



Strategy
Partners

Исследование

Управление данными в промышленных компаниях

Декабрь 2025 г.

strategy.ru

Права на использование контента

Настоящим уведомляем вас о том, что это исследование или любая его часть не предназначены для копирования, распространения или тиражирования любыми способами без предварительного письменного разрешения АО «СПГ».

При отсылке к данным исследования упоминание АО «СПГ» обязательно.

Это исследование было подготовлено АО «СПГ» исключительно в целях информации. АО «СПГ» не гарантирует точности и полноты всех сведений, содержащихся в исследовании.

Информация, представленная в этом исследовании, не должна быть прямо или косвенно истолкована как информация, содержащая рекомендации по дальнейшим действиям по ведению бизнеса.

Все мнения и оценки, содержащиеся в данном исследовании, отражают мнение авторов на день публикации и могут быть изменены без предупреждения.

АО «СПГ» не несет ответственности за какие-либо убытки или ущерб, возникшие в результате использования любой третьей стороной информации, содержащейся в данном исследовании, включая опубликованные мнения или заключения, а также за последствия, вызванные неполнотой представленной информации.

Информация, представленная в настоящем исследовании, получена из открытых источников. Задачи, поставленные и решаемые в настоящем исследовании, являются общими и не могут рассматриваться как комплексное исследование рынка того или иного товара или услуги.

Все мнения, выводы и оценки, содержащиеся в настоящем исследовании, действительны на дату его составления. По любым вопросам, связанным с использованием нашего контента, пишите по адресу: inbox@strategy.ru

Содержание

Об исследовании	04
Общая информация	05
Выводы и рекомендации	07
Результаты исследования	08
О компании и ключевые контакты	17

Об исследовании

В условиях стремительного технологического прогресса и глобальной цифровизации компании пересматривают традиционные подходы к принятию решений.

Данные становятся одним из ключевых ресурсов, их сбор, анализ и эффективное использование напрямую влияют на производительность, устойчивость и конкурентоспособность. В связи с этим особую актуальность приобретает переход к модели управления, основанной на данных (Data-Driven Decision Making), где решения принимаются не интуитивно, а на основе объективной аналитики и цифровых показателей.

В Российской Федерации данные процессы находят отражение в реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», который направлен на формирование единой цифровой среды, стимулирование использования данных в бизнесе и государственном управлении, развитие диджитал-платформ и аналитических инструментов.

Одна из задач проекта — повышение эффективности и прозрачности деятельности как государственных структур, так и частного сектора через внедрение цифровых решений и развитие культуры управления на основе данных. Таким образом, промышленный сектор становится основным драйвером цифровой трансформации экономики страны.

Цель данного исследования — проанализировать, как промышленные предприятия используют данные для принятия управленческих и производственных решений. В работе рассматриваются ключевые технологии и практики, способствующие формированию подхода, основанного на данных, а также барьеры, с которыми сталкиваются предприятия на пути к цифровой трансформации. Особое внимание уделяется взаимосвязи между инициативами национального проекта и реальными изменениями в промышленной среде, что позволяет оценить эффективность реализуемых мер и наметить направления дальнейшего развития.

Strategy Partners

Цель исследования

Выяснить, какие бизнес-задачи решаются в промышленных компаниях на основе данных

Задачи исследования

- Выявить основные паттерны использования данных в промышленных компаниях
- Выявить главные сложности в использовании данных
- Определить положительные эффекты от использования данных

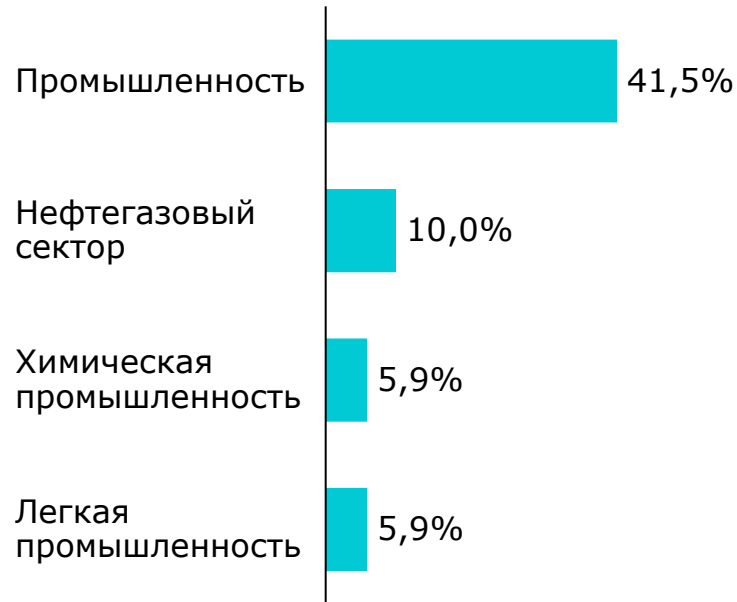
Исследование не ставит перед собой задачу изучения технологических возможностей решений для аналитики данных

Структура респондентов

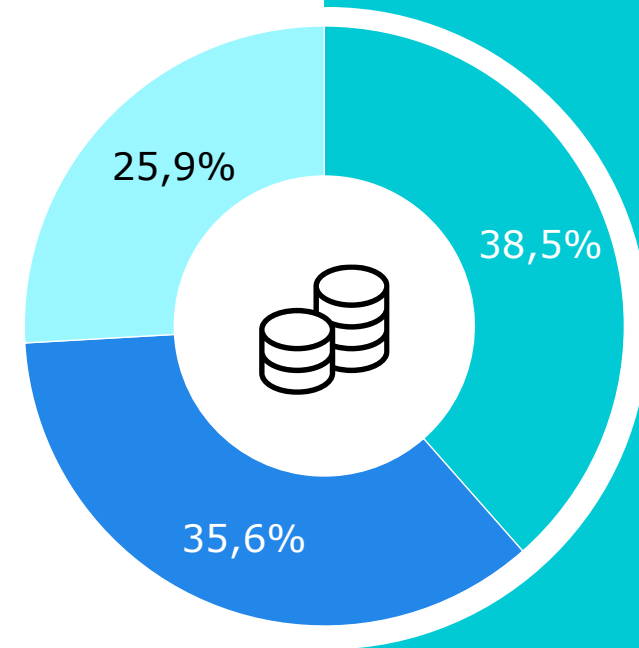
Структура должностей, %



Отраслевая структура, %



Структура по объему годовой выручки компаний



- Начальники отдела / менеджеры
- Линейные сотрудники
- Руководители направлений/департаментов
- Прочие

Из них
> 60%

отвечают за производство и его процессы

- Крупный бизнес (от 2 млрд руб.)
- Средний бизнес (0,8–2 млрд руб.)
- Микро/малый бизнес (до 0,8 млрд руб.)

Промышленность находится на ранней стадии зрелости Data Governance¹, перейти на следующий этап смогут только те, кто изменит восприятие данных внутри компании и докажет их ценность для бизнеса

Ключевые выводы из исследования

- 1** Промышленные компании успешно внедряют data-driven-менеджмент в производство и планирование, однако менее трети компаний масштабируют опыт на всю цепочку создания стоимости, эффект на которую может оказаться намного выше.
- 2** Бизнес относится консервативно к данным из внешних источников и в 90% случаев опирается на внутреннюю экспертизу, теряя потенциал анализа рыночных практик и готовых отраслевых отчетов, предоставляемых экспертами.
- 3** Промышленные компании используют устаревшие методы сбора и анализа данных и видят точки роста в улучшении всех элементов Data Governance (скорость, качество и широта данных, релевантность источников).
- 4** Половина всех компаний испытывает дефицит человеческих ресурсов и компетенций для работы с данными в силу их высокой стоимости, лишь 34% респондентов внедряют аналитические команды в организационную структуру.
- 5** 70% производителей заинтересованы в сотрудничестве с внешними экспертами для внедрения аналитики данных, оставшиеся компании испытывают недостаток финансирования для развития Data Governance.

1 — Data Governance — модель целостного управления данными в компании, предназначенная для максимизации ценности данных и повышения качества принятия бизнес-решений.

Рекомендации для успешного внедрения аналитики данных



Сформируйте стратегию работы с данными

Стратегия позволяет защищать бюджет и дает измеримые эффекты в рамках бизнес-стратегии компании.



Обеспечьте качество и доступность данных

Назначение владельца данных позволяет решить большую часть проблем, связанных с входящими потоками и ответственностью за их качество.



Инвестируйте в инфраструктуру и инструменты

На рынке есть множество готовых инструментов для аналитики, выбор которых должен происходить с учетом целей и масштаба бизнеса.



Развивайте data-компетенции сотрудников

Обучение данным должно проходить регулярно и включать как менеджмент, так и рядовых сотрудников, которые являются главными пользователями данных.



Внедряйте работу с данными поэтапно

Модель управления цифровыми инициативами в компании позволяет быстро внедрять аналитику и избегать дорогостоящих ошибок.

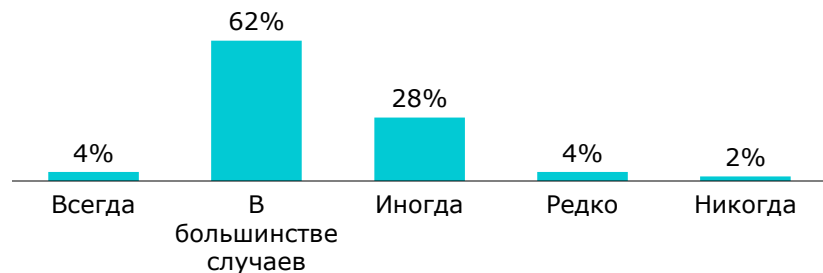


Результаты исследования

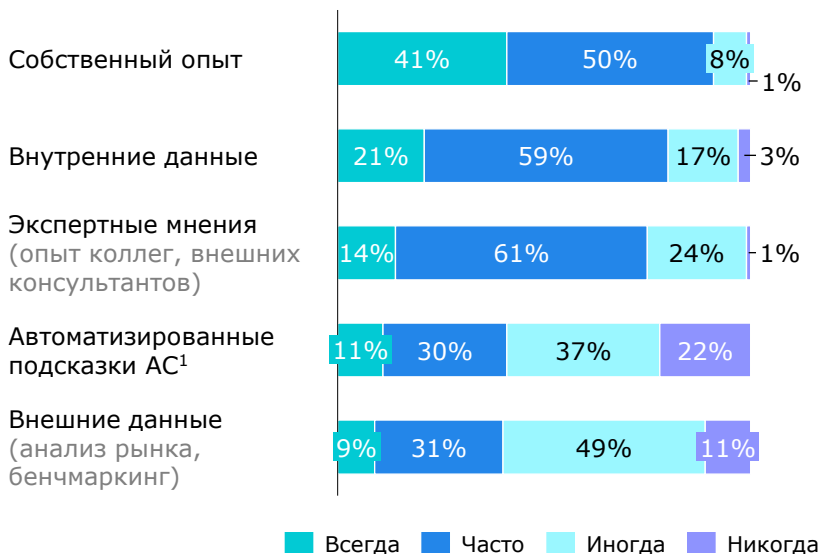
Data-driven-подход к принятию решений набирает популярность в бизнесе, но всё еще уступает апелляции к собственному опыту



Как часто Вам удается принимать решения на основе имеющихся данных?



Как часто Вы принимаете решения в своей работе, применяя...?



1 — АС — аналитические системы.



Как часто Вы используете для принятия решений следующие источники информации?

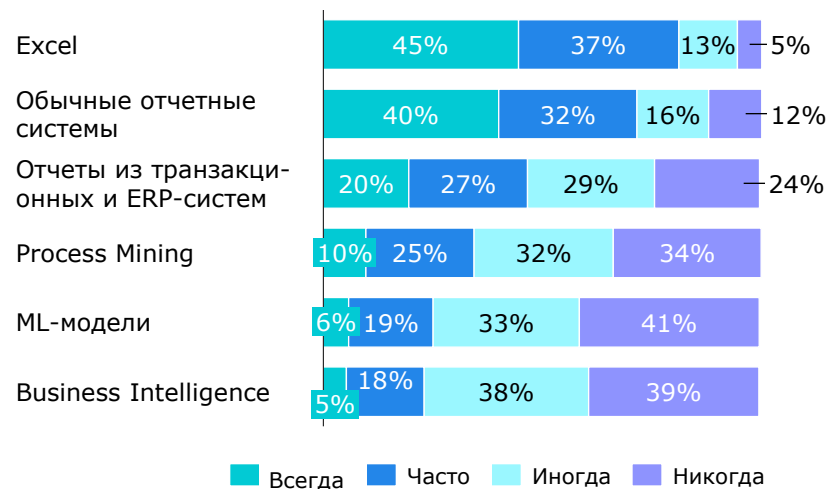


- Респонденты **часто учитывают данные** при принятии решений, однако **меньше половины из них** обращаются к аналитическим системам и внешним источникам (анализ рынка, бенчмаркинг)
- В ситуациях, когда ЛПР не хватает опыта, **внутренние данные и экспертные мнения** становятся главными источниками экспертизы
- Наиболее распространенные источники внешних данных — **данные других компаний и открытые отчеты экспертов**

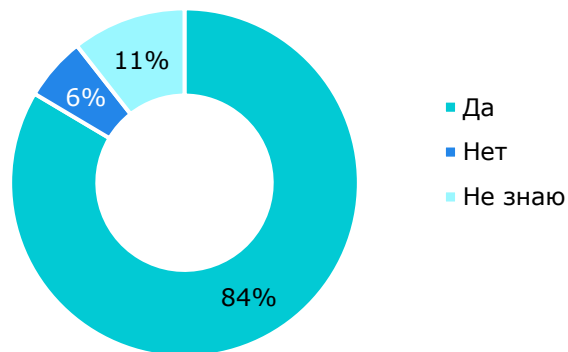
Промышленные компании склонны работать с данными через традиционные инструменты и редко используют продвинутые методы анализа



Как часто Вы используете следующие технологии для анализа данных?



В Вашей компании есть хранилище(-а) данных?



В каком формате Вы получаете данные для принятия решений? Множественный выбор

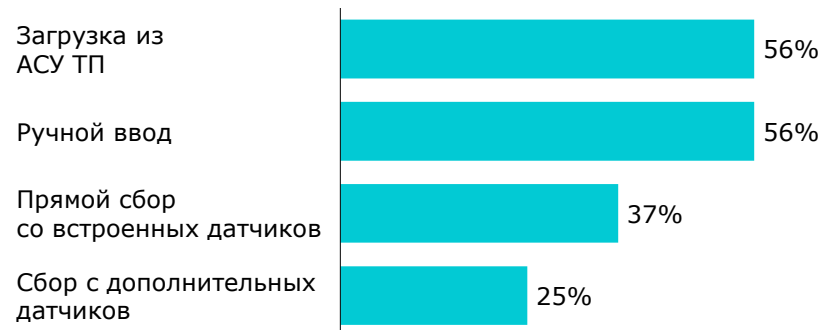


- Две трети представителей бизнеса **не используют систематически** продвинутые инструменты анализа данных (Process Mining, ML-модели и BI) при принятии решений
- Более 80% представителей бизнеса **не осведомлены** о наличии централизованной базы данных
- Работа с сырыми данными в Excel остается **наиболее распространенным методом** принятия решений в промышленности

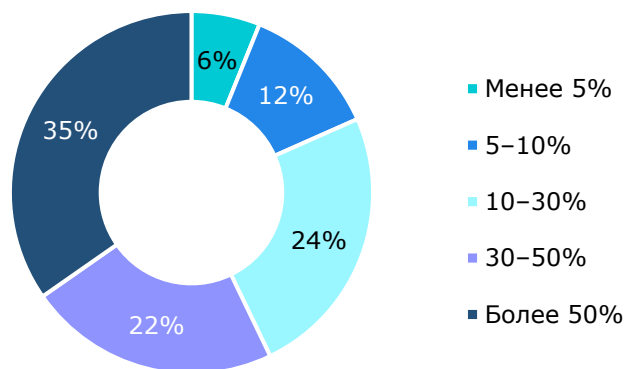
Сбор большей части данных в промышленности осуществляется вручную или с использованием АСУ ТП



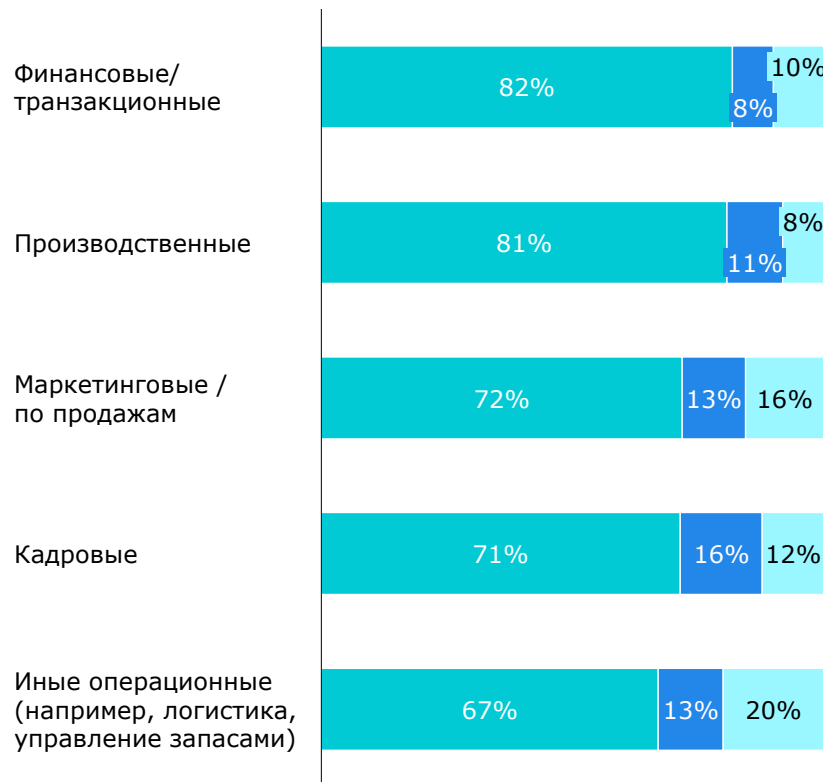
Каким образом в Вашей компании собираются производственные данные?



Какой объем исходных данных с производства в Вашей компании собирается вручную?



Настроен ли в Вашей компании сбор следующих данных?



Да Нет Не уверен(а)

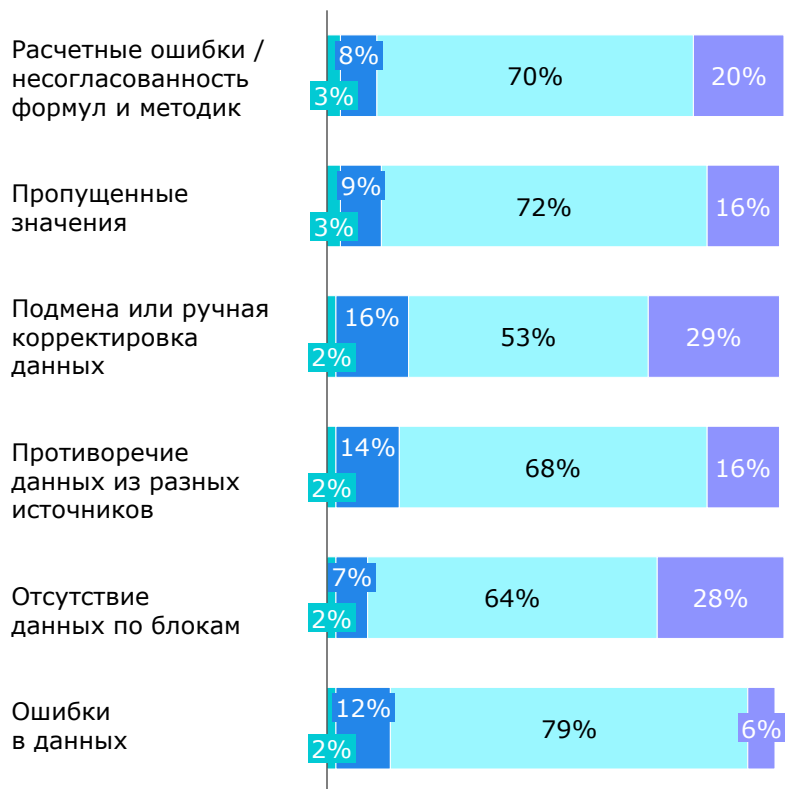


- Ручной ввод остается **наиболее распространенным методом сбора** производственных данных
- Большинство компаний **настроило сбор данных** по всем ключевым категориям (финансовые, производственные, маркетинговые, кадровые)

Большинство респондентов не сталкиваются со значимыми проблемами в исходных данных, однако хотят улучшить их качество и количество



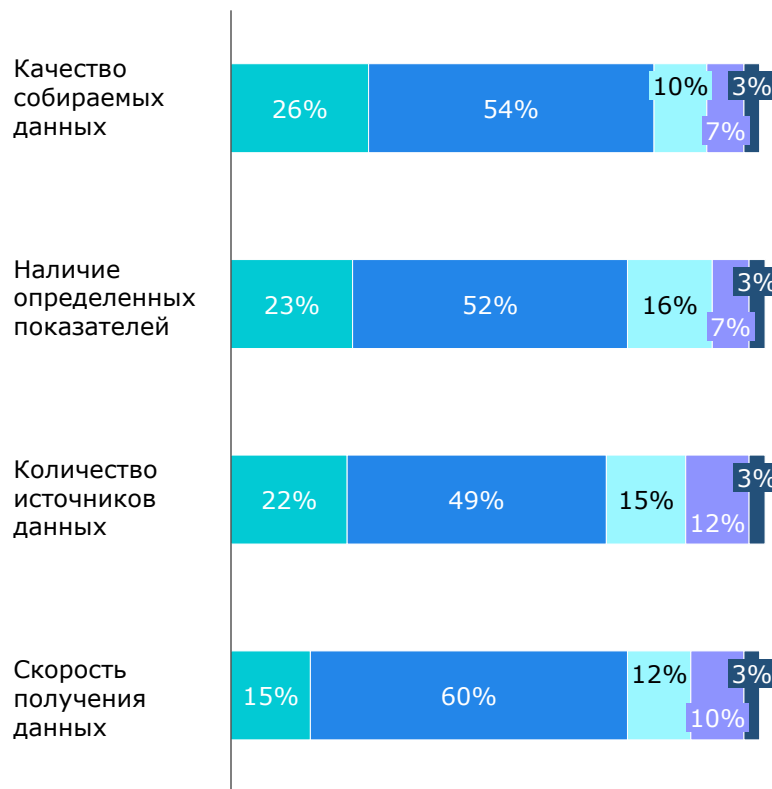
Как часто встречаются недостатки исходных данных в Вашей практике?



■ Всегда ■ Часто ■ Иногда ■ Никогда



Хотели бы Вы улучшить следующие показатели в получении данных?



■ Да ■ Скорее да ■ Не знаю ■ Скорее нет ■ Нет



- Большая часть компаний не сталкивается с недостатками в исходных данных
- **Подмена и противоречие данных** из разных источников являются главными недостатками информации в исходном виде для компаний
- Все ключевые аспекты входящих данных (качество, количество, скорость), по мнению респондентов, **нуждаются в значительных улучшениях**

Главные барьеры data-driven-менеджмента — дефицит человеческих ресурсов и внутренних компетенций...



Как часто эти факторы становятся барьерами для принятия решений на основе данных?



Какие барьеры для развития аналитики Вы видите в компании? Множественный выбор



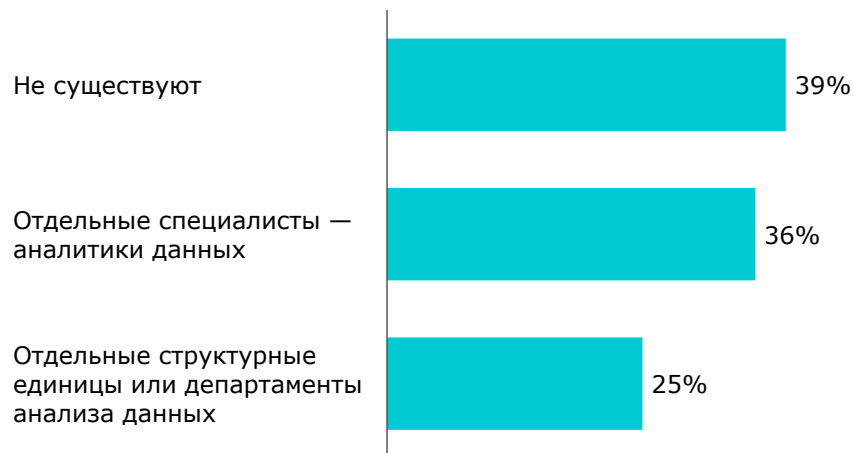
- Люди и их компетенции остаются **главными барьерами** для принятия data-driven-менеджмента
- Большинство компаний **справились с рисками** недоверия к данным и низкой зрелости цифровой культуры среди сотрудников
- **Стоимость и сложность внедрения** ограничивают развитие аналитики, как считает больше половины респондентов

1 — ИБ — информационная безопасность.

...Однако лишь малая часть компаний обладает выделенным отделом аналитики или рассматривает его внедрение в ближайшей перспективе



Существуют ли в Вашей компании отдельные должности или бизнес-функции для анализа данных?



Какие направления по развитию аналитики данных есть или планируются к внедрению?

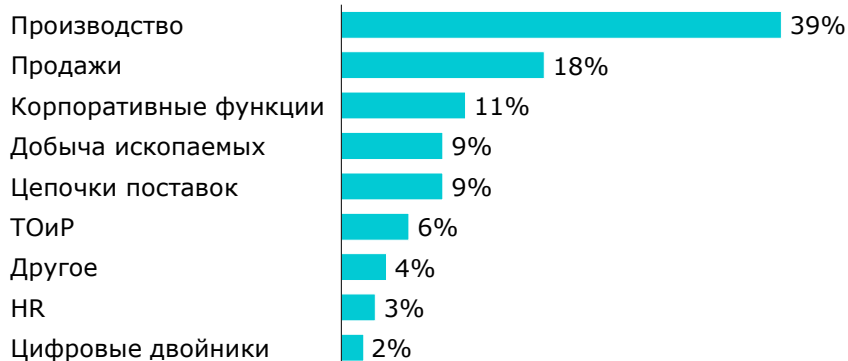


- Выделенные департаменты для работы с данными представлены **лишь в четверти** из опрошенных промышленных компаний
- При этом **лишь треть компаний** занимается внедрением структурных единиц для аналитики

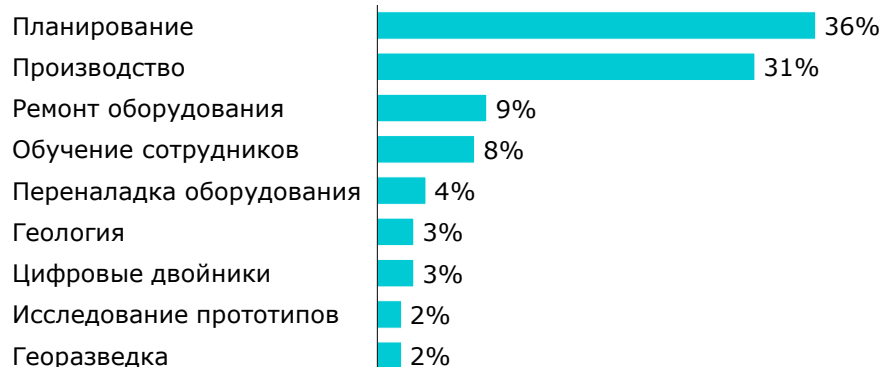
Компании редко используют аналитику для поддерживающих процессов, главными преимуществами данных бизнес считает рост скорости и точности управления



В каких процессах Вы используете данные?
Всегда



Где Вы планируете применить данные?



Считаете ли Вы, что использование данных положительно влияет на нижеследующее?



Как часто Вы делаете нижеследующее в рамках собранной аналитики:



Да Скорее да Затрудняюсь ответить Скорее нет Нет

Всегда Часто Иногда Никогда

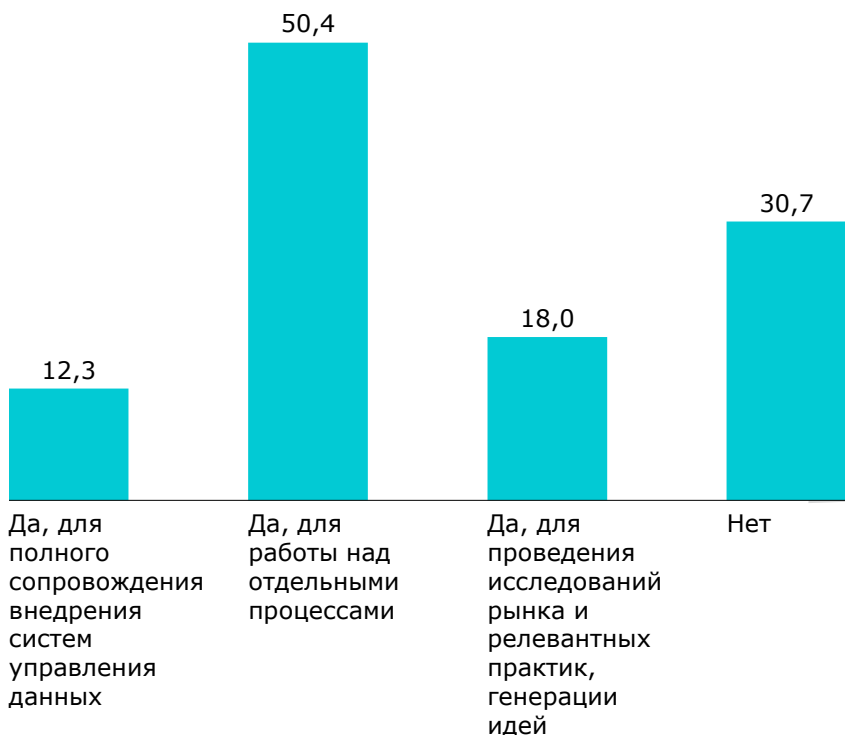


- **Производство и планирование** являются наиболее продвинутыми процессами в части использования данных
- Главные преимущества использования данных — **рост скорости и точности принятия решений**
- Респонденты в равной степени склонны использовать данные для анализа КПЭ и поиска закономерностей на всех этапах цепочки создания стоимости

Большинство представителей промышленности готово сотрудничать с внешними консультантами, главный use case — внедрение отдельных процессов DataGov



Рассматриваете ли Вы сотрудничество с внешними консультантами, экспертами или провайдерами для внедрения аналитических решений? Множественный выбор



По каким причинам Вы не рассматриваете сотрудничество с внешними консультантами, экспертами и провайдерами? Множественный выбор



- Подавляющее большинство компаний **рассматривают сотрудничество** с внешними экспертами для внедрения аналитики в компании
- Наиболее распространенный use case — **работа над отдельными процессами внедрения**
- Главный барьер привлечения партнеров — **высокая стоимость услуг**

Strategy Partners — ведущая российская консалтинговая компания. Мы помогаем командам разных отраслей быстро адаптироваться к изменениям и находить эффективные решения для достижения целей. На это работают сильнейшие консультанты, за плечами которых опыт в реальном секторе и сотни реализованных проектов.

Мы поддерживаем клиентов на любом этапе развития: анализируем рынки, создаем и внедряем стратегии, оптимизируем процессы и системы управления, готовим инвестиционные проекты к привлечению финансирования, сопровождаем сделки M&A и выход на IPO, внедряем цифровые решения и оказываем инжиниринговые услуги.

Являясь дочерней компанией Сбера, Strategy Partners открывает клиентам возможности одного из крупнейших банков России. Аналитическое направление — Research Hub Strategy Partners — позволяет отслеживать тренды и действовать на опережение.

Компания на протяжении последних четырех лет входит в топ-5 в сегменте стратегического консалтинга (согласно рейтингу RAEX).



Михаил Ермилов
Управляющий партнер

+7 (925) 591-12-01
ermilov@strategy.ru



Сергей Кудряшов
Партнер

+7 (903) 961-21-78
kudryashov@strategy.ru



Вероника Завьялова
Руководитель проектов

Практика «Цифровая трансформация» Strategy Partners успешно работает на рынке цифрового и ИТ-консалтинга более 10 лет. Команда объединяет профессионалов разных отраслей и специализаций с опытом оказания цифровых и ИТ-услуг.

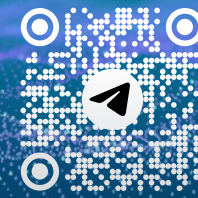
Практика сопровождает клиентов в решении широкого круга задач, включая следующие:

1. Стратегия цифровой трансформации и ИТ-стратегия.
2. Управление ИТ-процессами.
3. Искусственный интеллект и управление данными.
4. Управление непрерывностью и кризисное управление.

Новости рынка, информация о мерах господдержки, исследования и комментарии экспертов в наших социальных сетях



strategy.ru



t.me/strategypartners

121099, г. Москва, ул.
Композиторская, д. 17
+7 (495) 730-77-47
inbox@strategy.ru