оценки зрелости СУД УФР являются:

1. Создание методики оценки зрелости СУД УФР.
2. Проведение процедуры оценки зрелости СУД УФР.
3. Обработка и анализ результатов оценки зрелости СУД УФР.

Цели УФР при прохождении процедуры оценки зрелости СУД

Целями УФР при оценке зрелости СУД могут являться:

1. Оптимизация затрат и минимизация ошибок, связанных с обеспечением качества данных и предоставлением отчетности в Банк России.

4 Методика оценки зрелости систем управления данными участниками финансового рынка

2. Повышение качества данных и доверия к данным при принятии решений УФР на основе данных.

3. Совершенствование политик, стандартов и процедур управления данными для обеспечения их полноты, достоверности и своевременности.

4. Стимулирование применения данных для аналитической обработки и повышения эффективности бизнес-процессов.

5. Повышение прозрачности в управлении данными, в том числе на основе четкого определения ролей и ответственности.

6. Эффективное планирование развития СУД УФР по результатам проведенной оценки зрелости СУД.

Область применения методики оценки зрелости СУД УФР

Настоящая методика применяется для оценки и самооценки зрелости СУД УФР, находящихся на всех уровнях зрелости во всех функциональных областях управления данными.

Целевая аудитория экспертов, проводящих оценку зрелости СУД

Настоящая методика разработана в помощь руководителям и экспертам организаций – УФР, ответственным за развитие СУД организации, обеспечение качества данных и внедрение технологий управления данными.

Со стороны Банка России целевой аудиторией являются руководители и эксперты, отвечающие за мониторинг зрелости СУД УФР.

Объекты оценки зрелости СУД УФР

Объектами оценки зрелости СУД УФР являются процессы и процедуры управления данными, их взаимосвязи, документальные свидетельства применения функций управления данными, использование технологий и инструментов, ключевые роли и наличие компетенций.

1. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СУД

Оценка зрелости СУД УФР описывается в терминах продвижения по уровням зрелости, в соответствие которым приведены характеристики процессов. Понимание организацией характеристик своих процессов позволит повысить уровень зрелости СУД в организации. С помощью оценки зрелости

СУД можно также измерять стадии развития СУД и сравнивать показатели с предыдущими оценками.

При разработке подходов к оценке зрелости СУД УФР был проведен анализ существующих практик к оценке зрелости СУД, учтен опыт УФР по самооценке зрелости управления данными.

Для каждого уровня зрелости описываются критерии оценки. Эти критерии разнообразны. Например, в вопросах оценки зрелости рассматриваются практики управления данными, их технологическая оснащенность, культура работы, наличие компетенций, эффективность, критерии оценки эффективности процессов, степень автоматизации. В качестве вариантов ответов на вопросы даются критерии для каждого из уровней зрелости СУД.

Продвижение по уровням зрелости осуществляется по мере достижения характеристик определенного уровня. При этом ни один уровень не может быть пропущен.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СУД

Оценка зрелости представляет собой опросник, состоящий из разделов по конкретным функциональным направлениям (практикам) управления данными, которые представлены несколькими вопросами. Для каждого вопроса приводятся на выбор возможные ответы, содержащие критерии для оценки соответствия этому уровню зрелости.

Перечень практик, учтенных в опроснике:

- 1) руководство данными;
- 2) архитектура и моделирование данных;
- 3) качество данных;
- 4) безопасность данных;
- 5) справочные и основные данные;
- 6) управление метаданными;
- 7) интеграция данных;
- 8) управление рисками и соблюдение нормативных требований к данным.

В настоящей методике оценки зрелости используется 5-балльная шкала зрелости СУД УФР:

1. Начальный уровень – есть желание узнать больше про управление данными, но нет понимания того, что можно сделать, и нет компетенций, успех зависит от компетенции отдельных сотрудников:

- слабое или отсутствующее руководство данными;
- набор инструментов крайне ограничен;
- роли определены раздельно по вертикалям;
- механизмы контроля отсутствуют или слабосогласованы.

2. Уровень осознания (повторяемый) – имеется хотя бы одна инициатива, управление данными находится в стадии проработки/тестирования, ведется обучение специалистов, при этом управление данными еще не применяется в бизнес-процессах, присутствует минимальная дисциплина выполнения процессов:

- появляются элементы руководства данными;
- внедрение согласованного набора инструментов;
- определены некоторые роли и процессы;
- лучшее понимание негативных последствий проблем с качеством данных.

3. Уровень применения (установленный) – управление данными используется в практической работе, есть компетенции и план развития, введены и используются стандарты:

- данные рассматриваются как важный фактор эффективности работы организации;
- масштабируемые процессы и инструменты;
- сокращение процессов, выполняемых вручную;
- результаты процессов, включая управление качеством данных, более прогнозируемы.

4. Уровень операционализации (управляемый) – управление данными применяется массово в существующих бизнес-процессах. Отлажен и автоматизирован процесс внедрения и эксплуатации функций управления

данными, обеспечена возможность измерения характеристик процессов и осуществляется их контроль:

- централизованное планирование и руководство;
- управление рисками, связанными с данными;
- введение метрик эффективности управления данными;
- измеримое повышение качества данных.

5. Уровень трансформации (оптимизируемый) – бизнес-процессы организации трансформируются исходя из потенциала применения управления данными, которое является частью бизнес-модели компании, обеспечена возможность измерения степени достижения целей процессов:

- высокий уровень предсказуемости процессов;
- сведенные к минимуму риски;
- хорошо понимаемые метрики для оценки управления качеством данных и эффективности процессов.

3. ОПИСАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СУД

Предварительные действия

Оценку целесообразно производить, предварительно зафиксировав потребности бизнеса и руководства организации в работе с данными, исходя из текущих задач и долгосрочных целей организации.

Для выполнения процедуры оценки (самооценки) зрелости СУД УФР необходимо выделить экспертов, ответственных за оценивание по отдельным практикам управления данными, или команду экспертов для проведения оценки зрелости СУД.

Процедура оценки (самооценки) уровня зрелости СУД

Оценка зрелости позволяет определить, что работает хорошо, а что недостаточно хорошо и где имеются пробелы. Первое оценивание нацелено на определение состояния своих способностей, ресурсов, целей и приоритетов. При этом УФР должен обладать некоторой организационной зрелостью, чтобы провести первичную оценку и эффективно отреагировать на ее результаты.

Проводить оценки предлагается периодически, не реже 1 раза в год в одно и то же календарное время. Рекомендуемая длительность оценивания – не более 1 месяца.

Возможны несколько подходов к оценке зрелости со стороны УФР:

Вариант 1. Опросник по оценке зрелости СУД УФР заполняет Директор по данным организации (CDO) с участием офиса Директора по данным. Результат оценки согласуется уполномоченным коллегиальным органом с участием представителей бизнес-подразделений.

Вариант 2. Оценка зрелости СУД производится выделенными экспертами из профильных подразделений, которых определяет Руководитель организации / уполномоченный коллегиальный орган / Директор по данным организации.

Вариант 3. На основе интервью Директора по данным и руководителей профильных подразделений. Представляет собой некоторую комбинацию вариантов 1 и 2.

Анализ документации СУД УФР

При оценке уровня зрелости СУД организации важно проводить анализ существующих документов организации, связанных с управлением данными, функций или свойств СУД, например:

1. Стратегии по управлению данными (может являться частью корпоративной стратегии или ИТ-стратегии организации), планов и отчетов о выполнении стратегии.
2. Документов (разделов) политики управления данными и (или) политики по управлению качеством данных и другим практикам.
3. Методических документов по управлению качеством данных, архитектуре и моделированию данных, ведению хранилища данных и применению аналитики.
4. Стандартов качества данных, моделей данных и другого.
5. Описания процессов, процедур исполнения практик и функций управления данными, документов об их внедрении, регламентов.
6. Описания функционально-ролевой модели СУД и соответствующих организационно-распорядительных документов.

9 Методика оценки зрелости систем управления данными участниками финансового рынка

7. Документов о компетенциях ролей, о сообществах и коммуникациях в области управления данными, учебных программ.
8. Концептуальных документов о среде СУД (целевая прикладная архитектура и системно-техническая инфраструктура).
9. Проектной документации, документов о внедрении и регламентов по эксплуатации автоматизированной СУД.

Наиболее зрелые СУД отличаются развитыми механизмами измерения (KPI и метрики), мониторингом состояния данных и эффективностью выполнения функций управления данными. Будут полезны свидетельства наличия соответствующих методик измерения и расчета метрик, внедрения определенных инструментов и получения отчетов.

При отсутствии документальных свидетельств о какой-либо практике управления данными следует устанавливать начальный уровень зрелости.

Заполнение опросника

Оценка зрелости производится на основе файла «Оценка уровня зрелости системы управления данными.xlsx», который распространяется УФР с помощью личного кабинета Единой платформы внешнего взаимодействия Банка России или посредством электронной почты.

Для идентификации данных оценки зрелости следует ввести ИНН и наименование организации, а также дату проведения оценки.

Оценка зрелости сводится к прочтению каждого вопроса анкеты и вводу номера подходящего ответа, который характеризует уровень зрелости. Если состояние СУД не удовлетворяет всем критериям, содержащимся в вопросе для этого уровня, то следует выбрать предыдущий, более низкий уровень.

Ниже представлен пример вопроса и вариантов ответов из опросника по уровням.

3.1. Есть ли в вашей организации функция управления качеством данных?

1. Формальное закрепление функции управления качеством данных отсутствует. Проблемы качества данных решаются по мере их возникновения силами отдельных сотрудников.
2. Начато формирование функции управления качеством данных. Назначаются отдельные сотрудники, ответственные за качество критичных данных в своих областях.
3. Функция управления качеством данных организована и ее деятельность формализована и встроена в общую СУД. Определены роли, ответственности и процессы управления качеством данных.

4. Функция управления качеством данных операционализована и интегрирована в ключевые бизнес-процессы. Регулярно проводится оценка и мониторинг качества данных, реализуются меры по его повышению.
5. Управление качеством данных является неотъемлемой частью корпоративной культуры. Процессы непрерывно оптимизируются с применением передовых технологий и методов управления качеством. Высокое качество данных обеспечивает значительные бизнес-выгоды и конкурентные преимущества организации.

Результаты оценки

Результаты оценки зрелости СУД УФР отправляются через личный кабинет Единой платформы внешнего взаимодействия Банка России или по электронной почте (альтернативный канал передачи). От одного УФР ожидается *только одна* заполненная анкета оценки зрелости СУД.

Обработка результатов оценки

При обработке результатов в качестве основной интегральной оценки уровня зрелости СУД УФР принимается *среднее арифметическое значение*, вычисленное по всем выбранным значениям уровней зрелости по всем вопросам всех практик. Уровень зрелости по каждой практике управления данными рассчитывается как среднее ее составляющих.

Банк России может проводить обработку результатов оценки зрелости СУД УФР для внутреннего использования.

Интерпретация результатов оценки зрелости

УФР по результатам оценки текущего состояния своих СУД могут:

1. Выявить слабые стороны и области для улучшения СУД организации и приоритетные направления развития.
2. Разработать план развития СУД для повышения уровня ее зрелости, отслеживать прогресс и корректировать план.
3. Обосновывать инвестиции в управление данными и демонстрировать ценности для бизнеса.
4. Обеспечить процесс управления данными, который соответствует бизнес-стратегии и СУД организации.

Рекомендации по результатам оценки могут быть адресованы стратегическим, тактическим или оперативному уровням управления организации.

Развитие методики оценки зрелости СУД

Банк России планирует поддерживать и совершенствовать методику оценки зрелости СУД с учетом изменяющихся потребностей и внешних условий. УФР могут самостоятельно адаптировать и применять методику оценки и модель зрелости для самооценки с учетом своих особенностей и специфических потребностей.