



# KPMG 2025

# Технологии

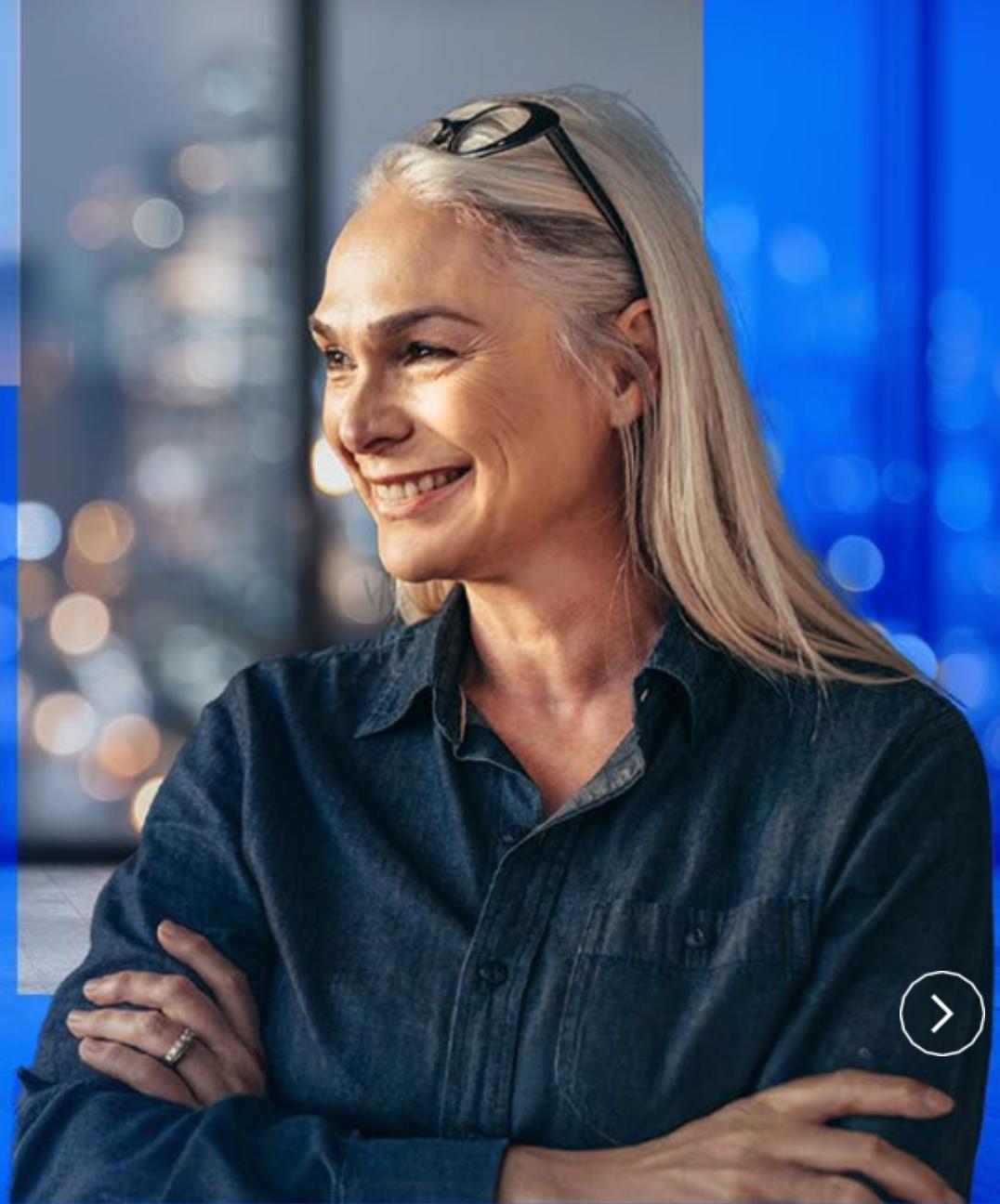
# Телекоммуникации

## CEO Outlook

KPMG Кавказ и Центральная Азия

---

KPMG. Make the Difference.



# Предисловие

Ряд факторов формирует сектор технологий и телекоммуникаций (ТТ). Искусственный интеллект (ИИ) позволяет компаниям автоматизировать процессы и повышать эффективность, а теперь — с появлением ИИ-агентов — способен также принимать самостоятельные решения. Тем не менее, соблюдение регуляторных требований остается в числе главных приоритетов руководителей ТТ-компаний и влияет на проекты, связанные с ИИ, кибербезопасностью, защитой данных, тарифными моделями и многим другим — с дополнительным осложнением в виде интересов национальной безопасности, которые могут ограничивать, где компании закупают и продают продукты и услуги.

В то же время модели получения дохода быстро меняются, поскольку компании стремятся интегрировать маркетинг, продажи и обслуживание клиентов/успех клиентов. С переходом к моделям на основе подписки, поддерживаемым рекламой и гибридным моделям традиционные источники дохода находятся под угрозой. Сохраняется проблема оттока клиентов, а также сложности с эффективным кросс-продажами и дополнительными продажами, поскольку бизнес ищет новые способы привлечения клиентов.

Тем временем, по мере того как потребность сектора ТТ в электроэнергии продолжает расти, компаниям необходимо задуматься о том, как обеспечить надежные и доступные источники энергии, предпочтительно устойчивые, при этом сокращая выбросы по всей цепочке операций и поставок.

На этом фоне опрос CEO Outlook 2025 показывает, как руководители компаний ТТ решают ключевые экономические, технологические, geopolитические, нормативные и кадровые вызовы. Ответы свидетельствуют о том, что сектор с уверенностью смотрит в будущее, стремясь внедрять ИИ и развивать инновации.

Компании ТТ могут возглавлять революцию в области ИИ, но не менее важно эффективно использовать эту технологию внутри собственных бизнес-процессов, сохранив при этом предпринимательские качества, столь характерные для сектора.

**Ответы свидетельствуют  
о том, что сектор с  
уверенностью смотрит в  
будущее, стремясь  
внедрять ИИ и развивать  
инновации.**



**Анна Скали**

Глобальный руководитель  
направления «Технологии,  
медиа и телекоммуникации»  
KPMG International

# Краткое содержание

Столкнувшись с быстрыми и непредсказуемыми геополитическими, экономическими и технологическими изменениями, сегодняшние лидеры ТТ сохраняют твердую, но взвешенную уверенность в перспективах как всего сектора, так и своих компаний в частности. Ожидания роста остаются высокими, а сделки по слияниям и поглощениям (M&A) прочно остаются в повестке — не только для расширения клиентской базы, но и, все чаще, для доступа к талантам и инфраструктуре в области ИИ.

ИИ рассматривается как ключевой инструмент для повышения эффективности и создания новых источников дохода за счет инновационных продуктов и новых каналов выхода на рынок. Согласно опросу генеральных директоров, компании ТТ подтверждают свои намерения делом и активно инвестируют в ИИ. Однако существует обеспокоенность этическими вызовами внедрения ИИ и понимание того, что для сохранения доверия заинтересованных сторон необходима сильная система управления.

Учитывая трансформационный эффект ИИ, лидеры ТТ считают, что им предстоит проделать работу по адаптации персонала — включая завоевание доверия и вовлеченности сотрудников. Компании существенно инвестируют в повышение квалификации, проявляя готовность привлекать внешнюю поддержку для интеграции ИИ и получения ценного опыта. Еще одна задача — преодоление межпоколенческих различий, обеспечивая сотрудников разных возрастов и с разным опытом привлекательными карьерными возможностями.

Устойчивое развитие может отступать на второй план в некоторых регионах, но более широкие вопросы экологии, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG) остаются приоритетом для многих компаний ТТ. Генеральные директора отмечают острую необходимость соблюдения требований по отчетности и комплаенсу. Сектор еще не полностью использует потенциал ESG для создания ценности — путем снижения зависимости от ненадежных источников энергии, сокращения затрат и формирования более устойчивых цепочек поставок. И хотя руководители в целом оптимистично оценивают свои возможности достичь целей по углеродной нейтральности, они признают, что им нужны дополнительные технические навыки в этой области.

В секторе, который буквально движет мир, его лидеры уверенно идут вперед, но с долей осторожности, чтобы реализовать и использовать огромный потенциал технологий безопасным и устойчивым образом.

# Ключевые выводы

## Экономические перспективы и деловая уверенность

**80%**

руководителей компаний ТТ  
уверены в перспективах роста  
своих компаний, а 83% уверены в  
перспективах роста всего сектора

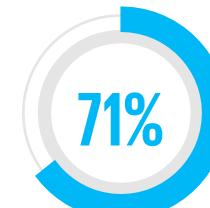
**40%**

руководителей компаний  
ожидают устойчивый рост  
прибыли по сравнению с  
29% в 2024 году

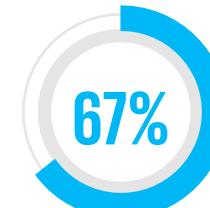
**43%**

проявляют высокий интерес к  
«трансформационным» сделкам  
M&A

## Технологические инновации на основе ИИ



руководителей компаний  
согласны с тем, что ИИ  
является главным  
инвестиционным  
приоритетом



организаций планируют  
выделить 10–20% своих  
бюджетов на ИИ в течение  
следующих 12 месяцев

Этические проблемы являются самым  
серьезным препятствием для успешного  
внедрения ИИ.

## Адаптация рабочей силы к миру ИИ

**62%**

руководителей компаний считают,  
что ИИ агент окажет  
«трансформационное» или  
«значительное» влияние на их  
организации

**45%**

руководителей компаний считают, что  
технические возможности и навыки  
сотрудников являются препятствием  
для внедрения ИИ

**49%**

компаний инвестируют в обучение и  
подготовку персонала по ИИ

**39%**

компаний считают, что устранение  
разрыва между существующими и  
необходимыми навыками является  
проблемой при привлечении и  
удержании талантов в области ИИ и  
цифровых технологий

## Достижение стратегического преимущества через ESG



руководителей компаний  
уделяют приоритетное  
внимание соблюдению  
требований ESG и  
отчетности, чтобы  
соответствовать  
ожиданиям инвесторов и  
регуляторов



компаний полностью  
учитывают затраты и  
потенциальную окупаемость  
(ROI) инициатив в области  
устойчивого развития при  
каждом крупном  
инвестиционном решении



компаний считают, что  
недостаток навыков в области  
устойчивого развития  
является серьезным  
препятствием для  
достижения целей по  
углеродной нейтральности

01

# Экономические перспективы и деловая уверенность

В условиях непредсказуемой и быстро меняющейся среды руководители компаний ТТ сохраняют сильный оптимизм. 80% уверены в перспективах роста своих компаний, а 83% положительно оценивают перспективы роста всего сектора, что выше по сравнению с 74% в 2024 году. Эти данные отражают ключевую роль технологий и телекоммуникаций в развитии отраслей, государств и жизни граждан. Для многих лидеров ТТ неопределенность — это скорее привычная реальность, чем ограничение, поскольку их компании нарушают статус-кво, предлагая новые продукты, услуги и бизнес-модели.

Ожидания роста прибыли существенно увеличились за последний год: 40% руководителей компаний теперь прогнозируют «устойчивый» рост (2,5–5%), по сравнению с лишь 29% в 2024 году. Лидеры технологических компаний настроены немного более оптимистично, чем их коллеги из телекоммуникационного сектора — что неудивительно, учитывая крайне высокую рыночную капитализацию крупнейших технологических игроков, поддерживаемую стремительным ростом ИИ.

Большинство опрошенных руководителей (89%) используют неорганические пути роста, при этом 43% проявляют «высокий» интерес к «трансформационным» сделкам M&A. Телекоммуникационные компании сталкиваются с вызовами со стороны новых конкурентов, особенно в сегменте B2B, и могут рассматривать стратегические сделки M&A для усиления своих предложений. Некоторые компании также выходят в новые продуктовые направления, чтобы повысить лояльность клиентов за счет кросс-продаж широкополосных и стриминговых сервисов. Кроме того, они инвестируют в развертывание волоконно-оптических сетей.



Ожидания роста  
прибыли существенно  
увеличились за  
последний год

# 40%

руководителей компаний  
теперь прогнозируют  
«устойчивый» рост  
(2,5–5%), по сравнению с  
лишь 29% в 2024 году



**Сектор телекоммуникаций и технологий второй год остается очень динамичным и в мире, и в регионе Кавказа и Центральной Азии. Динамика наблюдается и в области M&A, и в области технологического развития. После череды сбоев и инцидентов по всему региону, компании активно наверстывают капитальные инвестиции, параллельно работая над реализацией ИИ-повестки. Скорость полноценного внедрения инноваций оказалась ниже планов, и сейчас компании приходят к тому, что невозможно все сделать in-house и что важно системно подходить к адаптации новых технологий.**

### Константин Аушев

Руководитель сектора  
телекоммуникаций и технологий  
KPMG на Кавказе и в Центральной Азии

### Пути роста различаются среди подсекторов

Почти три четверти руководителей компаний (73%) заявляют, что их бизнес адаптировал стратегии роста для соответствия изменяющимся рыночным условиям. Для телекоммуникационного сектора этот показатель составляет 77%, а для технологического — 70%, что может свидетельствовать о более высокой подверженности сектора регуляторным, инфраструктурным и геополитическим вызовам. В некоторых юрисдикциях введены ограничения на закупку сетевого оборудования по соображениям национальной безопасности, чтобы противодействовать угрозам шпионажа и/или кражи интеллектуальной собственности. Аналогичные ограничения применяются к полупроводникам и аппаратному обеспечению в отдельных регионах, хотя в меньшей степени — к программному обеспечению. Руководители ТТ следят за возможными изменениями тарифного регулирования, которые могут повлиять на цепочки поставок, и эти цепочки должны быть достаточно гибкими, чтобы быстро переключаться на новые источники.

На вопрос о ключевых операционных приоритетах для достижения роста руководители телекоммуникационных компаний называют цифровизацию и повышение связности (26%). Эти ответы указывают на необходимость модернизации инфраструктуры для поддержки моделей «как услуга» (например, AI-as-a-service и cloud-as-a-service), а также развертывания 5G, спутниковых и программно-определенных сетей для улучшения глобальной связности.

Для лидеров технологического сектора, напротив, основными целями являются пересмотр и адаптация бизнес- и операционных моделей для усиления инноваций (18%), а также понимание и внедрение генеративного/ИИ агента (18%). В этом подсекторе компании активно используют облачные технологии, edge computing и децентрализованные цифровые экосистемы, стремясь предоставить клиентам максимально персонализированные и иммерсивные впечатления. Еще одна тенденция в технологиях — сотрудничество между различными игроками, включая компании в области ПО, ИИ и полупроводников.

## Кибербезопасность продолжает оставаться проблемой

Наибольшим фактором, влияющим на краткосрочные решения, остается кибербезопасность (39%). В мире выше этот показатель только у банковского сектора и рынков капитала, что отражает масштаб киберугроз для телекоммуникационных сетей, технологических платформ и программного обеспечения. Генеративный ИИ предоставляет злоумышленникам дополнительные инструменты для кражи данных и установки программ-вымогателей, включая дипфейки и фишинг. Еще одной угрозой на горизонте является квантовое расшифрование. Регуляторные требования в области кибербезопасности создают дополнительное давление, вынуждая демонстрировать надежную защиту, при этом идет гонка за достижением квантового шифрования и опережением злоумышленников.

Решения руководителей телекоммуникационных компаний особенно зависят от технологических изменений (32%) и интеграции ИИ (33%), поскольку они внедряют ИИ в сетевые операции, предиктивное обслуживание, чат-боты для улучшения обслуживания клиентов и управления инфраструктурой. Более того, по результатам глобального опроса телеком-компаний занимают первое место по уровню технологических изменений, что свидетельствует о значительных усилиях в этом секторе для ускорения инноваций.

В отличие от телеком-сектора, руководители технологических компаний рассматривают устойчивость цепочек поставок как относительно более серьезную проблему (30%), чтобы справиться с тарифами, геополитическими сбоями и требованиями устойчивости/ энергопотребления для данных центров. Чтобы решить эти задачи, руководители технологических компаний заявляют, что их организации увеличивают инвестиции в кибербезопасность (51%), уделяя особое внимание усиленной защите данных и управлению доступом, решениям security-as-a-service со сквозным шифрованием и соблюдению нормативных требований.

Они также инвестируют в интеграцию ИИ в бизнес-процессы и рабочие потоки (36%), технологические инновации (31%) и соблюдение нормативных требований (29%). Повышенная эффективность, компании могут снижать затраты и улучшать надежность обслуживания.

Решения руководителей телекоммуникационных компаний особенно зависят от технологических изменений

**32%**

и интеграции ИИ

**33%,**

по мере того как они интегрируют ИИ в сетевые операции, предиктивное обслуживание, чат-боты и рамки ответственного ИИ для улучшения обслуживания клиентов и управления инфраструктурой.

02

# Технологические инновации на основе ИИ

Для руководителей компаний ТТ, участвующих в нашем глобальном опросе, ИИ является главным инвестиционным приоритетом, что подтверждают 75% респондентов из технологического сектора и 66% из телекоммуникационного. Это различие объяснимо, учитывая, что технологические компании одновременно разрабатывают ИИ и внедряют его в собственные операции. Агентские ИИ-системы предоставляют возможность самостоятельного принятия решений и способность адаптироваться к изменяющимся условиям, обеспечивая персонализированное взаимодействие с клиентами.



Многие телекоммуникационные компании по-прежнему зависят от устаревшей инфраструктуры, предназначеннной в основном для базовой связности. ИИ-агенты предлагают мощный катализатор трансформации, позволяя модернизировать свои сети и прикладной уровень для предоставления более умных и устойчивых сервисов. Предугадывая и решая проблемы клиентов до их возникновения, адаптируя предложения в режиме реального времени и обеспечивая гиперперсонализированные впечатления, телеком-операторы могут переориентировать себя в интеллектуальные технологические компании, ориентированные на клиента. Это станет решительным переходом от традиционных поставщиков связи к динамичным провайдерам цифровых услуг.

**Асим Шарма**

Руководитель телекоммуникационного сектора,  
Азиатско-Тихоокеанский регион  
KPMG Сингапур

Индустрия микросхем использует ИИ для создания аппаратного обеспечения, совместимого с ИИ, внедряя ИИ в производственные процессы для повышения эффективности и соответствия стандартам. SaaS-провайдеры применяют ИИ для улучшения персонализации, эффективности и анализа данных, а телеком-операторы получают выгоду от чат-ботов на основе ИИ, предиктивной аналитики и облаков для улучшения обслуживания клиентов, оптимизации производительности и обеспечения бесшовного цифрового опыта.

Чтобы поддержать эти амбиции, ТТ-компании активно инвестируют в ИИ: 71% технологических компаний и 62% телекоммуникационных компаний намерены выделить от 10 до 20% своих бюджетов на эту технологию. Руководители технологического сектора, как правило, имеют более четкое представление о своих инвестициях в ИИ, тогда как их коллеги из телекоммуникационного сектора предоставляют бизнес-подразделениям значительную автономию для экспериментов, поощряя внедрение на децентрализованной основе.

По словам респондентов, основными преимуществами ИИ являются улучшение процесса принятия решений и анализа данных, создание новых продуктов или услуг, генерирующих новые источники дохода, а также повышение уровня инноваций. Например, стриминговые платформы и компании цифровых медиа используют данные пользователей для персонализированного контента, рекламных моделей и аналитики аудитории на основе ИИ. Операторы связи применяют ИИ для ускорения анализа больших данных с целью получения информации о клиентах, оптимизации сетей и повышения уровня кибербезопасности.

Уверенность сектора в ИИ подтверждается тем, что 84% руководителей ТТ-компаний ожидают окупаемость инвестиций (ROI) в ИИ в течение трёх лет, а 22% — в течение 12 месяцев или меньше.

## Препятствия на пути к ИИ или серьезные барьеры?

Руководители компаний считают, что этические проблемы (64%) являются самым серьезным препятствием для успешного внедрения ИИ, включая опасения по поводу предвзятости моделей, которые могут дискриминировать клиентов, несоблюдения норм защиты данных и нарушения авторских прав из-за несанкционированного использования интеллектуальной собственности. Доверие к ИИ — это огромная проблема, и руководители компаний во всем секторе должны применять строгие механизмы управления ИИ, определяя, кто его использует, в каких областях бизнеса и откуда поступают данные.

Значительная часть респондентов (59%) считает ключевой проблемой готовность данных, поскольку компании сталкиваются с трудностями при доступе к надежным, чистым и хорошо структурированным данным из множества источников. В недавнем опросе KPMG «RevOps Redefined: Руководство по росту для ТМТ» 50% участников сообщили, что наличие изолированных хранилищ данных мешает формированию единого представления о клиентах в маркетинге, продажах и обслуживании. Это приводит к упущенными возможностям кросс-продаж и дополнительных продаж, оттоку клиентов, задержкам между заказом и активацией, а также ошибкам в выставлении счетов.

Еще одним общим препятствием является отсутствие регулирования (на это указали 60% руководителей технологических компаний и 43% — телекоммуникационных), что отражает неопределенность в отношении соблюдения норм и юридических стандартов при внедрении ИИ. Регуляторные рамки для онлайн-контента продолжают развиваться, что влияет на то, как интернет-компании взаимодействуют с надзорными органами. Компании ТТ отслеживают изменения в регулировании, которые могут затронуть национальную безопасность и защиту потребителей, а также по-разному повлиять на социальные сети и других «big tech»-игроков.

Стоимость внедрения ИИ не недооценивается респондентами опроса — 50% считают, что этот фактор является препятствием для масштабирования использования. Многие организации реализуют несколько изолированных pilotных проектов по ИИ в разных частях бизнеса, вместо того чтобы координировать усилия. Это не только увеличивает затраты, но также может привести к незначительным или нулевым улучшениям производительности и снизить уверенность в возможности получить желаемую окупаемость инвестиций (ROI) в ИИ.

Значительная часть респондентов

**59%**

считает готовность данных ключевой проблемой, поскольку они сталкиваются с трудностями при доступе к надежным, чистым и хорошо структурированным данным из множества источников.

03

# Адаптация рабочей силы к миру ИИ

По мере того как компании ТТ усиливают использование ИИ и других технологий, стратегии управления персоналом должны адаптироваться к новым способам работы. Более шести из десяти руководителей (62%) считают, что ИИ-агенты окажут «трансформационное» или «значительное» влияние на их организации. Традиционные структуры команд, работающих с рынком, например, могут выглядеть совершенно иначе, когда ИИ выполняет генерацию лидов, отвечает потенциальным клиентам и заказчикам, а также самостоятельно пишет коммерческие предложения.

45% руководителей компаний заявляют, что технические возможности и навыки сотрудников являются препятствием для внедрения ИИ, а 34% обеспокоены способностью персонала культурно адаптироваться и принять ИИ. Опасения быть замененными ИИ или не успеть за темпами изменений мешают работникам полностью принять эту технологию.

Основной ответ на эти вызовы (57%) — открытое информирование о влиянии ИИ на роли, демонстрация преимуществ и помочь в снятии опасений. Кроме того, 49% компаний заявляют, что инвестируют в обучение и подготовку персонала по ИИ, чтобы повысить грамотность в этой области и укрепить уверенность. Темпы развития ИИ требуют постоянного обучения, проведения воркшопов и хакатонов (для выявления кибер-уязвимостей), а также акцентирования важности правильной системы управления для поддержания доверия.

Среди всех секторов, участвовавших в опросе, телеком-компании чаще всего переводят сотрудников с традиционных ролей на роли с поддержкой ИИ (67%) — для технологического сектора этот показатель составляет лишь 58%. Такой ответ свидетельствует о том, что телекоммуникационные компании имеют гибкие рабочие места с активной внутренней мобильностью.

Лидеры ТТ также признают, что у них может не быть всех ответов внутри компании: 46% согласны с необходимостью привлечения внешних экспертов по ИИ как для интеграции технологий, так и для получения актуальных знаний по мере необходимости.



**Лидеры ТТ должны достичь правильного баланса между ИИ и «НІ» (человеческим интеллектом). По мере того как ИИ-агенты оптимизируют процессы, автоматизируют, пишут код, отвечают на запросы и принимают решения, компании должны определить, как задействовать своих сотрудников. И они смогут получить максимальную выгоду от ИИ только в том случае, если обучат персонал использовать ИИ и экспериментировать.**

### Анна Скалли

Руководитель направления «Технологии, медиа и телекоммуникации», Ирландия и ЕМА  
KPMG Ирландия

## Формирование будущего рабочего пространства

Как и многие отрасли, сектор ТТ сталкивается с демографическими изменениями: пожилые сотрудники уходят на пенсию, а молодые задумываются о том, где хотят развивать свою карьеру. Когда руководителей ТТ попросили назвать основные факторы влияния на рынок труда, они указали на поколенческий разрыв в ключевых навыках будущего, включая внедрение ИИ (34%). На втором месте — растущий разрыв ожиданий между старшими и младшими сотрудниками (22%), поскольку новые поколения ожидают более гибкой карьеры, большего выбора, а также возможностей чаще менять роли и осваивать новые навыки.

Решить эти проблемы будет непросто. Главная сложность в привлечении и удержании специалистов по ИИ и цифровым технологиям — преодоление разрыва между существующими навыками и необходимыми компетенциями. Особенно обеспокоены этим телекоммуникационные компании (45% по сравнению с 34% руководителей технологических компаний). Можно утверждать, что технологии считаются предпочтительной отраслью для многих молодых кандидатов, стремящихся работать на передовой инноваций, и телекоммуникационным компаниям нужно подумать, какое ценностное предложение бренда необходимо, чтобы конкурировать за лучших специалистов.

Респонденты также обращают внимание на старение рабочей силы: 59% ожидают «умеренное» влияние на найм, удержание и корпоративную культуру, а 28% прогнозируют «значительное» влияние.

Почти единодушно признаётся необходимость инвестировать в развитие навыков и обучение на протяжении всей жизни в сообществах (87%), а также формировать позитивную внутреннюю культуру и взаимодействовать с обществом (77%). Возможно, самое важное: лидерам ТТ следует стимулировать переосмысление того, как ИИ меняет рабочую среду и как будет развиваться карьера в будущем. Один из ключевых вопросов — как компании смогут формировать базовые знания, если большая часть работы начального уровня будет выполняться машинами?

Главная сложность в привлечении и удержании специалистов по ИИ и цифровым технологиям — преодоление разрыва между существующими навыками и необходимыми компетенциями.

# 45%

респондентов особенно обеспокоены отсутствием необходимых ресурсов в телекоммуникационной отрасли, по сравнению с

# 34%

руководителей технологических компаний.

## 04

# Достижение стратегического преимущества через ESG

Хотя ESG может быть менее приоритетным в некоторых регионах, компании ТТ хорошо осознают свою ответственность за соблюдение более строгих требований по отчетности в области устойчивого развития, повышение энергоэффективности и сокращение выбросов углерода и отходов. Основной ответ на геополитические изменения — это приоритетное внимание к соблюдению стандартов и требованиям отчетности для удовлетворения запросов инвесторов и регуляторов (53%).

Руководители компаний называют вторым по значимости действием согласование целей устойчивого развития с основной бизнес-стратегией, чтобы продемонстрировать ценность для заинтересованных сторон (43%). Кроме того, 62% заявляют, что интегрировали устойчивое развитие в свой бизнес и считают это критически важным для долгосрочного успеха. Для многонациональных компаний с глобальным присутствием соблюдение всё более строгих стандартов устойчивого развития в таких регионах, как Европа, является необходимым, а инвесторы ожидают прозрачной отчетности для подтверждения соответствия.

Для технологических компаний важными задачами являются переработка дизайна данных для экономии энергии, внедрение энергоэффективного программирования и поиск более чистых источников энергии, таких как атомная энергия, а также экологически чистых видов топлива, например биогаза и зеленого водорода. Производители оборудования исследуют технологии охлаждения, такие как прямое охлаждение чипов и жидкостное погружное охлаждение, а также использование экологичных материалов. Компании телекоммуникационного сектора также инвестируют в энергоэффективную инфраструктуру и передовые сетевые решения для повышения устойчивости, прозрачности и соответствия нормативным требованиям.

45% руководителей телекоммуникационных компаний заявляют, что их компании полностью привержены целям устойчивого развития — больше, чем в любом другом секторе исследования (глобальный средний показатель — 30%). В условиях высокой регулируемости отрасли лидеры должны соответствовать высоким ESG-стандартам на многих рынках, а также создавать экологически ориентированные бренды, которые находят отклик у клиентов.

Однако не все компании ТТ демонстрируют такой уровень приверженности, что говорит о различиях в подходах к устойчивому развитию на глобальных рынках. Семь процентов заявляют, что сократили свои инициативы в области устойчивого развития, чтобы сбалансировать другие бизнес-приоритеты, а 20% пересматривают роль устойчивого развития в своих стратегических приоритетах. Молодые поколения сотрудников могут ожидать от компаний ТТ приверженности низким выбросам и энергоэффективности, что создаёт ещё большее давление для повышения устойчивости.

## Сумеют ли компании ТТ выполнить обещанное?

Респонденты выражают позитивный взгляд на амбиции в области ESG. 68% руководителей уверены, что их компании смогут достичь целей по достижению нулевых выбросов к 2030 году, а 74% считают, что обладают возможностями и ресурсами для соблюдения новых стандартов отчетности.

Однако они также признают наличие барьеров, главным из которых является нехватка соответствующих навыков и экспертизы. Другим препятствием является сложность декарбонизации сложных и иногда непрозрачных глобальных цепочек поставок, подпадающих под отчетность по Scope 3, что означает необходимость сначала получить данные для полного понимания выбросов, а затем, возможно, работать с партнерами над сокращением их углеродного следа.

Компании ТТ предпринимают ряд шагов для решения проблем энергетического перехода и устойчивого развития: 53% генеральных директоров отслеживают изменения в регулировании и поддерживают диалог с надзорными органами, чтобы предвидеть изменения, которые могут повлиять на стратегии инноваций. Еще одним приоритетом является сотрудничество и партнерство (49%) для стимулирования инноваций, соответствующих нормативным требованиям.

Среди респондентов опроса существует значительная надежда на то, что ИИ сможет усилить усилия сектора в области устойчивого развития, выявляя возможности повышения эффективности использования ресурсов, улучшая качество данных и отчетность, а также совершенствуя моделирование климатических рисков. ИИ обладает впечатляющим потенциалом для повышения энергоэффективности данных-центров, используя интеллектуальное управление рабочей нагрузкой для балансировки вычислительных потребностей и применяя предиктивную аналитику для оптимизации систем охлаждения. Одним из многих потенциально положительных эффектов ИИ является помочь в энергетическом переходе, обеспечивая качественный скачок благодаря умным сетям, системам хранения, предиктивному обслуживанию и технологиям улавливания углерода.

## Устойчивое развитие как фактор создания ценности

Можно ли рассматривать устойчивое развитие как нечто большее, чем вопрос соблюдения норм и отчетности? Четверть руководителей компаний ТТ (25%) заявляют, что их организации комплексно интегрируют затраты на устойчивое развитие и показатели ROI в каждое крупное инвестиционное решение, а еще 40% делают это для «некоторых» инвестиционных решений. Учитывая важность электроэнергии для этого сектора и дефицит инвестиционного капитала, измерение отдачи от вложений в устойчивое развитие должно быть высоким приоритетом для каждой организации, чтобы продемонстрировать создание ценности.

**Генеративный ИИ радикально меняет сектор ТТ, требуя от лидеров балансировать между смелыми инновациями и ответственным внедрением. Успех будет определяться не только внедрением новых технологий, но и стратегическими инвестициями в людей и систему управления, необходимыми для управления рисками и раскрытия полного потенциала ИИ.**

### Чад Сайлер

Руководитель направления  
«Технологии, медиа и  
телекоммуникации»,  
KPMG США

# Предстоящий путь

Как руководители компаний ТТ могут продолжать вести свои организации через сложные условия, чтобы реализовать амбиции роста?

## Технологические инновации на основе ИИ

### Рассматривайте ИИ с точки зрения всей организации

Чтобы раскрыть весь потенциал ИИ, компаниям следует отказаться от отдельных, изолированных пилотных проектов в пользу структурированной, но гибкой модели для управления сложностями внедрения ИИ. Это поможет сбалансировать необходимость краткосрочного повышения эффективности с важностью подготовки к будущему росту и инновациям.

### Инвестируйте в управление ИИ

При наличии правильной системы управления внутри организации компании могут быстро внедрять инновации с помощью этичных и ответственных приложений ИИ. Платформы управления ИИ предоставляют инструменты для мониторинга, аудита и обеспечения соответствия требованиям, чтобы устранить предвзятость, защитить конфиденциальность данных и повысить прозрачность, что помогает поддерживать доверие заинтересованных сторон. Компании должны гарантировать, что сотрудники понимают, какие типы данных они могут использовать, а также внедрить процессы проверки предвзятости ИИ — при этом обеспечивая свободу для принятия рисков и инноваций.

## Адаптация персонала к миру ИИ

### Создайте убедительное видение ИИ

Ясное и вдохновляющее представление о возможностях ИИ может помочь заинтересовать сотрудников и снизить страх. Это важно не только для интеграции ИИ в организацию, но и для улучшения опыта клиентов и сотрудников. Компаниям следует рассмотреть правильный баланс между людьми и ИИ, чтобы переосмыслить роли, максимально использующие технологии, при этом предоставляя людям возможности для развития знаний и построения интересной карьеры.

### Инвестируйте в непрерывное обучение и стимулируйте критическое мышление

Эффективная рабочая сила зависит от сотрудников, которые проявляют любопытство к возможностям ИИ и могут учиться и экспериментировать без страха. Культура обучения способна вдохновить как амбициозных молодых специалистов, так и опытных сотрудников использовать ИИ и другие технологии с уверенностью. Одной из самых ценных характеристик, которую стоит развивать, является любознательность — чтобы расширять границы возможного, экспериментировать и принимать взвешенные риски.

## Достижение стратегического преимущества через ESG

### Оцените потенциал ценности устойчивого развития

Смотрите шире, чем просто соблюдение норм: оценивайте рентабельность инвестиций (ROI) в энергоэффективность, цикличность (для сохранения редкоземельных минералов и других трудно добываемых материалов), гибкость цепочек поставок и надежные источники энергии. Сильное бизнес-обоснование может дать компаниям более предсказуемые прогнозы доходов и помочь держать расходы под контролем.

### Сделайте соблюдение нормативных требований ключевой компетенцией

Руководителям компаний ТТ следует быть в курсе изменений в регулировании, оценивая их влияние на деятельность. Это позволит бизнесу предвидеть и реагировать на новые нормативные требования, а также адаптировать продукты, цепочки поставок и производство.

# Методология

11-е издание отчета KPMG CEO Outlook, проведенного среди

**1350**

генеральных директоров в период с 5 августа по 10 сентября 2025 года, предоставляет уникальное понимание мышления, стратегий и тактик планирования руководителей.

Этот отчет сосредоточен исключительно на

**230 генеральных  
директорах  
компаний ТТ**

участвовавших в опросе — 120 из технологических компаний и 110 из телекоммуникационных компаний — с приведением сравнений между этими двумя подсекторами там, где это уместно.

Когда проводятся сравнения по годам (например, 2024 против 2025), данные берутся из аналогичных вопросов в предыдущих выпусках исследования KPMG CEO Outlook. Хотя размер и состав выборки компаний ТТ в целом остаются стабильными, незначительные изменения могут влиять на сопоставимость.

Все респонденты возглавляют компании с годовыми доходами более 500 млн долларов США, и треть опрошенных компаний имеют более 10 млрд долларов годового дохода. Полное исследование включало генеральных директоров из 11 ключевых рынков (Австралия, Канада, Китай, Франция, Германия, Индия, Италия, Япония, Испания, Великобритания и США) и 12 ключевых отраслей (управление активами, автомобилестроение, банковское дело, потребительский сектор и розничная торговля, энергетика, инфраструктура, здравоохранение, страхование, бионауки, производство, технологии и телекоммуникации).

*Примечание: некоторые цифры могут не суммироваться до 100% из-за округления.*

# Как KPMG может помочь

От стартапов до компаний из списка Fortune 500 — компании ТТ по всему миру стремятся укрепить свои позиции на рынке за счет прорывных инноваций. По мере того как новые технологии внедряются во всем мире, лидерами становятся те, кто понимает и учитывает сложность и влияние трансформации бизнеса при запуске новых продуктов и услуг. KPMG может помочь.

Специалисты KPMG в секторе ТТ понимают сегодняшнюю изменчивую и сложную среду. Наша сеть сочетает отраслевые знания с техническим опытом, чтобы предоставлять инсайты, помогающие лидерам трансформировать и упрощать сложные бизнес-модели.

Благодаря глубокому пониманию меняющегося рынка наши специалисты выходят за рамки текущих вызовов, чтобы предвидеть возможные долгосрочные и краткосрочные последствия изменений в бизнесе, а также финансовых и технологических стратегиях. Мы работаем с клиентами над выявлением потенциальных препятствий для изменений и совместно принимаем ключевые решения, которые помогут создать реальную ценность для их бизнеса.

## Награды

KPMG гордится тем, что была признана лидером в рейтинге IDC MarketScape 2025 по глобальным услугам в области ИИ и получила награду IDC 2024 за удовлетворенность клиентов в сфере услуг Enterprise Intelligence.

Это исследование оценивает стратегии и возможности 20 поставщиков, которые зарекомендовали себя как надежные партнеры на всем жизненном цикле услуг ИИ, обладающие способностью помогать клиентам как в создании бизнес-планов на основе ИИ, так и в переходе к технологическим операционным моделям, готовым к использованию ИИ.

## Ознакомьтесь с услугами KPMG в области ИИ

Создайте эффективную стратегию внедрения ИИ, чтобы развернуть технологии и обеспечить масштабируемую ценность. Узнайте, как стратегия KPMG в области ИИ может помочь вам разработать эффективный план внедрения ИИ с технологическими решениями, которые поддержат весь путь трансформации вашего бизнеса.

# Свяжитесь с нами

**Константин Аушев**

Партнер, Руководитель  
Технологической практики  
KPMG Кавказ и Центральная Азия  
kaushev@kpmg.kz

**Салтанат Сандықбаева**

Партнер, Отдел инвестиций и рынков капитала  
KPMG Кавказ и Центральная Азия  
SSandykbayeva@kpmg.com

**Андрей Иванов**

Директор Отдела инвестиций и рынков капитала  
KPMG Кавказ и Центральная Азия  
andreyivanov@kpmg.kz

**Дильноза Мирзоева**

Заместитель директора Отдела  
инвестиций и рынков капитала  
KPMG Кавказ и Центральная Азия  
dilnozamirzoeva@kpmg.kz

Некоторые или все описанные здесь услуги могут быть недоступны для клиентов KPMG по аудиту, а также их аффилированных или связанных организаций.

[kpmg.kz](http://kpmg.kz)



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.

© 2026 г. ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Наименование KPMG и логотип KPMG являются товарными знаками, используемыми по лицензии участниками глобальной организации независимых фирм KPMG.