

**HARVEY
NASH**

The Power of Talent

KPMG

21-ый ГОД РАБОТЫ

**РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА СЮ ЗА 2019 Г.,
ПРОВЕДЕННОГО HARVEY NASH И КПМГ**

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА РАЗВИТИЕ ИТ

Изменение концепции развития

Где, по вашему мнению, находится «центр» технологий в вашей организации?

В центре данных? В команде инженеров? Внутри самих данных? Где-то в облачном хранилище?

Разумеется, единого ответа на этот вопрос нет, более того, очевидно, что в последние годы в целом отвечать на него стало сложнее.

В наш век ориентированности на клиента бурный рост облачных вычислений, внедрение системы расходов на ИТ под управлением бизнеса и огромные скачки в развитии анализа данных и автоматизации совершенно изменили те сферы, где концентрируются технологии, кто имеет к ним доступ и контролирует их.

В таких новых условиях успешные компании осознают, что им необходим другой взгляд на лидерство в вопросах ИТ. По мере того как бизнес и технологии находят новые способы совместного создания стоимости, на смену

жесткой структурированности приходит гибкость, а вместо контроля появляется влияние. Эти процессы происходят стремительнее, безопаснее и экономичнее, чем когда-либо.

Пришло время великих перемен и больших возможностей. И об этом мы расскажем в нашей публикации.

Наше исследование основано на результатах масштабного опроса ИТ-директоров, поэтому оно является крупнейшим исследованием по вопросам лидерства в сфере технологий. Мы рассказываем об основных вопросах, которые влияют на технологический сектор в целом, поэтому наш отчет будет интересен для всех, кто работает в этой сфере – независимо от того, являетесь ли вы директором по ИТ, директором по технологиям, директором по цифровым технологиям или другим руководителем, интересующимся бизнес-технологиями.



Альберт Эллис

Генеральный директор Harvey Nash Group

🐦 @harveynashceo



Стив Бейтс

Руководитель Международной группы КПМГ по оказанию консультационных услуг ИТ-директорам

🐦 @stevebatescio

5 КЛЮЧЕВЫХ РАЗДЕЛОВ ИССЛЕДОВАНИЯ



Сопоставительный анализ инвестиций в технологии

О факторах, способствующих инвестициям, читайте на стр. 6. С информацией об инвестициях в технологии по секторам можно ознакомиться на сайте hnkpmgciosurvey.com/charts



Мнение коллег

Узнайте, как другие руководители технологических подразделений по всему миру оценивают свои результаты и с какими трудностями они сталкиваются (стр. 14).



Сравнительный анализ секторов

Таблицы по секторам/географическому расположению – стр. 28.



Сильные качества руководителя

6 признаков успешного руководителя технологического подразделения (стр. 22)



Сравнительный анализ заработной платы

Вам платят слишком мало (или много)? См. сайт hnkpmgciosurvey.com/charts.

Содержание

1. Приоритеты совета директоров и инвестиции	6
Увеличение объема инвестиций в технологии	6
Технологии на все случаи жизни	6
Факторы роста: трансформация, автоматизация, безопасность	7
Эпоха инновационных продуктов и услуг?	8
АТР как фактор роста	9
2. Управление технологиями	10
Новейшие технологии	10
Развитие ИИ и автоматизации	11
Облачные технологии практически везде	11
Центр внимания смещается с «теневых ИТ» на управляемые бизнесом ИТ	12
Организации начинают контролировать киберриски	13
Все дело в конфиденциальности и доверии	13
Мнения руководителей технологических подразделений	14
3. Повышение эффективности деятельности с помощью технологий	16
Лидерство в области цифровых технологий начинается с руководителей высшего звена	17
Как рассматривают внедрение цифровых технологий лидеры в этой области	18
4. Подбор специалистов в сфере технологий	19
Аутсорсинг – это тернистый путь	20
Незначительное повышение показателей участия женщин	20
5. Особенности руководителей технологических подразделений	21
Влияние, а не статус	21
Показатели назначений директоров по цифровым технологиям выравниваются	21
Зарботная плата и премии продолжают расти	22
Специальный отчет КПМГ	24
Подготовка лидеров в сфере цифровых технологий к будущим изменениям	
Специальный отчет Массачусетского технологического института	26
Для достижения максимальной эффективности в эпоху цифровых технологий необходимы определенные исходные условия и четкий выбор в пользу трансформации	
Рейтинги	28
Мы провели сравнение более 20 стран и секторов по основным показателям, включенным в наше исследование. А как вы сравниваете ваши результаты с результатами других компаний?	

Об исследовании



1/4 триллиона
долл. США
совокупный бюджет на ИТ*



3 млн
единиц данных**



3 645
респондентов



108
стран



Сбор данных на
протяжении
21 года

*Совокупный ИТ-бюджет респондентов, принявших участие в опросе в этом году

**За 21 год

Результаты опроса СIO за 2019 г.: 8 фактов, которые необходимо знать

Время масштабных перемен

44% организаций планируют существенно изменить предлагаемые продукты/услуги или бизнес-модель в течение следующих трех лет. Это вызвано бурным развитием цифровых технологий и необходимостью стать ближе к клиентам и заказчикам и относится как к небольшим, недавно созданным организациям, так и к более крупным и давно существующим. Значительная часть респондентов проводит трансформацию в рамках текущего бюджета без дополнительных инвестиций. В условиях сокращения средней продолжительности существования компании трансформация становится обычным явлением, поскольку компании стремятся оставаться на плаву.

Неуклонный рост киберпреступности выравнивается?

Уже на протяжении многих лет мы наблюдаем рост киберпреступности и снижение уверенности в устранении этой угрозы. В этом году мы впервые отмечаем выравнивание количества случаев киберпреступности и рост уверенности. Эта тенденция слабо выражена и противоречит результатам других исследований. Однако масштаб и охват нашего исследования указывают на то, что это не просто «перекося» данных и значительные инвестиции в кибербезопасность приносят результаты. Неужели наконец-то мы этого дождались?

Наиболее существенное увеличение бюджета за последние 15 лет

В этом году мы выявили самую большую долю организаций, увеличивших инвестиции в технологии, за все годы отслеживания данного показателя. Даже в компаниях, уделяющих особое внимание эффективности и экономии, объем инвестиций в технологии увеличивается. Какой бы ни была проблема, технологии кажутся частью ее решения. Движущими силами таких инвестиций являются кибербезопасность, анализ данных, ИИ/автоматизация и трансформация.

Развитие управляемых бизнесом ИТ

Почти две трети организаций допускают управляемые бизнесом инвестиции в ИТ, при этом почти одна десятая активно поощряет их. Управляемые бизнесом ИТ требуют новых отношений между бизнес-подразделениями и департаментом ИТ, и те, кому удастся их наладить, имеют больше шансов добиться успеха, чем их конкуренты, по целому ряду показателей – от потребительского опыта до сроков вывода своих продуктов/услуг на рынок. Ошибки в этой сфере приводят к многочисленным проблемам: организации, в которых директор по ИТ напрямую не вовлечен в управляемые бизнесом инвестиции в ИТ, в два раза более подвержены рискам в области безопасности.

Технологии продолжают развиваться

Организации продолжают инвестировать в новые и новейшие технологии. В сфере новейших технологий каждая двадцатая компания делает ставки на квантовые вычисления. Широкое распространение получили облачные вычисления: более трех четвертей опрошенных организаций инвестируют в данную область и почти половина уже широко применяет облачные вычисления. По меньшей мере одна пятая организаций, по крайней мере, в небольшой степени использует интернет вещей, платформы, работающие по запросам (on-demand platforms), роботизированную автоматизацию процессов и искусственный интеллект.

Новая модель лидерства в области цифровых технологий

Лидеры по внедрению цифровых технологий, т.е. 30% организаций, которые «очень или крайне эффективно используют цифровые технологии для реализации своей бизнес-стратегии», добиваются более высоких результатов по сравнению с аналогичными компаниями по целому ряду показателей. Их отличительные признаки: совет директоров и исполнительный директор отдают приоритет созданию стоимости, а не эффективности; руководитель технологического подразделения/директор по ИТ входит в состав исполнительного комитета и сотрудничает с бизнес-подразделениями; компания постоянно стремится к оперативности и гибкости.

Почти каждое пятое рабочее место будет автоматизировано

Многие респонденты полагают, что в течение следующих пяти лет около 10% рабочих мест в их компаниях будет заменено ИИ/автоматизировано, при этом для одной трети респондентов данный показатель составляет 20%. Организации, которые не инвестируют в ИИ и автоматизацию, со временем могут столкнуться с более высокими затратами по сравнению с конкурентами, инвестирующими в ИИ. Более двух третей респондентов считают, что появятся новые рабочие места, которые компенсируют исчезнувшие. ИИ позволит работникам более активно взаимодействовать с коллегами и выполнять более интеллектуальную работу. В мире достаточно проблем, которые необходимо решить.

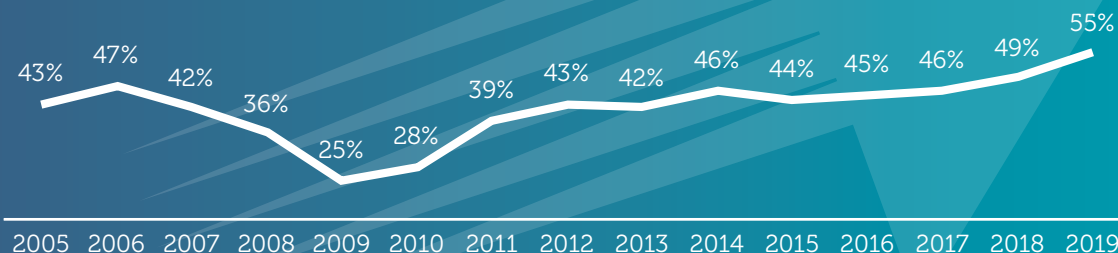
Готовность директора по ИТ к кардинальным переменам

2019 год стал благоприятным для руководителей технологических направлений. Степень удовлетворенности работой повысилась (незначительно), бюджеты увеличились, заработная плата выросла. Технологии приводят к фундаментальным изменениям в отраслях, что, в свою очередь, существенно меняет роли руководителя технологического подразделения. Так, количество таких руководителей в исполнительных комитетах постепенно снижается. Появилось много новых должностей и функций – от директора по цифровым технологиям до директора по обработке и анализу данных. Успешные руководители меняют контроль на влияние и укрепляют партнерство с бизнес-подразделениями. И для многих компаний концепция «традиционного» отдела ИТ уже неприемлема.

Выводы

1. Приоритеты совета директоров и инвестиции

Об увеличении бюджета сообщило больше руководителей технологических подразделений, чем когда-либо*



Вероятность увеличения бюджета повышается, если...

Ваша компания осуществляет деятельность в следующих секторах:

Туризм и отдых
68%

СМИ
62%

Финансовые услуги
58%

Ваша компания является лидером по внедрению цифровых технологий**:
63%

Вашей организации 6-10 лет:
62%

Вы подчиняетесь генеральному директору:
60%

Что способствует увеличению бюджета?

Кибербезопасность



Повышение на 14%
(приоритет совета директоров в этом году)

Автоматизация



Повышение на 17%
(приоритет совета директоров в этом году)

Трансформация



44% организаций ожидают значительных или кардинальных перемен

Распределение по секторам и другие основные графики можно загрузить на сайте:

www.hnkpmsgciosurvey.com/charts.

*Респонденты сообщили об увеличении бюджета на технологии за последние 12 месяцев.

**В целях данного исследования мы используем термин «лидеры по внедрению цифровых технологий» применительно к организациям, которые «очень или крайне эффективно используют цифровые технологии для реализации своей бизнес-стратегии».

Увеличение объема инвестиций в технологии

Если в мировой экономике в целом и ощущается нервность, то в сфере инвестиций в технологии ее точно нет. За последний год об увеличении бюджета сообщило больше руководителей технологических подразделений, чем когда-либо за прошедшие 15 лет. Скачок показателя (с 49% до 55%) стал самым значительным за весь период наблюдения, кроме 2010 года, когда организации с трудом выходили из глобальной рецессии. Даже в Европе в условиях текущей политической и экономической нестабильности 54% ИТ-директоров сообщили об увеличении бюджета по сравнению с 49% в прошлом году.

Респонденты также с оптимизмом смотрят в будущее: 52% руководителей технологических подразделений ожидают увеличения бюджета в следующем году, при этом 51% планируют рост численности персонала.

Технологии на все случаи жизни

Мы задали респондентам двойной вопрос – какие технологические проекты предпочитает ваш генеральный директор: проекты, которые позволяют «зарабатывать деньги», или проекты, которые «экономят деньги»? Почти половина организаций (45%), стремящихся к экономии, увеличили бюджет по сравнению с 38% в прошлом году. Это говорит о том, что многие ИТ-директора инвестируют в целях экономии, например, посредством автоматизации. Какой бы ни была проблема, кажется, что ее решение так или иначе связано с технологиями, и даже в условиях неопределенности руководители технологических подразделений могут действовать решительно и проводить существенные изменения в компании.

5 ОСНОВНЫХ ПРИОРИТЕТОВ

Среднемировой показатель



Лидеры по внедрению цифровых технологий



Среди лидеров по внедрению цифровых технологий три из десяти организаций, которые «очень или крайне эффективно используют цифровые технологии для реализации своей бизнес-стратегии», считают своим приоритетом разработку инновационных продуктов и услуг. Лидеры по внедрению цифровых технологий более открыты и используют их как способ выхода на новые рынки, взаимодействия с клиентами и увеличения доли рынка. Как правило, они имеют различные операционные модели, ориентированные на внедрение технологий совместно с ИТ-подразделением. Вопросы цифровых технологий более подробно освещены в следующем разделе, а также в разделе «Повышение эффективности деятельности с помощью технологий».

Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям входит в число наиболее важных приоритетов для компаний по всему миру и по-прежнему является одной из важнейших задач для лидеров по внедрению цифровых технологий.

В предыдущие годы другие факторы, такие как повышение операционной эффективности или улучшение бизнес-процессов, имели первостепенное значение, однако по мере усложнения подразделений ИТ и повышения зависимости компаний от технологий поддержание стабильности становится более важным.

Стабильность технологий становится предметом обсуждения для совета директоров, только если что-то начинает угрожать ей, и многие руководители технологических подразделений считают поддержание стабильности одной из своих операционных и, как неко-

торые говорят, неблагодарных задач, которые стоят особняком от вопросов стратегического значения.

Крайне важно найти баланс: ни один совет директоров не будет слушать стратегического фантазера, который не разбирается в базовых вопросах, но и одни только базовые вопросы не будут основанием для выступления перед советом директоров.

Вопросы кибербезопасности приобретают все большее значение: в этом году 56% респондентов указали ее как приоритет совета директоров по сравнению с 49% в прошлом году. По мере того как советы директоров и исполнительные директора уделяют доверию клиентов основное внимание в своей стратегии, защита данных и систем от киберугроз становятся все более важными вопросами.

Примечательно, что для советов директоров одинаково быстро становится приоритетом повышение эффективности за счет автоматизации: в этом году данный показатель вырос до 52% по сравнению с 45% в 2018 году. Более подробная информация по этой теме представлена в других разделах отчета.

В основе всех этих приоритетов лежит важность данных. Вероятность получения максимальной пользы от данных, имеющих у лидеров по внедрению цифровых технологий, выросла более чем в два раза.

Они достигают этого за счет поиска, сбора и обработки данных, которые могут использоваться для машинного обучения, продвижения ИИ и монетизации новых активов.

Эпоха инновационных продуктов и услуг?



Как показали результаты нашего исследования, почти половина (44%) организаций проходит через существенные цифровые изменения, которые серьезно повлияют на их деятельность.

Это произойдет либо в результате внедрения новых продуктов и услуг, которые будут иметь равную или преобладающую долю по сравнению с существующими (38%), либо в результате фундаментального изменения бизнес-модели, например, перехода от реализации продуктов к предложению услуг (6%). Еще 41% организаций будут внедрять новые продукты и услуги для дополнения существующих.

Наше исследование свидетельствует о больших переменах, и это неудивительно. Согласно официальным данным, за последние 100 лет средняя продолжительность существования организаций сократилась более чем в два раза, и компании осознают, что трансформация (иногда постоянная трансформация) – это ключевой фактор сохранения лидирующих позиций.

Компаниям необходимо развивать сенсорные и аналитические функции, чтобы постоянно адаптироваться к меняющимся потребностям своих сотрудников и клиентов. При таком широком распространении высокотехнологичных продуктов и услуг очень важно, чтобы каждая компания имела первоклассные навыки сбора и обработки аналитических данных, на основе которых будут приниматься соответствующие меры.

В наибольшей степени трансформация затронет компании, продукцию которых легче всего перевести в цифровой формат. Более половины руководителей технологических подразделений в секторе телекоммуникаций (57%), СМИ (57%) и технологий (56%) сообщают либо о «существенной», либо о «радикальной» трансформации.

Даже в более традиционных секторах, таких как промышленное производство, компании признают, что наступило время постепенных перемен в деятельности путем трансформации продукции и услуг.

Вероятность увеличения бюджета на технологии в организациях, трансформирующих свои продукты или услуги, выше, чем в аналогичных организациях, не проводящих трансформацию. Однако разница незначительная (58% компаний, ожидающих серьезную трансформацию, по сравнению с 54% в среднем). Это говорит о том, что трансформация достигается за счет реорганизации уже имеющихся активов, без дополнительных инвестиций. Многие добиваются операционной эффективности в какой-то одной области, и это позволяет им дополнительно инвестировать в развивающиеся направления в рамках одного бюджета.

Трансформация происходит независимо от размера и срока существования организаций. Ее вероятность в небольших, недавно созданных компаниях такая же, как и в более крупных и давно существующих. Вместе с тем вероятность радикальной трансформации в компаниях с более короткими сроками вывода продуктов на рынок по сравнению с конкурентами в два раза выше (13% по сравнению с 6% в среднем).

АТР как фактор роста

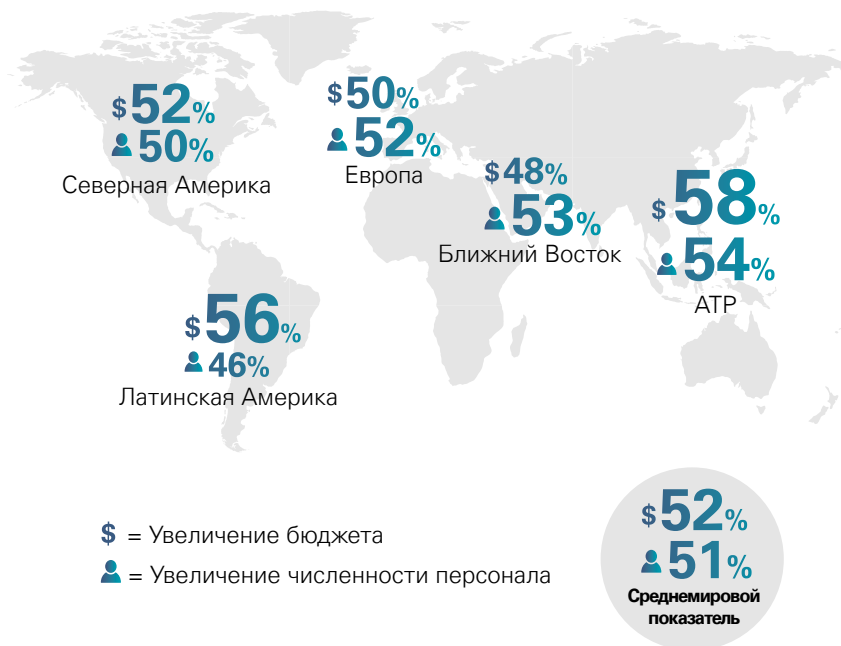
В течение следующего года организации в АТР будут вносить существенный вклад в глобальный рост инвестиций в технологии. Вероятность того, что руководители технологических подразделений в данном регионе будут ожидать увеличения бюджета, на 12% выше, а увеличения численности персонала – на 6% выше, чем в других регионах.

Увеличение бюджета в АТР обусловлено тем, что для организаций приоритетом становится получение выручки, а не сокращение затрат. Меньше респондентов из АТР указывают сокращение затрат как приоритет своих советов директоров (50% по сравнению с 54% в среднем) и больше придают первостепенное значение росту выручки (45% по сравнению с 40% в среднем).

АТР является самым быстрорастущим экономическим регионом мира, и многие компании пользуются этим преимуществом.

Руководители технологических подразделений в АТР по-прежнему придают большое значение повышению эффективности, при этом почти каждый четвертый (44%) полагает, что по меньшей мере одна пятая рабочих мест будет автоматизирована по сравнению с 33% в среднем в мире. АТР также является крупным центром аутсорсинга, поэтому по мере роста заработной платы многие организации стремятся инвестировать в поддержание своей конкурентоспособности.

Руководители технологических подразделений, ожидающие увеличения численности персонала и размера бюджета в следующем году.



5 факторов, которые следует учитывать при составлении бюджета на технологии

- 1 Инвестиции, которые могут улучшить продукты и услуги и, в конечном итоге, повысить выручку, являются наиболее привлекательными. Эффективные руководители технологических подразделений также способствуют сокращению затрат и инвестируют сэкономленные средства в развивающиеся направления.
- 2 Приоритетными направлениями инвестиций для советов директоров являются кибербезопасность, автоматизация и трансформация продуктов/услуг. Какова ситуация в вашей компании по сравнению с другими?
- 3 Руководители технологических подразделений, которые придерживаются венчурного инвестиционного подхода, смогут способствовать динамичному и постоянному инвестированию в технологии.
- 4 Модель «арендной платы» за облачные сервисы усложняет составление бюджета и оценку технологий. Эффективные руководители технологических подразделений понимают это, поэтому тесно сотрудничают с финансовым подразделением.
- 5 Действуйте решительно и используйте возможность – результаты нашего исследования свидетельствуют о том, что компании рассматривают инвестиции в технологии как способ существенного повышения эффективности бизнеса.

2. Управление технологиями

Степень принятия технологий в вашей организации



Распределение по секторам и другие основные графики можно загрузить на сайте:
www.hnkpmgciosurvey.com/charts.

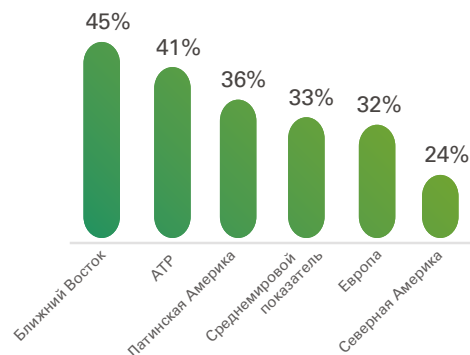
Новейшие технологии

Директора по ИТ имеют достаточно большой выбор в сфере инвестиций в технологии, будь то новейшие или уже зарекомендовавшие себя технологии. Однако в условиях, когда многие из них позиционируются как «новый технологический прорыв», сделать выбор становится сложно. Некоторыми компаниями движет стремление занимать лидирующие позиции, некоторые хотят следовать последним тенденциям, а остальные (вполне возможно) действуют неразумно. В рамках нашего исследования мы предложили нашим респондентам провести количественную оценку принятия технологий в различных областях, и это позволило нам получить интересные результаты.

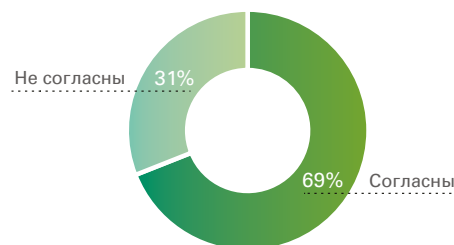
К последним волнам инвестиций в технологии относятся: интернет вещей, платформы, работающие по запросу, роботизированная автоматизация процессов и искусственный интеллект (ИИ)/машинное обучение (МО). По меньшей мере одна пятая компания в небольшой степени внедряет эти технологии. В будущем этот показатель предположительно увеличится преимущественно в результате инвестиций от бизнес-подразделений.

4% компаний хотя бы в некоторой степени используют технологию квантовых вычислений. Она находится на такой ранней стадии развития, что многие даже не верят в возможность ее коммерческого применения. И именно поэтому такой процент респондентов кажется удивительно высоким. Мы видим, что технологические компании спешат раскрыть потенциал квантовых технологий в таких отраслях, как фармацевтика, финансовые услуги и энергетика.

В квантовых вычислениях используется уникальная (по мнению Альберта Эйнштейна, «ужасающая») способность элементарных частиц быть одновременно в двух состояниях. Используя такие частицы в качестве вычислительных «битов» (или «квантовых битов»), машинные команды могут осуществляться одновременно, более быстро и с меньшими энергозатратами. И это только начальный этап развития данной технологии. Если квантовые вычисления зарекомендуют себя и будут применяться в более широком масштабе, они могут навсегда изменить формат вычислительных процессов и сделать текущие методики шифрования ненужными.



Организации, которые полагают, что по меньшей мере одна пятая должностных обязанностей будет выполняться с использованием ИИ/автоматизации в течение пяти лет



Согласны или не согласны со следующим утверждением: новые должностные обязанности компенсируют утраченные в результате использования ИИ/автоматизации

Развитие ИИ и автоматизации

Сегодня опубликовано много исследований, прогнозирующих воздействие ИИ и автоматизации на персонал в долгосрочной перспективе. Однако мало кто спрашивал, что думают об этом сами руководители технологических подразделений, которые занимаются внедрением соответствующих систем. Наше исследование этого года дает возможность увидеть их ответы на этот важный вопрос.

Как правило, респонденты полагают, что в течение следующих пяти лет около 10% персонала их компаний будет заменено, при этом для одной трети респондентов данный показатель составляет 20%. И оба эти показателя являются существенными. Компании, не инвестирующие в ИИ и автоматизацию, со временем могут столкнуться с более высокими затратами по сравнению с конкурентами, которые вкладывают средства в ИИ. Последним же в свою очередь необходимо высвобождать свои кадровые ресурсы для выполнения должностных обязанностей более высокого уровня. Кроме того, перед ними стоит еще одна задача: даже если некоторые обязанности не будут заменены ИИ, то их содержание все равно может поменяться, потому что почти каждого пятого коллегу заменит программное обеспечение.

Компаниям нужно будет сосредоточиться на формировании и интеграции общих ресурсов, которые будут сочетать работу человека и цифровых технологий.

Хотя уже многое сказано о том, как ИИ заменит человека, 69% респондентов полагают, что появятся новые должностные обязанности, которые компенсируют исчезнувшие. ИИ позволит сотрудникам более активно взаимодействовать с коллегами и выполнять более интеллектуальную работу. В мире достаточно проблем, которые необходимо решить.

А в будущем их станет еще больше. Несмотря на то, что сейчас ИИ – это сфера значительных инвестиций и высококвалифицированных специалистов, барьеры стремительно снижаются, а ИИ на основе облачных технологий будет этому способствовать. В этой относительно новой и стремительно меняющейся сфере поставщики ИИ-решений на основе облачных технологий накопили обширный и ценный опыт. Большинство этих поставщиков также продают компоненты таких услуг, что позволяет в более сжатые сроки предоставлять индивидуальные гибридные решения, разработанные с нуля.

Облачные технологии практически везде

Сейчас, пожалуй, неправильно считать облачные технологии «новейшими», но некоторые забывают, что всего пять лет назад многие компании скептически относились к их ценности и беспокоились о последствиях для безопасности. Результаты нашего опроса в этом году показали, что масштаб и сфера применения облачных технологий продолжают расти и нет никаких признаков того, что этот процесс может остановиться. 88% компаний более уверенно пользуются облачными технологиями, чем когда-либо за последние три года.

Разница в количестве кибератак на организации, широко применяющие облачные технологии (35% сообщили об атаках за последние два года), по сравнению со среднемировым показателем (32%) относительно небольшая. Более того, компании, использующие облачные технологии, чувствуют себя более защищенными от будущих атак. Облачные технологии не идеальны – для перенесения расходов на технологии из категории капитальных в категорию операционных необходимы как технические, так и финансовые возможности, но многим руководителям технологических подразделений удастся успешно выполнить эту задачу.

Центр внимания смещается с «теневых ИТ» на управляемые бизнесом ИТ

Уже давно в рамках опроса директоров по ИТ мы видим постоянный рост расходов на технологии, которые контролируются за пределами департамента ИТ.

Распространение простых в использовании и установке облачных сервисов сделало управление ИТ-системой доступным для любого технически подкованного управленца в бизнесе (и даже не подкованного). Руководители бизнес-подразделений все чаще диктуют, что они хотят от технологий. Возможно они разочаровались в неотзывчивой, по их мнению, ИТ-команде и взяли все в свои руки.

Ослабление власти и влияния традиционно не поддерживается департаментом ИТ. Мрачное название этого явления – «теневые ИТ» – говорит само за себя. Но ситуация меняется. Почти две трети организаций (64%) по меньшей мере допускают и почти каждая десятая активно поощряет это явление. Относительно молодые и, возможно, более наивные в вопросах цифровых технологий компании почти в два раза более склонны поощрять ИТ под управлением бизнес-подразделений по сравнению со среднемировым показателем.

Многие организации в корне пересмотрели свой подход и все чаще считают это полезным инструментом усиления бизнеса, устранения бюрократии и выхода на клиента.

Доказательства очевидны – организации, активно поощряющие управляемые бизнесом ИТ, имеют больше шансов добиться более высоких результатов, чем их конкуренты, в различных областях, включая потребительский опыт, сроки вывода новых продуктов на рынок (вероятность выше на 52%) и степень удовлетворенности персонала (вероятность выше на 38%).

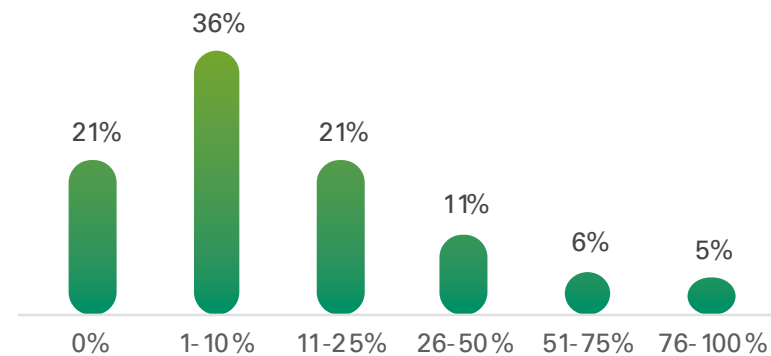
Вместе с тем каждая четвертая компания (43%) официально не вовлекает ИТ-департамент в ИТ-решения, управляемые бизнес-

подразделениями. Вероятность рисков в области безопасности в таких организациях в два раза выше, чем в тех, которые советуются с ИТ-департаментом. При этом они на 23% реже указывали, что они «очень или крайне эффективны» в формировании доверия клиентов с помощью технологий, и на 9% чаще становились объектами крупной кибератаки за последние два года. Организации, которые официально вовлекают ИТ-департамент, демонстрируют показатели, аналогичные среднемировым по всем этим вопросам.

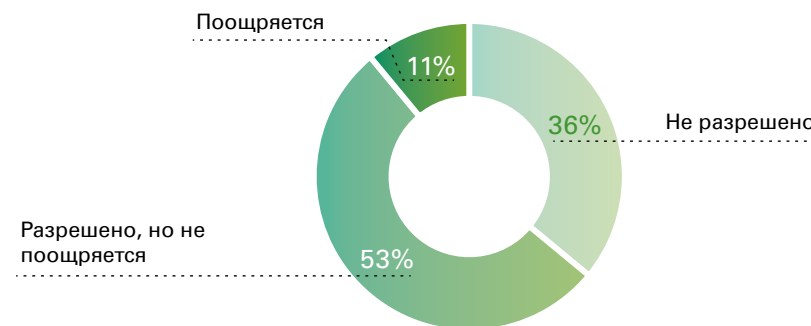
Результаты нашего исследования показали, что в этом году показатель расходов на ИТ под управлением бизнес-подразделений выравнивается, однако мы полагаем, что на самом деле он повышается. Возможно, сейчас мы наблюдаем процесс переосмысления понятия «расходы за пределами департамента ИТ».

Руководители технологических подразделений все чаще сотрудничают со своими коллегами из бизнес-подразделений и, несмотря на то, что бюджет находится за пределами департамента ИТ, не считают его «внешним» проектом.

Управляемые бизнесом ИТ не исчезают. Даже среди организаций, полностью запрещающих их, 62% респондентов ответили, что они все равно все еще существуют. Необходимо сотрудничество между бизнес-подразделениями и технологическим подразделением, а руководителю технологического подразделения необходима поддержка генерального директора, который понимает, что бюджет и влияние становятся все более разными концепциями.



Доля расходов на технологии под управлением за пределами департамента ИТ



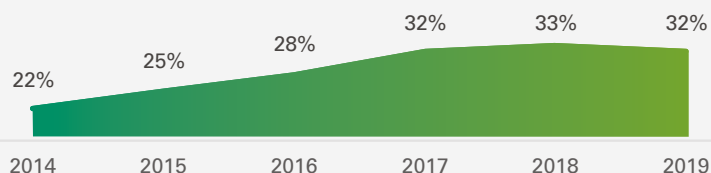
Подход к расходам на технологии под управлением бизнес-подразделений

Организации начинают контролировать киберриски

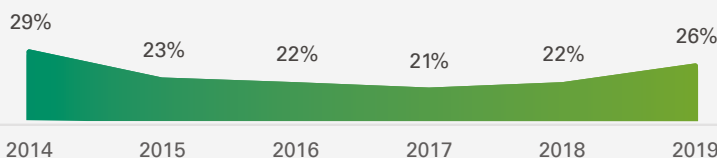
Мы уже упоминали, как сильно возросла важность вопроса кибербезопасности для советов директоров. Но приносит ли такое повышенное внимание результаты? Наше исследование свидетельствует о том, что год за годом количество крупных кибератак выравнивается, а руководители технологических подразделений сейчас лучше справляются с ними, чем когда-либо. Этот вывод отличается от результатов других исследований в данной области, которые указывают на то, что киберпреступность растет. Необходимо собирать данные еще на протяжении нескольких лет, чтобы выявить общую тенденцию.

Одно известно точно: уровень киберпреступности остается высоким, независимо от того, сообщают ли о ней официально или нет. Крупные организации имеют особенно сложные системы ИТ и, соответственно, больше уязвимых мест.

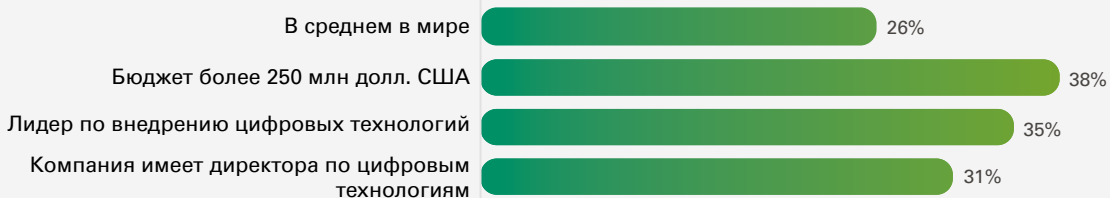
Наше исследование показало, что руководители технологических подразделений чувствуют влияние безопасности данных на их способность осуществлять инновационную деятельность. 83% отмечают определенные ограничения, и 14% ощущают серьезное воздействие.



Организации, подвергшиеся крупным кибератакам за последние 2 года



Руководители департаментов ИТ считают себя «очень хорошо» подготовленными к кибератакам

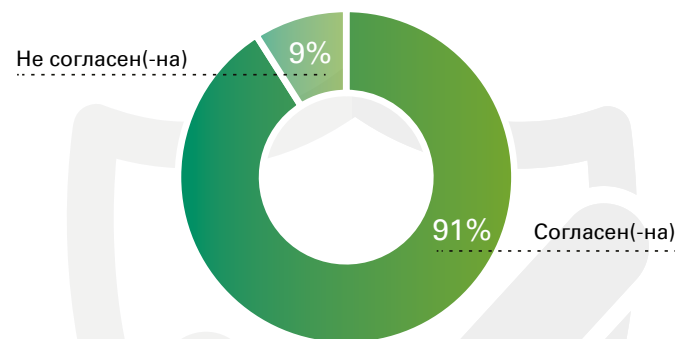


Руководители технологических подразделений, которые «очень хорошо» подготовлены к кибератакам

Все дело в конфиденциальности и доверии

В рамках темы кибербезопасности мы также изучили важнейший вопрос – доверие клиентов к данным. Почти все руководители технологических подразделений (91%) согласны с тем, что конфиденциальность данных и доверие играют такую же важную роль в привлечении клиентов, как и предлагаемые продукты/услуги. Маркетологи часто говорят о четырех факторах Р, которые способствуют совершению покупок – product (продукция), price (цена), promotion (продвижение) и place (место). Следует ли добавить еще одну Р в данную концепцию – privacy (конфиденциальность)?

В усложняющихся условиях мира данных и безопасности руководителей технологических подразделений необходимо определить, как сделать доверие и безопасность основой процессов разработки и проектирования. Многим компаниям это может помочь продвигать инновации и сократить сроки выхода на рынок. Руководители технологических подразделений утверждают, что привлечение специалистов по кибербезопасности и данным на начальном этапе помогает сформировать «доверие по умолчанию» и сокращает затраты, связанные с включением этих факторов на более позднем этапе.



Согласны или не согласны со следующим утверждением: конфиденциальность данных и доверие играют такую же важную роль в привлечении клиентов, как и предлагаемые продукты/услуги

Мнения руководителей технологических подразделений



Крис Гетти
Вице-президент
по трансформации
Coca-Cola European
Partners

Реализация потенциала цифровых технологий зависит от развития персонала как технологических функциональных, так и бизнес-подразделений. Данное исследование показывает, насколько велика ценность инновационной, прогрессивной работы, которая позволит провести необходимые изменения. Но такая работа не проводится изолированно в рамках департамента ИТ – для использования потенциала цифровых технологий необходимо тесное взаимодействие с бизнес-подразделениями. Это приведет к более быстрой поставке товаров в соответствии с потребностями клиентов. Чем программа более трансформационная, тем это более важно.



Боб Хеннесси
Директор по ИТ Группы
Lendlease

За время своей работы я видел уже несколько циклов зрелости технологий. Данный отчет заставляет нас задуматься над тем, наблюдаем ли мы сейчас за очередным циклом зрелости технологий или в рамках новой волны развития цифровых технологий действительно происходит что-то новое и совершенно другое. Самые высокие показатели прогнозируемого увеличения инвестиций за последние 15 лет, отмеченные в отчете, говорят о том, что многие из нас делают новые ставки, ожидая соответствующих преимуществ для бизнеса. Исследование позволяет нам более подробно изучить некоторые из этих ключевых вопросов и осознать, что мы не одиноки в своих попытках научиться правильно реагировать на влияние «Индустрии 4.0» на наши компании. Облачные технологии, безопасность и конфиденциальность сейчас являются данностью. Вместе с тем меняется влияние ИИ на получение основных преимуществ, поскольку многие из нас задумываются над возможностями (или угрозами!) для своего бизнеса.



Джефф Рейл
Технический директор
LexisNexis

Основная движущая сила сегодня – это искусственный интеллект. Проведенный в этом году опрос показал, что ИИ является общим компонентом цифровой трансформации в различных отраслях и технологиях. Также мы видим, что ИИ нарушает существующее положение вещей в сфере формирования кадрового резерва. Сложность поддержания лидирующих позиций в ИИ заключается в постоянном поиске и удержании квалифицированных специалистов в этой востребованной технической области. Пытаясь решить вопрос нехватки кадров, мы постоянно ищем специалистов и инженеров по обработке и анализу данных. Кроме того, мы начали подготовку собственных специалистов по ИИ, разработав программу обучения совместно с Университетом Северной Каролины. Более того, все наши технические специалисты проходят обучение по ИИ, включая обработку естественного языка, машинное обучение, анализ и обработку данных, поскольку на этих сферах основана вся наша деятельность. Создаются новые должности, такие как директор по автоматизации, которых ранее не было в нашей отрасли. Как руководитель технологического подразделения я вижу существенные изменения в бизнесе во всем мире. ИИ не только охватывает все части организации, но и влияет на всех, кто соприкасается с бизнесом – от внутренних заинтересованных сторон до внешних клиентов.

Мнения руководителей технологических подразделений



Д-р Ральф Шнайдер
Директор по ИТ Группы
Allianz SE

При проведении трансформации в современных чрезвычайно сложных условиях доверие и безопасность играют более важную роль, чем когда-либо. Руководителям необходимо развивать и применять способности, которые связаны не только с аналитическим мышлением, но и с интуицией, внимательностью и кибернетикой.



Сюзен Дониц
Директор по ИТ Группы
Qantas Airways Limited

Я рада видеть, как это исследование с помощью данных показывает, что сейчас каждая компания является технологической, и это не просто ажиотаж, возникший в результате увеличения объема инвестиций в технологии. Генеральные директора, исполнительные комитеты и советы директоров уверены, что существующий подход и инвестиции повышают показатели выручки и итоговой прибыли. Меняющийся характер и рентабельность инвестиций уже не ставятся под вопрос. Компании существенно наращивают объем инвестиций: это их стратегический выбор по обеспечению устойчивого развития в будущем.



Адам Бэнкс
Директор по технологиям
и ИТ, Maersk

Я убежден, что нехватка квалифицированных специалистов для работы с новейшими технологиями, такими как ИИ, вторична по сравнению с нарастающим кризисом, связанным с реальным цифровым опытом. Произошло изменение баланса сил, вызванное необходимостью в переходе от модели бизнеса, ориентированного на продукцию, к модели полностью цифровой компании. Сегодня общепризнанная необходимость в цифровой трансформации создает повсеместный спрос на руководителей, которые могут изменить корпоративную культуру в глобальном масштабе. Как подготовить руководителей, которые одинаково хорошо разбираются как в цифровых технологиях, так и в преобразовании бизнеса, если большинство специализируются только на одной из этих областей? Нам необходимы лидеры, которые способны провести масштабные преобразования, используя деловые навыки генерального директора и глубокие технические знания директора по ИТ. Такие руководители встречаются крайне редко.



Дэн Марш
Директор по ИТ
в Великобритании
и Европе, AIG

Повышенное внимание к «теневым ИТ» может выявить потенциально выгодные и эффективные технологические решения. С одной стороны, крайне важно минимизировать риски, которые могут возникнуть в результате непроверенных решений, с другой стороны, повышение координации и укрепление сотрудничества между департаментом ИТ и бизнес-подразделениями могут повысить эффективность бизнеса в целом.

3. Повышение эффективности деятельности с помощью технологий

Более высокие или значительно более высокие показатели по сравнению с конкурентами

- Лидер по внедрению цифровых технологий
- Среднемировой показатель



Распределение по секторам и другие основные графики можно загрузить на сайте:
www.hnkpmgciosurvey.com/charts.

Многие компании имеют сложную структуру, поэтому в них инвестиции в новые технологии должны пройти длинный и непростой путь, прежде чем появится возможность оценить их влияние на эффективность бизнеса.

Тем не менее некоторые организации добиваются успеха в этой сфере.

Как показано на схеме, у лидеров по внедрению цифровых технологий – 30% компаний, которые «очень или крайне эффективно используют цифровые технологии для реализации своей бизнес-стратегии» – больше шансов превзойти своих конкурентов по целому ряду показателей, включая сроки вывода продуктов/услуг на рынок, потребительский опыт и – что играет особенно важную роль и радует генерального директора – рост прибыли.

Но какие «рычаги» (особые факторы) выделяют лидеров по внедрению цифровых технологий из общей массы?

В данном разделе мы рассматриваем некоторые организационные и культурные факторы, которые способствуют лидерству в сфере цифровых технологий. Этот вопрос более подробно изложен в специальном отчете КПМГ на стр. 24, в котором на основании данного исследования и других аналитических данных более детально показано, как он отражается в технологической стратегии.

Лидерство в области цифровых технологий начинается с руководителей высшего звена

Для совета директоров приоритетное значение имеет создание стоимости

Ориентация на внешнее взаимодействие

Советы директоров компаний – лидеров по внедрению цифровых технологий считают, что важнейший вопрос для департамента ИТ – это новые продукты и услуги, в то время как для остальных компаний – надежность и стабильность ИТ.

Получение прибыли является приоритетом

76% генеральных директоров хотят, чтобы технологические проекты скорее приносили прибыль, а не экономили деньги, при этом в остальных компаниях этот показатель составляет 58%.

Руководитель технологического подразделения имеет высокий статус

Подчиняется генеральному директору

В компаниях – лидерах по внедрению цифровых технологий выше вероятность того, что руководитель технологического подразделения подчиняется генеральному директору (44% по сравнению с 38%).

Членство в исполнительном комитете

Выше вероятность членства в исполнительном комитете (66% по сравнению с 57%).

Внешние факторы делают технологии важными

Ожидающаяся трансформация

Лидеры в области цифровых технологий более склонны внедрять существенные нововведения в продукты и услуги в течение следующих трех лет (55% по сравнению с 39% среди остальных компаний).

Технологии охватывают все части организации, поэтому список приоритетов руководителя технологического подразделения длинный и разнообразный. Согласно нашему исследованию, лидеров в области цифровых технологий отличает сосредоточенность на таком аспекте корпоративной культуры, как создание видимой стоимости для своей организации при существенной поддержке со стороны совета директоров. Предпочтение отдается инициативам, ориентированным на внешнее взаимодействие, таким как новые продукты и услуги, вовлечение клиентов и выход на новые рынки, а не внутренним операционным вопросам ИТ.

Лидерство по внедрению цифровых технологий не возникает спонтанно; к нему приводит сочетание многочисленных факторов, при этом инициатива должна исходить от высшего руководства компании. Опрос директоров по ИТ свидетельствует о том, что в организациях – лидерах по внедрению цифровых технологий руководитель технологического подразделения часто является членом команды руководителей высшего звена, где он может оказывать влияние на своих коллег и находиться под их влиянием. Лидеры по внедрению цифровых технологий более склонны полагать, что их сектор переживает трансформацию, а следовательно, инвестирует в новые товары, услуги и бизнес-модели. Такая позиция дает важный толчок и, как считают некоторые, определенный позитивный настрой на перемены.

Руководители технологических подразделений, работающие в компаниях – лидерах по внедрению цифровых технологий, пользуются возможностью доступа к совету директоров и оказания влияния на него, а также возможностью инвестирования в проекты, направленные на внешнее взаимодействие.

Извечный вопрос: что было раньше – курица или яйцо? Руководитель технологического подразделения является влиятельным в таких компаниях, потому что совет директоров поддерживает его, или совет директоров поддерживает руководителя технологического подразделения, потому что он влиятелен сам по себе? Ответ заключается в том, что играет роль сочетание обоих факторов.

Как рассматривают внедрение цифровых технологий лидеры в этой области

Партнерские отношения с бизнес-подразделениями



Сотрудничество

Компании – лидеры в области цифровых технологий более склонны обеспечивать **сотрудничество** руководителей бизнес-подразделений в рамках технологических изменений (54% по сравнению с 18% *).

Отказ от контроля над бюджетами

Более склонны к **продвижению управляемых бизнесом ИТ** (16% по сравнению с 11% *).

Выше вероятность **существенного влияния при поддержке управляемых бизнесом ИТ** (67% по сравнению с 57% *).

Необходимость в оперативности



Быстрое прекращение проектов

Лидеры в области цифровых технологий более склонны обеспечивать **расширение масштаба успешных экспериментов или прекращение неудачных** (44% по сравнению с 14% *).

Ускорение реализации проектов

Использование методологий, **которые ускоряют реализацию проектов в масштабе предприятия, такие как Agile и DevOps** (49% по сравнению с 15% *).

Широкий взгляд на ситуацию



Ориентация на продукт, а не на проект

Лидеры в области цифровых технологий придерживаются подхода к внедрению технологий, который предусматривает **долгосрочную ориентацию на «продукт», а не краткосрочную ориентацию на «проект»** (50% по сравнению с 16% *).

Отношение к организации в целом как к своей команде

Использование **межфункциональных рабочих групп** (специалисты департамента ИТ и бизнес-подразделений) (56% по сравнению с 23% *).

Фанатичное отношение к данным



Получение максимальной пользы

Лидеры по внедрению цифровых технологий более склонны получать **максимальную пользу** от имеющихся у них данных (35% по сравнению с 9% *).

Стратегический подход

Они более склонны придерживаться **стратегии управления данными в масштабах предприятия в целом** (36% по сравнению с 10% *).

* «Очень» или «крайне» эффективны

Лидеры по внедрению цифровых технологий добились успеха не в результате более усердной работы традиционного департамента ИТ. Более того, для многих компаний такая концепция «традиционного» отдела ИТ неприемлема.

Лидеры по внедрению цифровых технологий меняют контроль на влияние и уделяют время развитию деловых отношений. Они в три раза более склонны тесно сотрудничать с руководителями бизнес-подразделений и уделять время развитию ИТ-навыков у сотрудников, которые не являются ИТ-специалистами. И для них «технологическая команда» включает не только их непосредственных подчиненных.

Лидеры по внедрению цифровых технологий смотрят на успех в сфере ИТ сквозь призму эффективности бизнеса, зачастую на основе таких показателей, как потребительский опыт, степень удовлетворенности персонала, совокупная прибыль компании, получаемая от одного клиента

за все время сотрудничества с ним, лояльность, уровень использования и сроки вывода на рынок продуктов/услуг. Данные занимают центральное место в их организациях; они намного более склонны получать максимальную пользу от имеющихся данных по сравнению с аналогичными компаниями и чаще имеют корпоративную стратегию работы с данными.

Результаты нашего опроса показали, что лидеры по внедрению цифровых технологий больше сотрудничают с бизнес-подразделениями при управлении своими расходами на ИТ. Однако это относительно небольшая доля в абсолютном выражении (16%), хотя со временем этот показатель может вырасти. Как упоминалось выше, организации, активно поощряющие управляемые бизнесом ИТ, добиваются более высоких результатов по целому ряду показателей.

Отношение лидеров по внедрению цифровых технологий к вопросу оперативности также отличается: проекты реа-

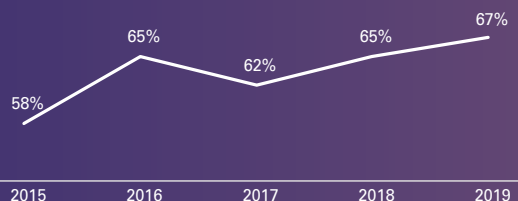
лизуются быстро и в случае неудачи быстро завершаются. Они на 50% более склонны увеличивать масштаб проектов или, напротив, прекращать эксперименты, когда они подходят к своему завершению, и более чем в три раза чаще применяют методологии, которые ускоряют реализацию проектов. Наши респонденты часто представляют «провал» как успех, что существенно отличается от отношения к краху крупномасштабных проектов в прошлом.

Лидеры по внедрению цифровых технологий шире смотрят на ситуацию. Они воспринимают компанию в целом как свою сферу компетенции и свой ресурс для совместной работы. Они рассматривают стоимость сквозь призму предлагаемых компанией продуктов или услуг и воспринимают проекты как промежуточные ступени к устойчивому созданию стоимости.

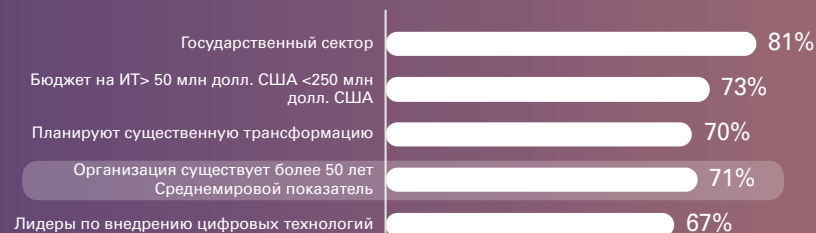
Более подробный анализ лидерства в области цифровых технологий представлен в специальном отчете КГПМГ на стр. 24.

4. Подбор специалистов в сфере технологий

Самый высокий показатель нехватки квалифицированных специалистов за все время наблюдений*



Организации, которые столкнулись с критической* нехваткой квалифицированных специалистов



Пять наиболее дефицитных специальностей



Наиболее существенное повышение спроса в годовом исчислении

Кибербезопасность
Повышение на 8%

Наиболее существенное снижение спроса в годовом исчислении

Технические архитекторы
Снижение на 17%

Половая принадлежность и показатели удержания персонала



По результатам нашего исследования, показатель нехватки квалифицированных специалистов достиг самого высокого уровня с 2008 года, и это, безусловно, мешает росту компаний. Как отмечалось выше, анализ данных, кибербезопасность, ИИ и трансформация способствуют инвестициям в технологии. В этом разделе мы продемонстрируем, как имеющиеся потребности влияют на рынок труда. В определенных областях ощущается наиболее острый дефицит квалифицированных специалистов.

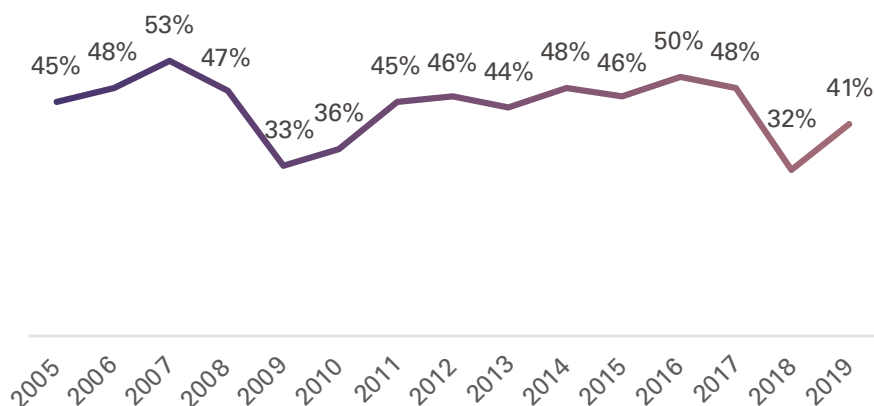
Согласно результатам нашего опроса, нехватка квалифицированных специалистов характерна для двух типов компаний. В более крупных и давно существующих эта проблема стоит намного более остро, чем в небольших и недавно созданных. Крупные организации с бюджетом свыше 250 млн долл. США в наименьшей степени способны удерживать свой персонал в течение необходимого периода времени: только 26% удается удержать ключевых специалистов по технологиям по сравнению с 44% среди небольших компаний с бюджетом менее 50 млн долл. США. Это представляет особенно серьезную проблему, поскольку крупные организации могли бы получить преимущества от трансформации, но не имеют необходимых специалистов для реализации своих планов.

Наше исследование указывает на то, что специалисты по технологиям больше всего ценят инновационные проекты и освоение новых навыков (в том числе больше, чем заработную плату и гарантию занятости), и именно небольшим организациям удается предлагать такие преимущества. И это несмотря на то, что более крупные, установившиеся компании часто имеют плюсы известного бренда и предлагают возможности построения карьеры на международном уровне. По мере сокращения средней продолжительности существования компании в условиях стремительного развития рынков снижается важность преимуществ наследия и масштабов крупных организаций.

Распределение по секторам и другие основные графики можно загрузить на сайте: www.hnkpmgciosurvey.com/charts.

*Организации, в которых нехватка квалифицированных специалистов не позволяет развиваться в соответствии с темпом перемен

Аутсорсинг – это тернистый путь



Организации, планирующие увеличение расходов на аутсорсинг в следующем году

В прошлом году было зафиксировано самое существенное сокращение планов по аутсорсингу за время проведения опросов директоров по ИТ. В этом году показатель планируемых расходов повысился, однако в целом общая тенденция на их снижение в долгосрочной перспективе сохраняется. Когда компании принимают решения о том, какие результаты интеллектуальной деятельности они хотели бы сохранить, какие функции – развить, а какие – автоматизировать, аутсорсинг, несомненно, играет важную роль и помогает сформировать комплекс ресурсов для технологических команд. Вместе с тем его роль меняется. Стратегии аутсорсинга сливаются с более масштабными стратегиями подбора ресурсов, включая использование возможностей гиг-экономики и привлечение местных ресурсов. Единственная веская причина, по которой руководители технологических подразделений пользуются аутсорсингом, заключается в том, что важно иметь возможность при необходимости «привлекать специалистов, которых нет в штате компании» (45% выбрали данный вариант ответа по сравнению с 36%, которые пользуются аутсорсингом в целях экономии).

Незначительное повышение показателей участия женщин

26% респондентов считают, что успешно продвигают социокультурное многообразие и учет индивидуальных особенностей в своих командах (в прошлом году данный показатель составил 19%). Вместе с тем отмечается лишь минимальный рост процента женщин в составе технических команд – 22% в этом году по сравнению с 21% в прошлом. Доля женщин среди руководителей технологических подразделений не изменилась и составила 12%. Если инициативы по обеспечению сбалансированного представительства полов не приносят результатов, почему большинство респондентов (85%) считают, что добиваются по меньшей мере относительных успехов в этом?

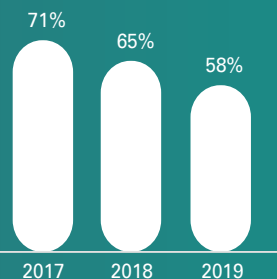
Разумеется, это вопрос спроса и предложения. Такая ситуация частично обусловлена тем, что женщины не выбирают карьеру в области технологий и не получают соответствующей квалификации в таких количествах, которые оказали бы влияние на данный показатель. Ситуация парадоксальная, поскольку немногие направления карьеры предлагают такие же возможности для творчества, финансового вознаграждения и реального изменения мира. Очевидно, отсутствует понимание этих преимуществ.

Закономерно ожидать, что более молодые компании мыслят широко и придерживаются творческого подхода к вопросу социокультурного многообразия, однако ответы респондентов указывают на то, что они довольны своими инициативами в этой сфере не больше, чем остальные организации. Показатели компаний с бюджетом свыше 250 млн долл. США незначительно выше, чем в среднем. Почти в два раза больше молодых организаций по сравнению со среднемировым показателем (11%) не имеют в составе команд технических специалистов ни одной женщины. Если стартапы поступают неправильно в самом начале, то на что можно надеяться в будущем?

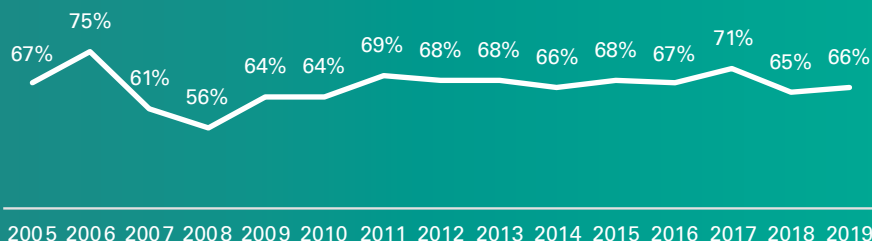
Очевидно одно – необходимо прилагать больше усилий в данной области.

5. Особенности руководителей технологических подразделений

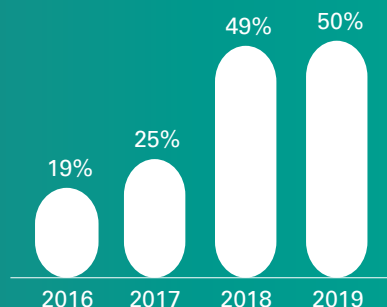
Членство руководителей технологических подразделений в исполнительных комитетах



Респонденты, отметившие усиление влияния директора по ИТ



Организации, имеющие директора по цифровым технологиям или другого руководителя, выполняющего аналогичные функции



Распределение по секторам и другие основные графики можно загрузить на сайте:
www.hnkpmgciosurvey.com/charts.

Влияние, а не статус

Сегодня в компаниях мало руководящих должностей с таким неопределенным направлением развития, как у директора по ИТ. Перед большинством руководителей сейчас стоят иные задачи, чем десять лет назад, однако наиболее существенные изменения коснулись роли руководителя технологического подразделения. Как и при любых других кардинальных преобразованиях, результаты могут быть положительными и отрицательными, иногда одновременно.

Неудивительно, что проведенный в этом году опрос выявил противоречия в отношении директора по ИТ. В прошлом году мы отметили ослабление влияния и задали вопрос: это кратковременное явление или начало долгосрочной тенденции? В этом году мы наблюдаем небольшое усиление влияния. Вместе с тем продолжается заметное снижение показателя членства в исполнительных комитетах, начавшееся в 2017 году. Многие руководители технологических подразделений очень спокойно относятся к вопросу своего членства в совете директоров. Их больше волнует вопрос соответствующего доступа к ресурсам и влиянию, а также поддержка со стороны генерального директора, который поможет в реализации их планов.

Показатель назначений директоров по цифровым технологиям выравнивается

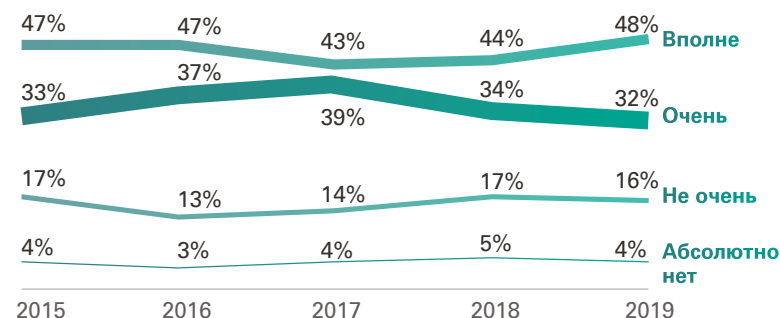
Должность директора по цифровым технологиям во многом взаимосвязана с должностью директора по ИТ. В некоторых организациях позиция директора по цифровым технологиям была создана для выполнения функций, которые не выполнялись исполнительным руководством компании, в частности, директором по ИТ. В 2015 году каждая десятая организация назначила директора по цифровым технологиям: никогда ранее новая должность не становилась популярной настолько стремительно. Однако сейчас мы наблюдаем выравнивание показателя по введению этой позиции. Разумеется, причиной стало не разочарование в ней. Компании, в которых есть директор по цифровым технологиям, чаще являются лидерами по внедрению цифровых технологий, чем организации, в которых нет такой должности (13% по сравнению с 11%). Вместе с тем мы наблюдаем, как все больше директоров по ИТ берут на себя должностные полномочия директоров по цифровым технологиям. Такая комбинированная роль не подразумевает должность директора по цифровым технологиям в чистом виде. Организации придерживаются наиболее эффективного для себя подхода: назначают директора по цифровым технологиям, когда им необходимы внешние навыки, или по возможности интегрируют соответствующие обязанности в существующую должность. Директора по ИТ, которые также являются директорами по цифровым технологиям, зачастую отличаются от своих коллег. Например, они больше поощряют управляемые бизнесом ИТ и чаще входят в состав исполнительного руководства компании.

6 признаков успешных руководителей технологических подразделений

- 1 Создание стоимости:** они стремятся создавать технологии, которые существенно влияют на итоговую прибыль.
- 2 Влияние:** реальный показатель их важности – это влияние, а не бюджет и размер команды. Их устраивает то, что бюджеты принадлежат другим подразделениям, и они способны осуществлять контроль в целях успешной реализации проектов.
- 3 Сотрудничество:** поскольку руководителей технологических подразделений часто рассматривают как «готовых служить», ценность их работы основана на доверии и партнерстве в отношениях с бизнес-подразделениями.
- 4 Технологическая компетенция:** они понимают, что их уникальность как специалистов заключается в глубоком понимании возможностей технологий, поэтому стремятся следить за развитием технологий как внутри компании, так и за ее пределами.
- 5 Способность работать в условиях неопределенности:** они с готовностью берутся за проекты, результаты которых не известны на 100%. Они могут жить в условиях перемен и неопределенности.
- 6 Формирование корпоративной культуры:** они формируют корпоративную культуру, при которой команды специалистов наделены полномочиями, поощряются эксперименты и сотрудничество, а эффективность команды оценивается на основании результатов деятельности компании, а не ИТ-показателей.



Изменение заработной платы руководителей технологических подразделений



Уровень удовлетворенности руководителей технологических подразделений своей работой



Руководители технологических подразделений, которые «очень довольны» своими должностными обязанностями

Заработная плата и премии продолжают расти

Наряду с инвестициями в технологии организации также инвестируют в своих руководителей. Так, почти у половины из них (47%) увеличилась заработная плата.

Чуть менее половины (45%) руководителей технологических подразделений получают премии в размере 10% или более, а у 4% благодаря данному поощрению вознаграждение увеличивается более чем в два раза. По сравнению с прошлым годом сократилось количество руководителей технологических подразделений, которые не довольны своими должностными обязанностями, однако их энтузиазм повысился лишь до оценки «вполне довольны».

В целом отмечается достаточно высокий абсолютный уровень удовлетворенности работой, что в сочетании с повышением заработной платы и премий создает более благоприятные условия для руководителей технологических подразделений, чем когда-либо.

www.hnkpmgciosurvey.com

Сайт совместного исследования Harvey Nash и КПМГ (CIO Survey)

Мероприятия

Узнайте о наших мероприятиях по всему миру, посвященных публикации отчета

Загрузить отчет

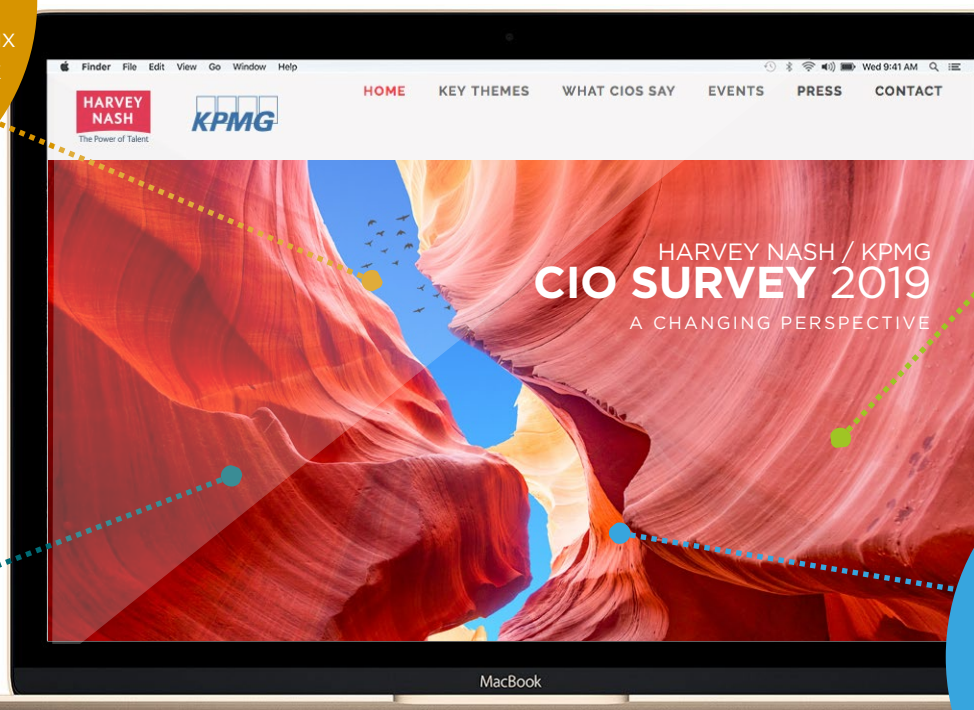
Загрузите цифровую версию отчета

Данные

Интерактивные схемы

Мнения директоров по ИТ

Узнайте мнения директоров по ИТ из разных стран мира



Специальный отчет КПМГ

Подготовка лидеров по внедрению цифровых технологий к будущим изменениям

В век цифровых технологий все компании стремятся использовать ИТ для трансформации бизнеса и повышения эффективности.

Разумеется, некоторым это удастся лучше. Лидеры по внедрению цифровых технологий, выявленные при составлении отчета в этом году, существенно отличаются от своих конкурентов. В среднем их сроки вывода товаров/услуг на рынок лучше, показатели потребительского опыта превосходные, а операционная эффективность выше. Следовательно, показатели роста выручки и рентабельности также более высокие.

Но что именно лидеры по внедрению цифровых технологий делают иначе и что может стоять за их успехом? По мнению КПМГ, все начинается с полной интеграции всех подразделений компании и создания так называемого «единого предприятия», все части которого ориентированы на клиента.

Стив Бейтс, руководитель Международной группы по оказанию консультационных услуг директорам по ИТ, KPMG International, говорит: «Существует восемь основных возможностей, на которых сосредоточено “единое предприятие” и которые в два раза повышают вероятность соответствия ожиданиям клиентов, а также достижения рентабельности и целей бизнеса»¹.

Сегодня нет бизнес-стратегии и ИТ-стратегии. Существует просто стратегия, основанная на технологиях. Департамент ИТ может

способствовать созданию «единого предприятия» и получению соответствующих преимуществ.

Крупные объемы инвестиций внушают оптимизм; об увеличении бюджета сообщают больше руководителей технологических подразделений (55%), чем когда-либо за 15 лет. Неудивительно, что это особенно касается лидеров по внедрению цифровых технологий (63%). Это явный признак того, что руководство компаний во всех секторах признает ключевую роль ИТ не только в поддержании функционирования компаний, но и в проведении изменений. Более того, растет доля управляемых бизнесом ИТ, т.е. технологий, управляемых самими бизнес-подразделениями, особенно в компаниях – лидерах по внедрению цифровых технологий.

«Компании, лидирующие на рынке, не просят департамент ИТ продолжать работать, чтобы оставаться на плаву, – комментирует Стив Бейтс. – Важность технологий в обеспечении роста и снижении рисков полностью признается советом директоров. Технологии должны находиться в руках тех, кто создает стоимость, поэтому рост управляемых бизнесом ИТ – это важное явление. При этом очевидно, что необходима сильная государственная система, которая бы обеспечила координацию и контроль такой деятельности».

Восемь способностей «единого предприятия» в соответствии с концепцией КПМГ



¹ Данные исследования, проведенного по заказу KPMG International, 2016 и 2018 гг.

Однако только инвестиций в ИТ недостаточно. Также необходимы существенные изменения в системе функционирования департамента ИТ и в его взаимодействии с бизнес-подразделениями. В серии публикаций КРМГ «Будущее ИТ» описаны шесть основных элементов, которые должны присутствовать в департаменте ИТ, чтобы обеспечить преимущества для бизнеса. Согласно результатам проведенного в этом году опроса, лидеры по внедрению цифровых технологий опережают своих конкурентов в этих важных направлениях:

1. Операционная модель, соответствующая скорости развития рынка, – объединение возможностей, кадровых ресурсов, структур и способов работы для предоставления новых продуктов и услуг с различными сроками и масштабами.

Результаты опроса: Лидеры в области цифровых технологий более эффективно внедряют новые технологии на всех стадиях в различных функциональных подразделениях и регионах и меняют способы работы, чтобы извлечь максимальную выгоду из технологий. Они используют межфункциональные рабочие группы, состоящие из специалистов департамента ИТ и бизнес-подразделений, и обеспечивают совместную работу руководителей бизнес-подразделений для проведения изменений в сфере технологий.

2. Динамичные инвестиции – применение венчурного подхода к инвестированию и использование эффективных финансовых процессов для осуществления динамичного и постоянного финансирования технологий и инвестиций.

Результаты опроса: Лидеры по внедрению цифровых технологий лучше отчитываются о показателях

эффективности технологических проектов для бизнеса, оперативно расширяют масштаб успешных проектов и быстро прекращают неудачные.

3. Современная реализация проектов – объединение функций бизнеса, проектирования, тестирования и операционной деятельности в рамках комплексных рабочих групп, автоматизация значительной части цепочки создания стоимости.

Результаты опроса: Лидерам по внедрению цифровых технологий лучше удается объединять основные бизнес-системы с новыми цифровыми решениями и ориентировать внедрение технологий на долгосрочный результат (продукт) вместо краткосрочного (проект). Они используют автоматизацию при разработке и технической поддержке программного обеспечения и применяют такие технологии, как Agile и DevOps, для ускорения реализации проектов.

4. Гибкий подход к управлению персоналом по ИТ – разработка всесторонней концепции кадровых ресурсов по ИТ, включая специалистов по деловым, техническим и виртуальным вопросам, для создания гибкой системы управления персоналом.

Результаты опроса: Лидеры по внедрению цифровых технологий лучше обеспечивают наличие технологических навыков у специалистов, которые не являются сотрудниками департамента ИТ, и используют внутренние и внешние ресурсы для получения доступа к необходимым квалифицированным кадрам.

5. Данные как актив – развитие активов в виде фундаментальных данных для получения аналитики о клиентах, на основании которой принимаются

соответствующие меры, а также о рисках, возможностях и операционной эффективности.

Результаты опроса: Лидеры по внедрению цифровых технологий более эффективно повышают стоимость имеющихся у них данных и реализуют стратегию управления данными в компании в целом.

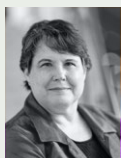
6. Доверие клиентов – формирование доверия к технологиям во всей организации, предоставление объективно безопасных продуктов и услуг, чтобы повлиять на восприятие потребительской ценности.

Результаты опроса: Лидерам по внедрению цифровых технологий более эффективно удается выявлять и решать основные вопросы безопасности и конфиденциальности в сфере развития и функционирования технологий и формировать доверие клиентов через услуги.

«Цифровые технологии – это кислород, который позволяет компании дышать и двигаться со скоростью развития рынка. Проведенное в этом году исследование содержит убедительные доказательства успехов в сфере трансформации лидеров по внедрению цифровых технологий. Задача остальных компаний состоит в том, чтобы догнать их и добиться таких же успехов», – говорит Стив Бейтс.

Более подробная информация о концепции КРМГ относительно дальнейшего развития информационных технологий представлена на сайте kpmg.com/Future-IT.

Для достижения максимальной эффективности в эпоху цифровых технологий необходимы определенные исходные условия и четкий выбор в пользу трансформации



Стефани Л. Ворнер

Научный сотрудник,
Центр исследования
информационных
систем, Слоуновская
школа менеджмента
при Массачусетском
технологическом институте



Питер Вейл

Председатель и старший
научный сотрудник,
Центр исследования
информационных
систем, Слоуновская
школа менеджмента
при Массачусетском
технологическом институте



Более 3 645 респондентов, принявших участие в опросе директоров по ИТ, проведенном Harvey Nash и КПМГ, предоставили дополнительную информацию, включая наименование компании, для участия в дальнейшем анализе, который будет проводить Центр исследования информационных систем при Массачусетском технологическом институте.

Центр исследования информационных систем при Массачусетском технологическом институте является одной из ведущих исследовательских организаций в области ИТ в мире.

Каждой фирме необходимо использовать преимущества цифровых технологий, чтобы максимально повысить эффективность деятельности. Чтобы понять, как обойти конкурентов, мы изучили возможности компании, которые способствовали эффективности деятельности (указанный компанией рост выручки и маржу прибыли по сравнению с конкурентами). Совместно с Harvey Nash мы провели анализ данных более 3 600 компаний и пришли к важным (и неожиданным) выводам. Все описанные ниже результаты являются статистически достоверными.

Все компании с высокими показателями эффективности имели шесть возможностей, которые мы называем «необходимые исходные условия».

При наличии таких условий компании могут выбрать один из двух путей трансформации. Первый путь – «индустриализация» – предполагает постепенные изменения на протяжении определенного периода времени при существующих продуктах и услугах и постепенном внедрении новых продуктов и услуг. Второй – это «радикальная» трансформация, которая подразумевает переход к новым продуктам и услугам на основе цифровых технологий и эксперименты с новыми моделями

получения выручки. Весьма любопытен и неоднозначен тот факт, что при текущей ориентации на цифровую трансформацию оба подхода приводят к аналогичным результатам деятельности, при которых радикальный подход обеспечил показатели деятельности на 5% выше.

Трансформация, выявленная в BBVA, DBS, KPN и Schneider Electric, была задумана как революционная и предполагала радикальное изменение способов работы и использования технологий для достижения высоких результатов, как описано в нашей недавно опубликованной книге «Какова ваша цифровая бизнес-модель?».

Такие компании, как правило, существенно изменяют права по принятию решений и проводят радикальную реорганизацию для достижения иных результатов.

Компании, которые скорее придерживаются индустриального подхода, такие как Tetra Pak, UPS и Oerlikon, нацелены на существенное повышение эффективности в результате постепенных мер, принимаемых каждый день на протяжении многих лет.

Необходимые исходные условия

Компании с наиболее высокими показателями деятельности имеют больше основных возможностей для достижения успеха в условиях цифровой экономики. К необходимым исходным условиям относятся:

- сотрудничество, которое обеспечивает изменения в ведении бизнеса;
- ориентация на долгосрочные результаты внедрения технологий;
- цифровые технологии, которые способствуют реализации бизнес-стратегии;
- эффективное использование облачных технологий;
- максимальное использование данных во всех подразделениях компании;
- доверие клиентов в результате оказания услуг высшего качества.

Развитие этих основных возможностей предполагает кардинальные изменения в корпоративной культуре (содействие более эффективному сотрудничеству, принятие решений на основе фактов и стремление к оказанию качественных услуг клиентам) и формирование понимания того, как технологии, например облачные, могут помочь вашей компании.

Наиболее эффективные компании обеспечивают развитие необходимых исходных условий и выбирают направление трансформации



Источник: Опрос директоров по ИТ за 2019 г., проведенный совместно Harvey Nash и КПМГ (3 645 респондентов)

¹ Статистически значимые результаты в регрессии при уровне $p < .06$, DV – сочетание роста выручки и рентабельности по сравнению с отраслевыми показателями.

² Эффективность деятельности – сочетание рентабельности и роста выручки по сравнению с отраслевыми показателями.

Индустриализация по сравнению с трансформацией

На основании своих исходных условий наиболее эффективные компании выбирают между постепенной индустриализацией и более радикальной трансформацией. Решающим фактором выбора являются ожидания совета директоров и генерального директора. В случае индустриализации имеет место стабильная и устойчивая деятельность, постоянное внесение улучшений и тщательное управление киберугрозами и другими рисками. Радикальная трансформация – это результат определенных ожиданий совета директоров и генерального директора: ожиданий увеличения выручки, инноваций, создающих ценность, и изменения бизнес-моделей, что становится возможным отчасти благодаря более прочным партнерским отношениям, вероятно, как следствие более серьезных предполагаемых угроз или возможностей, возникающих в связи с цифровизацией.

Путь к успеху может быть разным, особенно в сфере расходов на технологии и механизма внедрения существенных изменений. Компании, идущие по пути радикальной трансформации, вкладывали существенные средства в технологии как механизм внесения изменений, затрачивая на 70% больше, чем компании, идущие по пути индустриализации (в процентах от выручки).

Основными механизмами, которые использовали наиболее эффективные компании, стали межфункциональные команды специалистов и применение Agile или аналогичного подхода. Компании, идущие по такому пути, должны способствовать установлению контактов и сотрудничеству между специалистами и поддерживать такое поведение, используя соответствующие инструменты, коучинг и коммуникации.

Руководство в таких компаниях также имеет свои особенности. Директор по ИТ выполняет стратегическую роль (больше сосредоточен на выручке, чем на принятии инструкций) и входит в состав исполнительного комитета. Система приоритетов также отличается: для генеральных директоров более значимыми являются проекты, способствующие увеличению выручки, а не сокращению затрат.

Наиболее эффективные компании, следующие по пути индустриализации, тратят на технологии гораздо меньше, они ориентированы на автоматизацию, а не на предложение клиентам новых продуктов или услуг. Ключевым механизмом изменений являются процессы постепенной стандартизации и автоматизации во всей компании, которые способствуют снижению затрат и рисков. Результатами стали интегрированные подразделения, повторно используемые модульные компоненты и консолидированные данные, которые можно извлечь для принятия решений. Управление изменениями предполагает выявление единственного лучшего способа достижения цели и направление всех по выбранному пути.

Компании могут выбрать либо индустриализацию, либо трансформацию в зависимости от своего положения по отношению к конкурентам, а также от своих целей и готовности идти на риск. Наиболее эффективные компании, выбравшие трансформацию, добились на 5% более высоких финансовых результатов (рост выручки и рентабельности) и показателей сроков вывода продуктов/услуг на рынок, потребительского опыта и оперативности бизнеса. Однако следует иметь в виду, что оба пути связаны с существенными рисками низких показателей. Вероятность более низких показателей у компаний, идущих по пути трансформации и индустриализации, по сравнению с аналогичными компаниями сейчас составляет 54% и 60% соответственно. Какой бы путь вы ни выбрали, необходимы ответственный подход и настойчивость.

Если вы задумались о том, как добиться более высоких показателей, чем в среднем по отрасли, предлагаем вам ответить на два вопроса: 1) есть ли у вас необходимые исходные шесть условий; 2) по какому пути вы идете – постепенная индустриализация или радикальная трансформация? Ваша задача как руководителя состоит в том, чтобы выбрать правильный путь, обеспечить его понимание и то, чтобы компания следовала по нему. Худший вариант – не принять никакого решения, перескакивать с одного пути на другой и так и не добиться существенных результатов.

Результаты по странам

Основной приоритет совета директоров в сфере ИТ

Страна	
Австралия	Улучшение показателей потребительского опыта
Бельгия	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Бразилия	Улучшение бизнес-процессов
Канада	Повышение кибербезопасности
Китай*	Разработка инновационных товаров и услуг/улучшение бизнес-процессов/улучшение показателей потребительского опыта
Финляндия	Повышение операционной эффективности
Франция	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Германия	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Индия	Улучшение бизнес-процессов
Италия	Сокращение затрат
Япония	Повышение кибербезопасности
Мексика	Улучшение показателей потребительского опыта
Нидерланды	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Новая Зеландия	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям/улучшение показателей потребительского опыта
Норвегия	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Панама	Разработка инновационных продуктов и услуг/улучшение бизнес-процессов/улучшение показателей потребительского опыта
Польша	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Ирландия	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Швеция	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Швейцария	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Турция	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Объединенные Арабские Эмираты	Повышение операционной эффективности
Великобритания	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
США	Улучшение бизнес-процессов
Вьетнам	Улучшение бизнес-процессов
Среднемировой показатель	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям

Более 10% бюджета на технологии контролируется за пределами ИТ-департамента

Страна	
Ирландия	65%
Индия	62%
Германия	56%
Швейцария	55%
Вьетнам	54%
Япония	50%
Новая Зеландия	50%
Швеция	50%
Китай*	49%
Франция	47%
Польша	47%
Австралия	46%
Италия	46%
Канада	44%
Нидерланды	44%
Норвегия	44%
Среднемировой показатель	43%
Объединенные Арабские Эмираты	41%
Бельгия	40%
Великобритания	40%
США	38%
Финляндия	36%
Турция	36%
Мексика	35%
Бразилия	30%
Панама	24%

Увеличение бюджета на ИТ в прошлом году

Страна	
Бельгия	74%
Нидерланды	69%
Новая Зеландия	69%
Вьетнам	68%
Китай*	68%
Панама	63%
Франция	61%
Индия	59%
Италия	59%
Канада	58%
Германия	58%
Норвегия	58%
Бразилия	57%
Мексика	57%
Австралия	56%
Япония	56%
США	56%
Объединенные Арабские Эмираты	55%
Среднемировой показатель	55%
Великобритания	54%
Швеция	52%
Польша	51%
Турция	50%
Ирландия	45%
Финляндия	43%
Швейцария	41%

Китай: * материковый Китай, Гонконг (специальный административный район) и Макао (специальный административный район)

Трансформация – кардинальные или существенные изменения в течение следующих трех лет

Страна	
Мексика	64%
Вьетнам	62%
Панама	61%
Франция	59%
Индия	59%
Норвегия	51%
Швеция	51%
Германия	49%
Объединенные Арабские Эмираты	49%
Китай*	48%
Ирландия	48%
Бельгия	46%
Бразилия	46%
Австралия	44%
Швейцария	44%
Среднемировой показатель	44%
Великобритания	43%
США	43%
Нидерланды	42%
Польша	42%
Италия	40%
Турция	37%
Канада	32%
Финляндия	31%
Япония	23%
Новая Зеландия	22%

Увеличение базовой заработной платы в прошлом году

Страна	
Мексика	79%
Индия	63%
Новая Зеландия	62%
Нидерланды	59%
Швеция	59%
Польша	57%
Китай*	55%
Вьетнам	53%
Норвегия	52%
США	52%
Панама	50%
Австралия	49%
Бразилия	49%
Франция	48%
Среднемировой показатель	47%
Великобритания	45%
Канада	44%
Объединенные Арабские Эмираты	44%
Ирландия	43%
Бельгия	39%
Турция	36%
Германия	33%
Швейцария	32%
Япония	26%
Финляндия	25%
Италия	25%

Более 10% рабочих мест будет автоматизировано в течение следующих 5 лет

Страна	
Япония	73%
Индия	65%
Вьетнам	61%
Объединенные Арабские Эмираты	58%
Мексика	57%
Польша	57%
Китай*	55%
Нидерланды	55%
Турция	55%
Франция	53%
Швеция	50%
Бразилия	49%
Норвегия	48%
Германия	47%
Австралия	46%
Италия	46%
Среднемировой показатель	43%
Ирландия	42%
Швейцария	41%
Бельгия	40%
Великобритания	37%
США	36%
Финляндия	33%
Панама	32%
Новая Зеландия	31%
Канада	28%

Сроки вывода продуктов/услуг на рынок лучше, чем у конкурентов

Страна	
Индия	48%
Швейцария	44%
Мексика	39%
Нидерланды	39%
Ирландия	37%
Австралия	36%
Франция	36%
Турция	36%
Вьетнам	36%
США	35%
Среднемировой показатель	34%
Норвегия	33%
Китай*	33%
Объединенные Арабские Эмираты	33%
Великобритания	33%
Бразилия	32%
Финляндия	32%
Италия	32%
Германия	31%
Польша	31%
Бельгия	29%
Канада	27%
Новая Зеландия	27%
Панама	26%
Швеция	26%
Япония	25%

Крупные кибератаки за последние 2 года

Страна	
Япония	56%
Мексика	50%
Франция	44%
Польша	43%
Германия	38%
Швеция	38%
Вьетнам	38%
Финляндия	36%
Австралия	34%
Швейцария	34%
Китай*	33%
Новая Зеландия	33%
Великобритания	32%
Среднемировой показатель	32%
Нидерланды	31%
США	31%
Бельгия	30%
Италия	29%
Индия	28%
Панама	27%
Ирландия	27%
Норвегия	26%
Турция	26%
Бразилия	25%
Канада	19%
Объединенные Арабские Эмираты	14%

Китай: * материковый Китай, Гонконг (специальный административный район) и Макао (специальный административный район)

Результаты по секторам

Основной приоритет совета директоров в сфере ИТ

Сектор	
СМИ	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Бизнес-услуги/профессиональные услуги	Улучшение бизнес-процессов
Благотворительные/некоммерческие организации	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Строительство/проектирование	Улучшение бизнес-процессов
Образование	Улучшение показателей потребительского опыта
Финансовые услуги	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Государственные органы	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям/повышение операционной эффективности
Здравоохранение	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Туризм и отдых	Повышение операционной эффективности
Промышленное производство/автомобильный сектор	Улучшение бизнес-процессов
Нефтегазовый сектор	Повышение операционной эффективности
Фармацевтическая промышленность	Улучшение бизнес-процессов/повышение операционной эффективности
Энергетика и коммунальное хозяйство	Повышение операционной эффективности
Розничная торговля/потребительские товары	Улучшение показателей потребительского опыта
Технологии	Улучшение показателей потребительского опыта
Телекоммуникации	Улучшение показателей потребительского опыта
Транспорт/логистика	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям
Среднемировой показатель	Оказание надежных и стабильных ИТ-услуг бизнес-подразделениям

Более 10% бюджета на технологии контролируется за пределами ИТ-департамента

Сектор	
Технологии	53%
Телекоммуникации	51%
СМИ	50%
Образование	50%
Нефтегазовый сектор	47%
Благотворительные/некоммерческие организации	44%
Строительство/проектирование	44%
Финансовые услуги	44%
Среднемировой показатель	43%
Бизнес-услуги/профессиональные услуги	42%
Здравоохранение	41%
Фармацевтическая промышленность	40%
Энергетика и коммунальное хозяйство	39%
Государственные органы	38%
Транспорт/логистика	38%
Розничная торговля/потребительские товары	37%
Туризм и отдых	36%
Промышленное производство/автомобильный сектор	36%

Увеличение бюджета на ИТ в прошлом году

Сектор	
Туризм и отдых	68%
СМИ	62%
Транспорт/логистика	59%
Финансовые услуги	58%
Технологии	56%
Среднемировой показатель	55%
Бизнес-услуги/профессиональные услуги	54%
Строительство/проектирование	54%
Розничная торговля/потребительские товары	54%
Благотворительные/некоммерческие организации	52%
Здравоохранение	52%
Промышленное производство/автомобильный сектор	52%
Фармацевтическая промышленность	52%
Нефтегазовый сектор	51%
Образование	47%
Государственные органы	47%
Телекоммуникации	47%
Энергетика и коммунальное хозяйство	44%

Трансформация – кардинальные или существенные изменения в течение следующих трех лет

Сектор	
СМИ	57%
Телекоммуникации	57%
Технологии	56%
Фармацевтическая промышленность	51%
Бизнес-услуги/профессиональные услуги	48%
Финансовые услуги	47%
Туризм и отдых	46%
Розничная торговля/потребительские товары	44%
Среднемировой показатель	44%
Транспорт/логистика	43%
Нефтегазовый сектор	42%
Здравоохранение	40%
Энергетика и коммунальное хозяйство	37%
Государственные органы	35%
Благотворительные/некоммерческие организации	34%
Строительство/проектирование	34%
Промышленное производство/автомобильный сектор	31%
Образование	26%

Увеличение базовой заработной платы в прошлом году

Сектор	
Фармацевтическая промышленность	60%
Телекоммуникации	60%
СМИ	53%
Бизнес-услуги/профессиональные услуги	52%
Энергетика и коммунальное хозяйство	52%
Строительство/проектирование	51%
Образование	51%
Здравоохранение	50%
Транспорт/логистика	50%
Розничная торговля/потребительские товары	47%
Среднемировой показатель	47%
Туризм и отдых	46%
Промышленное производство/автомобильный сектор	46%
Технологии	46%
Финансовые услуги	45%
Нефтегазовый сектор	45%
Благотворительные/некоммерческие организации	38%
Государственные органы	35%

Более 10% рабочих мест будет автоматизировано в течение следующих 5 лет

Сектор	
Нефтегазовый сектор	59%
Телекоммуникации	55%
Финансовые услуги	53%
СМИ	48%
Транспорт/логистика	45%
Технологии	44%
Среднемировой показатель	43%
Розничная торговля/потребительские товары	42%
Бизнес-услуги/профессиональные услуги	41%
Государственные органы	41%
Промышленное производство/автомобильный сектор	41%
Энергетика и коммунальное хозяйство	38%
Благотворительные/некоммерческие организации	36%
Строительство/проектирование	36%
Образование	36%
Туризм и отдых	36%
Здравоохранение	31%
Фармацевтическая промышленность	26%

Сроки вывода продуктов/услуг на рынок лучше, чем у конкурентов

Сектор	
Технологии	43%
Туризм и отдых	39%
Промышленное производство/автомобильный сектор	39%
Телекоммуникации	39%
СМИ	36%
Бизнес-услуги/профессиональные услуги	35%
Фармацевтическая промышленность	34%
Среднемировой показатель	34%
Финансовые услуги	32%
Нефтегазовый сектор	32%
Энергетика и коммунальное хозяйство	32%
Розничная торговля/потребительские товары	32%
Строительство/проектирование	30%
Транспорт/логистика	30%
Образование	28%
Здравоохранение	27%
Благотворительные/некоммерческие организации	24%
Государственные органы	22%

Крупные кибератаки за последние 2 года

Сектор	
Телекоммуникации	44%
Транспорт/логистика	40%
Туризм и отдых	39%
СМИ	38%
Строительство/проектирование	38%
Образование	37%
Промышленное производство/автомобильный сектор	35%
Фармацевтическая промышленность	35%
Государственные органы	34%
Здравоохранение	33%
Розничная торговля/потребительские товары	33%
Среднемировой показатель	32%
Нефтегазовый сектор	31%
Энергетика и коммунальное хозяйство	31%
Финансовые услуги	30%
Бизнес-услуги/профессиональные услуги	27%
Технологии	26%
Благотворительные/некоммерческие организации	21%

**HARVEY
NASH**

The Power of Talent



Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2019 г. KPMG в Казахстане означает ТОО «КПМГ Аудит», ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори» и ТОО «КПМГ Валюэйшн», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Республики Казахстан, члены сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированные по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

Переведено с разрешения KPMG International Cooperative ("KPMG International").

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.