



KPMG Tech Report

Центральная Азия и Кавказ

Май 2026

KPMG. Make the Difference.



Об исследовании

Исследование основано на опросе

2500

ИТ-руководителей из 27 стран

Глобальная версия:



ТОП по зрелости процессов, ТОП по зрелости в технологиях, ТОП по достигнутому возврату от ИТ-инвестиций (от 200% и выше)

40

Кавказ

32

Центральная Азия

224

Мировых
технологических
лидеров (ТЛ)

Интервью с ИТ-лидерами рынка:

Иван Белохвостиков
CEO, Cybernet.AI

Дэн Бортц
Директор, AI Go-to-Market, Google

Зак Касс
Консультант по ИИ, экс-глава Go-to-Market, OpenAI

Агиис Конкабаева
CIO, Veeline Казахстан

Рубина Лозовая
CDO, Банк ЦентрКредит

Фил Моттрэм
Исполнительный VP и Chief Sales Officer, HPE

Сет Пэттон
GM, Microsoft 365 Copilot

Ноэль Рассел
CEO, AI Leadership Institute

Валерий Семчуков
VP по технологиям, Freedom Holding

Ренат Туканов
CTO Freedom Holding, CEO Freedom AI

Рустем Увалиев
Руководитель офиса цифровизации, BTS (группа ERG)

Содержание

01	Предисловие	4	05	Технологическая зрелость: уверенность в хаосе	23
02	Технологические стратегии: скорость без иллюзий	5	06	Стаффинг в ИТ: на пути к цифровому труду	29
03	Технологическое развитие: прибыль в угоду эффективности	11	07	Эра ИИ: хрупкость масштабирования	35
04	Инвестиционные приоритеты: безопасность и данные	15	08	Выводы и рекомендации: достичь технологического лидерства	42

Предисловие

По результатам опроса более 70-ти компаний региона, мы видим, что технологическая повестка Центральной Азии и Кавказа вошла в фазу управляемого взросления. Регион всё реже действует в логике воспалённого ожидания — «подождать, пока станет понятнее», — и всё чаще принимает решения в условиях, где ясность появляется уже после движения. Это качественный перелом. Если год назад в дискуссиях с руководителями доминировала тревога из-за темпа изменений, то сегодня мы чувствуем смену настроения: компании запускают инициативы быстрее, но всё чаще — с осознанием того, где допустим риск, а где цена ошибки слишком высока.

Почти половина организаций региона уже воспринимает эксперименты с технологиями как норму стратегии, а не как исключение. При этом выжидательную позицию «подождать, пока технология станет доказанной» занимает лишь около трети компаний — заметно реже, чем в мировой выборке. Это важно: регион ускоряется не «на авось», а выборочно, стараясь выигрывать там, где эффект можно доказать быстро, и не распылять управленческое внимание.

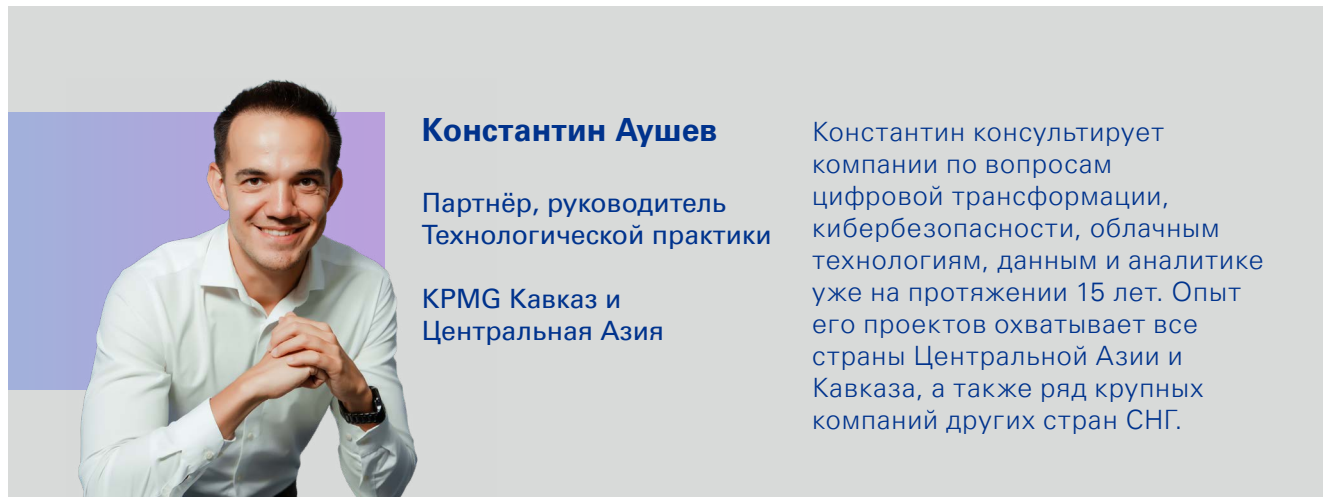
Но именно в этом месте возникает ключевое напряжение года. Уверенность в способности работать с неопределённостью в регионе выше глобального уровня, однако способность

регулярно проверять эту уверенность результатом пока отстаёт. Лишь около половины компаний системно сопоставляют эффект технологических инициатив с бизнес-планами. В эпоху ИИ это перестаёт быть методологической деталью и становится стратегическим риском: когда измеримость не поспевает за скоростью, стратегия легко превращается в ощущение движения без доказательства прогресса.

Парадоксально, но Центральная Азия и Кавказ входят в эру ИИ не как регион позднего старта. По доле компаний, уже переведших ИИ в промышленный контур с измеримым эффектом, регион заметно опережает мировую картину (по крайней мере, среди довольно крупных компаний, на которые был ориентирован наш обзор). Именно поэтому следующий шаг становится критичным: скорость больше не даёт автоматического

преимущества. Решающее значение приобретает управленческая «сборка» — способность превратить отдельные успехи в устойчивую способность организации, с ясной ответственностью, зрелыми governance-механизмами и доверием людей.

В этом отчёте мы подробно разбираем, где именно проходит эта развилка: между скоростью и устойчивостью, между экспериментами и портфелем, между ИИ как серией удачных кейсов и ИИ как новой производственной системой. Ответы на эти вопросы и определяют, станет ли текущий импульс региона долгосрочным конкурентным преимуществом — или окажется временным окном возможностей.



Константин Аушев

Партнёр, руководитель
Технологической практики

KPMG Кавказ и
Центральная Азия

Константин консультирует компании по вопросам цифровой трансформации, кибербезопасности, облачным технологиям, данным и аналитике уже на протяжении 15 лет. Опыт его проектов охватывает все страны Центральной Азии и Кавказа, а также ряд крупных компаний других стран СНГ.



Технологические стратегии: скорость без иллюзий

“

Сможем ли мы преуспеть в условиях постоянных потрясений? Я убеждён, что ответ заключается в отказе от хайпа, опоре на факты и доказательства, а также в приверженности таким стратегиям, которые сочетают амбициозность с рациональным мышлением.

Гай Холлэнд, лидер Глобального центра компетенций CIO
KPMG International



Компании Центральной Азии и Кавказа всё реже ждут «доказанных» технологий и всё чаще действуют через управляемые эксперименты. Регион ускоряется не за счёт слома управляемости, а благодаря портфельному подходу к инновациям: быстрые пилоты, жёсткие рамки риска и ставка на внутренние компетенции. По сравнению с прошлым годом тревога уступает место действию, но осторожность по-прежнему остаётся важной частью стратегического мышления.

Быстро, но выборочно

Центральная Азия и Кавказ (ЦАиК) выглядят как регион, который перестал ждать «идеального момента» и научился жить в реальности, где технологические правила меняются быстрее, чем успевают устояться управленческие привычки. Это хорошо видно по тому, как компании реагируют на прорывные технологии, способные улучшить результат, но одновременно «сломать» текущую бизнес-модель. В регионе заметно меньше выжидания ([Рисунок 1](#)): стратегию «подождать, пока технология станет доказанной» выбирают 33% компаний ЦАиК против 44% в мире. При этом гораздо чаще включается «быстрая, но выборочная адаптация» — 43% в ЦАиК против 36% глобально.

Эта комбинация важна: ЦАиК не демонстрирует безусловного энтузиазма «вперёд любой ценой». Скорее регион действует по формуле «ускоряться там, где можно выиграть быстро, но не размазывать

ставки по всему рынку». Вероятно, это отражает управленческую математику развивающихся рынков: окно возможностей короче, разрыв с лидерами нужно сокращать быстрее, а цена ошибочного решения выше — значит, нужна скорость, но с дисциплиной отбора.

Наиболее яркое отличие — стиль принятия решений. Почти половина организаций ЦАиК (44%) выбирают курс на проактивное экспериментирование, тогда как в мировой выборке таких лишь 21%. И наоборот: модель «двигаемся только в ответ на запрос рынка» встречается в регионе вдвое реже — 14% против 30% глобально.

Это хорошо рифмуется с глобальным контекстом текущего года: в мире 56% технологических руководителей признают, что технологические планы быстро устаревают из-за темпа изменений; и лишь 16% лучших по результативности компаний сталкиваются с этим так же часто.

На таком фоне ставка ЦАиК на «эксперименты как норму стратегии» выглядит не модой, а попыткой построить практический механизм адаптивности, когда классическое планирование перестаёт работать как раньше.

От тревоги — к действию

Если сравнить картину с прошлым годом, становится ясно, насколько изменилось настроение региона. В отчёте прошлого года доминировало ощущение давления: 78% компаний говорили, что обеспокоены темпами технологических изменений, а 80% отмечали, что осторожность топ-менеджмента замедляет внедрение новых решений по сравнению с конкурентами.

Сегодня это беспокойство никуда не исчезло, но перестало быть парализующим. Регион всё чаще выбирает не ожидание «когда всё станет понятнее», а управляемые пробные шаги — с быстрым отбором кейсов и жёсткими критериями масштабирования. Стратегия начинает восприниматься не как фиксированный план, а как портфель гипотез, который постоянно пересобирается.

56%

технологических руководителей признают, что их планы развития не успевают за темпами изменений.

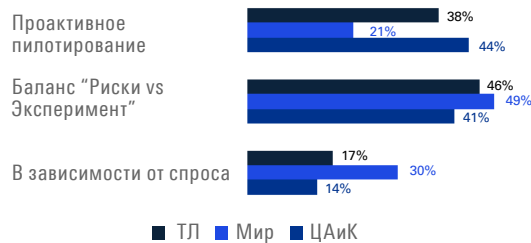
Рисунок 1. В подходах к внедрению новых технологий компании ЦАиК реже опираются на внешние компетенции, внешний спрос; чаще реализуют пилоты, делая это децентрализованно.

В: «Представьте появление новой прорывной технологии, которая может улучшить показатели компании, при этом поставив под угрозу текущую бизнес-модель. Как вы будете подходить к ней по следующим аспектам?» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), 224 (ТЛ), SL = 95%).

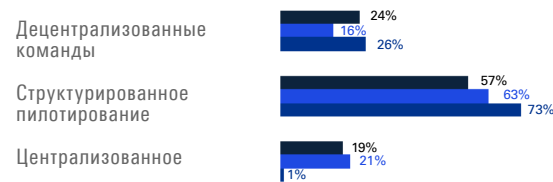
Стратегический подход



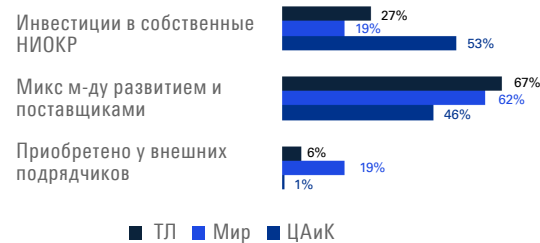
Подход к принятию решений



Управление инновациями



Развитие компетенций



Рамки вместо бюрократии

Сильная сторона ЦАиК — умение находить баланс между смелостью и дисциплиной. На практике это проявляется в том, как регион выстраивает управление инновациями. В отличие от глобального профиля, где достаточно заметна ставка на жёсткую централизацию, в ЦАиК она почти отсутствует (особенно это было видно по цифрам из Азербайджана): **«централизованный контроль» выбирают 1% компаний региона против 21% в мире.** Вместо этого доминирует более прикладная архитектура управления: структурированные пилоты (ЦАиК 73% vs мир 63% и 57% для технологических лидеров) и умеренно более частая децентрализация инноваций на уровне команд (ЦАиК 26% vs мир 16%).

По сути, это модель «рамки и правила вместо тяжёлой бюрократии»: не строить громоздкий центр, который согласует всё, а вести портфель пилотных инициатив с понятными ограничениями, критериями успеха и решениями о масштабировании. Именно такая конструкция помогает ускоряться в условиях, когда, как показывает глобальный отчёт, планы часто устаревают быстрее внедрения — и выигрывают те, кто умеет быстро пересобрать курс.

Рубина Лозовая из Банка ЦентрКредит подчеркивает важность системного подхода к инновациям: «Вопрос не в том, чтобы не проводить эксперименты, а выстроить фабрику экспериментов и инновационный контур от процессов до вознаграждения таким образом, чтобы запускать как можно больше гипотез, быстро их тестировать и масштабировать самые успешные».

Допустимо ли поступательное развитие в вашем деле? Если да, то достаточно отдельных ИИ-решений, простых готовых инструментов. Если же вы решаете серьезные бизнес-задачи, где для функциональных улучшений нужно прыгать через ступеньку... Вот сюда нужно направить ресурсы на изобретение велосипеда.

Зак Касс, экс-OpenAI



Рисунок 2. В ЦАиК меньше опасений новых технологий, меньше ощущений FOMO, нехватки талантов и ниже влияние сбоя основных систем.

В: «Согласны ли вы со следующими утверждениями?» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), SL = 95%).

Технологии теперь являются для нас скорее источником риска, чем устойчивого развития

Меня беспокоит, что мы отстаём от конкурентов в инвестициях в новые технологии

Меня беспокоит, что мы отстаём в подготовке к угрозам, связанным с квантовыми вычислениями, и внедрением PQC

Наши подходы к аналитике и отчетности позволяют принимать стратегические решения в ИТ, балансируя краткосрочные...

Наши бизнес-стратегии часто теряют актуальность из-за неожиданных технологических инноваций

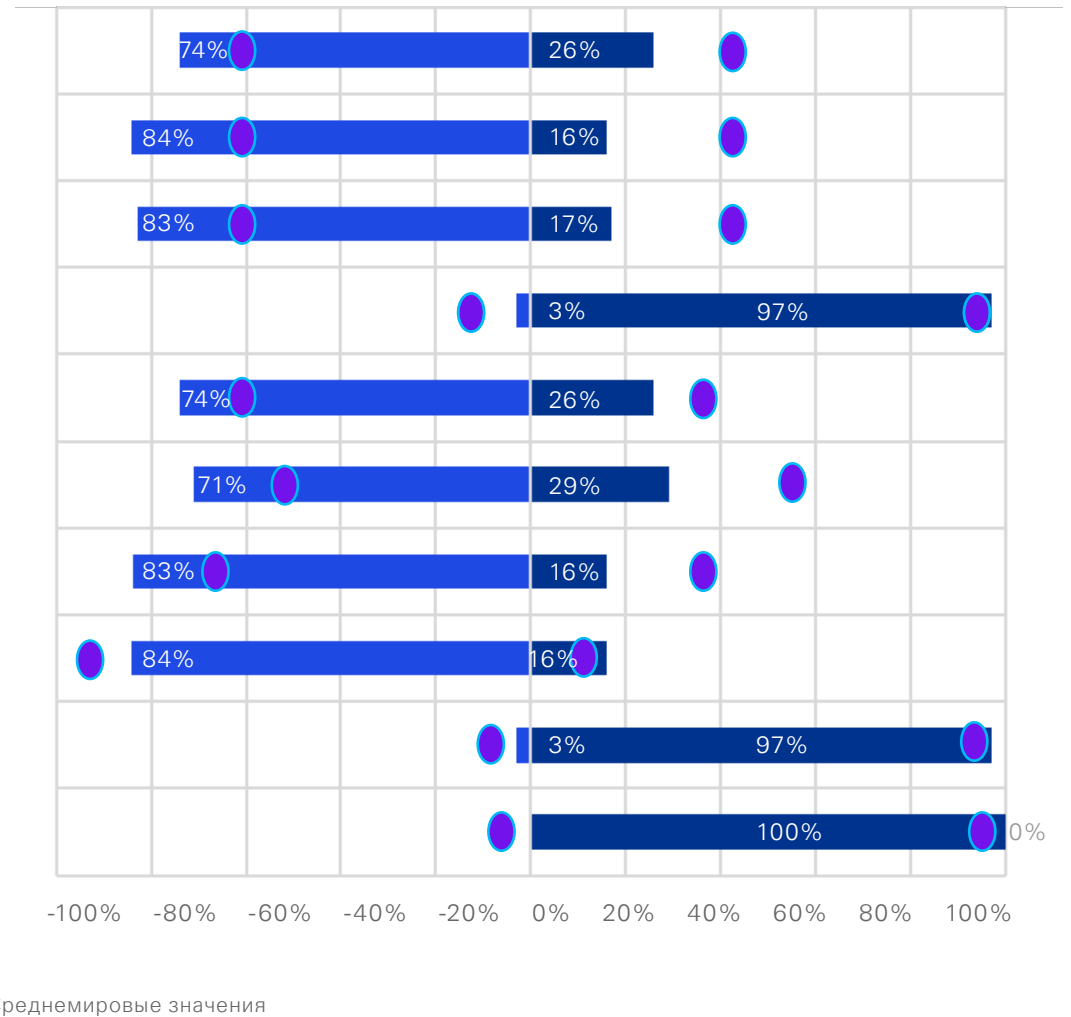
У нас есть отличные идеи цифровой трансформации на 24 мес., но нет доступа к необходимым талантам

Недостатки наших базовых ИТ-систем еженедельно нарушают бизнес-процессы

Часто ощущается нехватка бюджета, чтобы успевать за темпами технологических изменений

Мы планируем расширять и укреплять нашу технологическую экосистему и партнерства

Долгосрочная ценность новых технологий (квантовые вычисления, AI, Agentic AI) оправдывает инвестиции





Осторожность как стратегия

На уровне установок возникает важный региональный парадокс. С одной стороны, компании ЦАиК оценивают себя как достаточно устойчивые к изменениям ([Рисунок 3](#)): 75% относят себя к верхним уровням устойчивости — почти на уровне мировых 80%. С другой — **инвестиционный стиль региона заметно более реактивен**: 25% компаний признают, что ориентируются на тренды и внешние сигналы, тогда как в мире таких лишь 3%.

Но эта реактивность не равна импульсивности. Там, где цена ошибки особенно высока, регион демонстрирует жёсткость ([Рисунок 2](#), [Таблица 1](#)). Следование принципам нулевого доверия даже ценой замедления инноваций выбирают 58% компаний ЦАиК, тогда как в мире — только 16%. Это говорит о том, что ускорение допустимо лишь внутри строгих рамок доверия и безопасности, особенно в финансовом секторе, госсервисах и инфраструктуре.

Внутри региона особенно выделяется Казахстан. Здесь выше доля компаний с выраженной риск-аверсией и реактивным инвестиционным стилем — 28% против 17% в среднем по ЦАиК. При этом именно Казахстан чаще других демонстрирует уверенность в управляемости внешних факторов: влияние рынка, регуляторики и технологий считают контролируемым 50% компаний против 40% по региону и всего 14% в мире.

В стратегическом смысле это формирует модель «уверенной осторожности»: технологическая стратегия здесь — не декларация и не редкое упражнение, а постоянный процесс тонкой настройки, особенно там, где правила задаются институциональной и регуляторной средой.

Таблица 1. Компании ЦАиК считают главными факторами для успешной реализации ИТ-стратегии данные, людей и культуру.

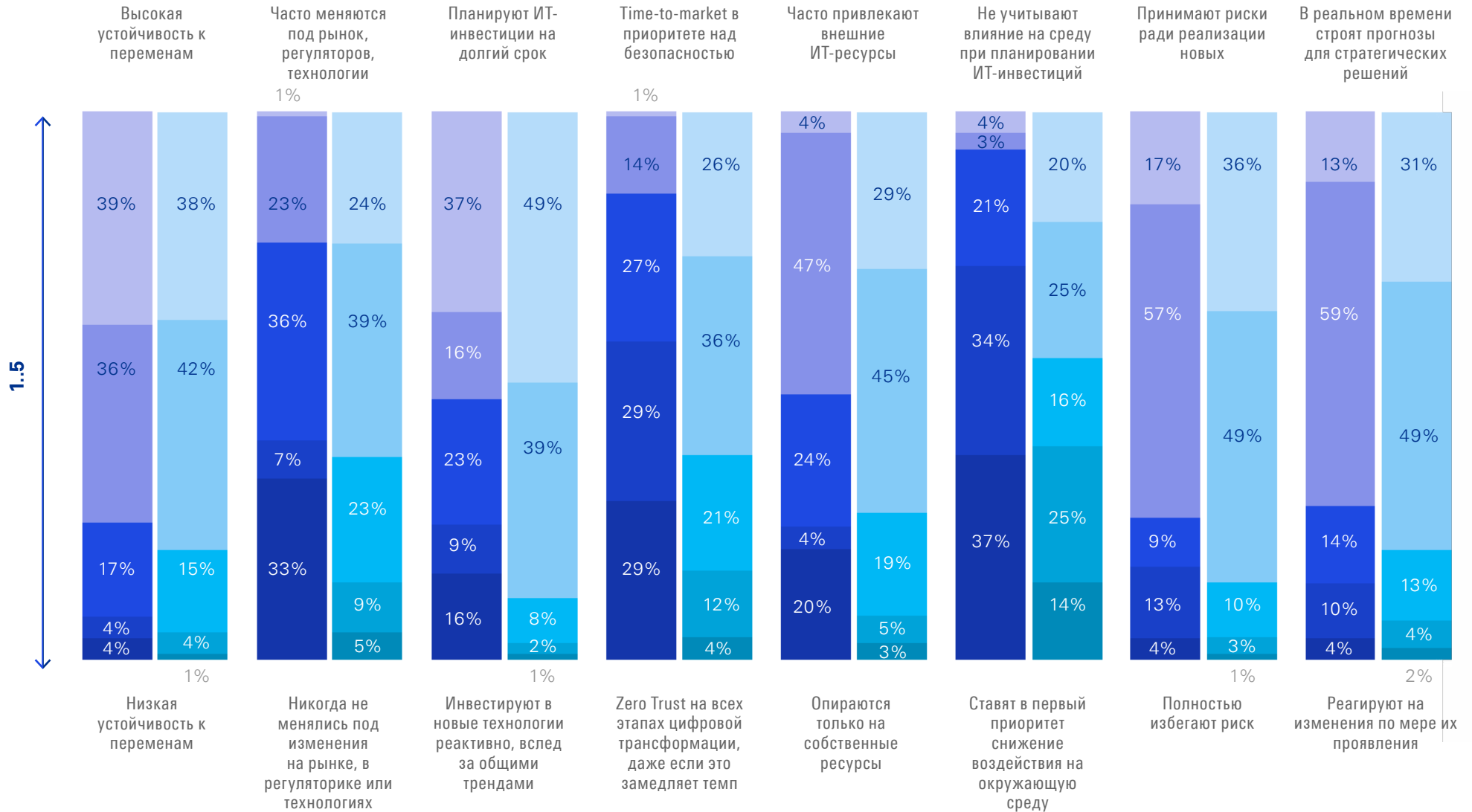
В: «Какие из следующих факторов вы считаете самыми важными для реализации ИТ-стратегии вашей организации?» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), 224 (ТЛ), SL = 95%).

Позиции фактора успеха для реализации ИТ-стратегии	ЦА	МИР	ТЛ
Качественные и доступные данные	1	1	1
Культура инноваций и адаптивности	2	3 ▼	4 ▼
Навыки и таланты	3	1 ▲	2 ▲
Видение и лидерство	4	5 ▼	6 ▼
Управление рисками и кибербезопасность	5	6 ▼	3 ▲
Высокое качество исполнения и гибкость ИТ-разработчиков	6	4 ▲	5 ▲
Измерение стоимости и KPI	7	7	7
Четкие процедуры руководства и контроля	8	8	10 ▼
Сотрудничество между командами	9	10 ▼	9
Сотрудничество с внешними партнерами	10	10	8 ▲
Эффективное управление изменениями	11	9 ▲	11



Рисунок 3. Компании ЦАиК менее устойчивы и менее готовы к внешним изменениям, уделяют меньше внимания долгосрочному планированию, больше боятся рисков, больше опираются на внутренние ресурсы (первый столбец – ЦАиК, второй – мир).

В: «Как бы вы оценили свою организацию по шкале от 1 до 5 по следующим утверждениям?» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), SL = 95%).



A hand is shown in the foreground, pointing its index finger towards a bright, glowing blue light source on the right. The light creates a series of curved, lens-like patterns, suggesting a futuristic or technological theme. The background is dark, making the light and the hand stand out.

**Технологическое
развитие: прибыль
в угоду эффективности**



Сегодня технологическая повестка Центральной Азии и Кавказа всё меньше похожа на гонку за модой и всё больше — на управляемое движение. Регион учится ускоряться так, чтобы не потерять контроль: быстро проверять гипотезы, жёстко отбирать то, что даёт эффект, и держать рамки там, где цена ошибки высока. В этом и заключается главный сюжет года: скорость становится не лозунгом, а управленческой компетенцией.

Ускорение без азарта

Характер ускорения лучше всего видно по тому, как компании относятся к «доказанности» технологий. В ЦАиК заметно меньше выжидания: стратегию «подождать, пока технология станет доказанной» выбирают 33% компаний региона против 44% в мире. Вместо этого гораздо чаще включается «быстрая, но выборочная адаптация» — 43% в ЦАиК против 36% глобально.

Это ускорение не импульсивно: оно оформлено как поведенческий стиль. Почти три четверти организаций ЦАиК (73%) выбирают курс на проактивное экспериментирование с зарождающимися технологиями, тогда как среди технологических лидеров таких лишь 57%, а 43% стараются выстроить управляемый процесс развития инноваций.

В глобальном контексте эти цифры звучат особенно ясно с учетом предыдущего вывода о быстром устаревании ИТ-стратегий. На таком фоне ставка ЦАиК на эксперименты

выглядит попыткой встроить адаптивность в регулярные упражнения, а не держаться за «план как документ» и не придерживаться процессов, которые могут замедлять инновации — находить баланс между экспериментами и осторожностью собираются только 41% компаний ЦАиК, а 44% будут регулярно запускать пилоты и только 14% будет принимать решения об инвестициях в инновации в зависимости от спроса на рынке (распределение среди техлидеров: 46%, 38%, 17%).

Технологии как рычаг роста

Если миру всё чаще приходится объяснять технологии через сложность окупаемости и интеграций, то ЦАиК стала чаще говорить языком роста. Среди ожидаемых выгод от технологических амбиций компании региона заметно чаще, чем в мире, называют рост выручки (43% vs 30%) и ускорение вывода на рынок (39% vs 28%).

Эта логика подкреплена почти единодушной установкой: 99% респондентов ЦАиК считают инвестиции в передовые технологии главным источником конкурентного преимущества в ближайшие три года (в мире — 90%).

Экономический фон усиливает именно такой выбор (Рисунок 4): 91% компаний региона отмечают рост выручки за последние пять лет (в мире — 88%), а 93% уверены в росте выручки в ближайшие 24 месяца (в мире — 89%). В такой среде технологии естественно воспринимаются как ускоритель, а не как «расходная статья на оптимизацию».

От тревоги к действию

Контраст с прошлым годом делает сдвиг особенно заметным. В региональном отчёте прошлого года доминировало ощущение давления: 78% компаний говорили, что их беспокоит темп технологических изменений, а 80% отмечали, что осторожность топ-менеджмента замедляет внедрение новых решений по сравнению с конкурентами.

Сегодня беспокойство не исчезло, но перестало быть парализующим. Регион всё чаще выбирает управляемые пробные шаги: не ждать «когда станет понятнее», а проверять гипотезы и быстро пересобирать портфель инициатив. Это и есть взросление стратегии: она становится не разовой декларацией, а практикой регулярной перенастройки.

99%

компаний ЦАиК связывают передовые технологии с конкурентным преимуществом (90% в мире).

**Рисунок 4. Компании ЦАиК чаще показывали рост доходов и позитивнее видят будущее, но не всегда готовы принимать риски, связанные с новыми технологиями.**

В: «Согласны ли вы со следующими утверждениями?» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), SL = 95%; суммы не равны 100% из-за наличия ответа «Нейтрален»).

Мы уверены, что наш доход будет расти в течение следующих 24 месяцев

Наши доходы выросли за последние пять лет

Мы эффективно управляем неопределенностями при принятии решений по ИТ-инвестициям

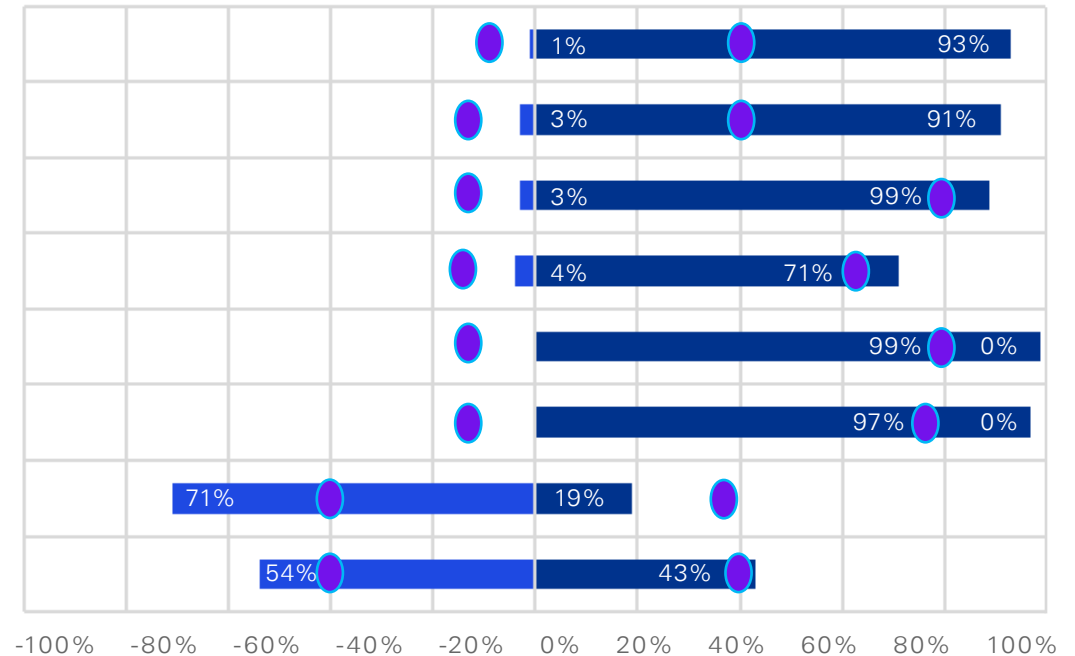
Мы должны принимать больше рисков, связанных с новыми технологиями, чтобы оставаться востребованными

Инвестиции в передовые ИТ - главный драйвер конкурентного преимущества на 3 года

Моя роль как ИТ-лидера в компании значительно выросла за 24 мес., и этот темп продолжится

Устаревшие процессы часто приводят к низкому ROI от инвестиций в ИТ

Наши ИТ-планы быстро устаревают из-за темпа технологического прогресса



■ Согласен ■ Не согласен ● Среднемировые значения

Преимущество измеримости

В этом году ЦАиК движут три силы: вера в технологии как источник конкурентного преимущества, управленческая уверенность в навигации неопределённости и экономический оптимизм, поддерживающий готовность инвестировать. В цифрах это выглядит как редкая комбинация: больше выборочной адаптации технологий

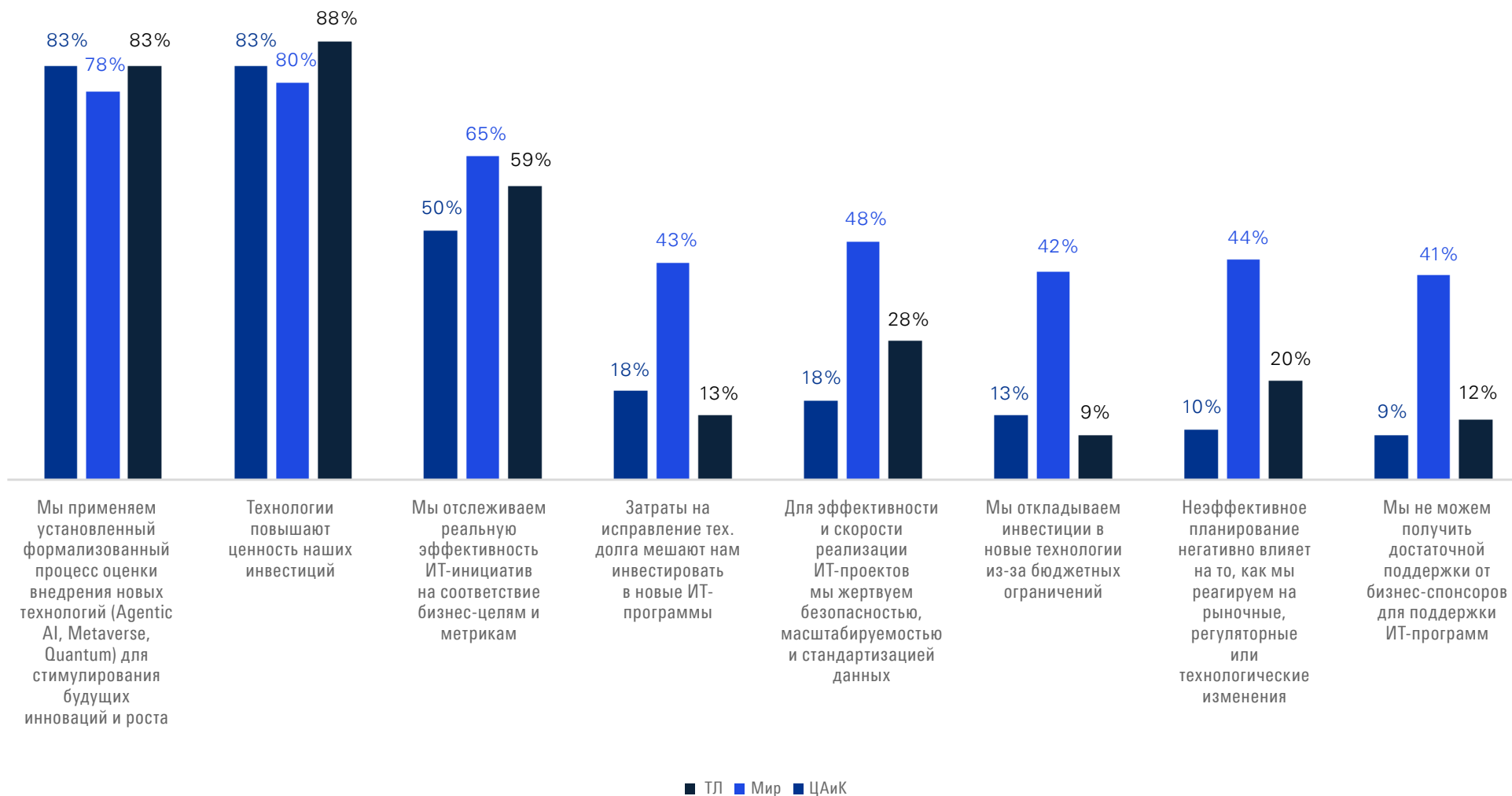
(43% vs 36%), больше проактивных экспериментов (44% vs 21%), почти максимальная вера в передовые технологии как драйвер преимущества (99% vs 90%) и более высокая уверенность руководства (93% vs 85%). Однако граница между «быстрым прогрессом» и «эффектом на бумаге» проходит по измеримости. Уверенность без

регулярной проверки результатом легко превращается в иллюзию эффективности, а регулярная измеримость — в то конкурентное преимущество, которое труднее всего скопировать: потому что оно строится не закупкой технологий, а дисциплиной управления.



Рисунок 5. Половина компаний в ЦАиК не отслеживают реальную эффективность ИТ-проектов, однако компании ЦАиК тщательнее соблюдают вопросы безопасности в инновационных проектах и чаще находят поддержку со стороны бизнес-спонсоров.

В: «Как часто в вашей компании встречаются следующие ситуации?» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), SL = 95%; показаны проценты ответивших «Очень часто» или «Часто»).



**Инвестиционные
приоритеты:
безопасность и данные**





Сегодня инвестиционная логика в технологических решениях в Центральной Азии и на Кавказе перестаёт быть производной от доступного бюджета. Она всё чаще отражает фазу развития бизнеса и управленческих амбиций. Компании региона инвестируют не просто «много», а достаточно концентрированно и осмысленно, выбирая направления, которые напрямую поддерживают рост, устойчивость и перестройку бизнес-модели. В результате возникает инвестиционный профиль, который одновременно выглядит зрелым по масштабу и рискованным по структуре.

Средне-крупный масштаб без экстремумов

По размеру ежегодных инвестиций в цифровые технологии ЦАиК заметно отличается от глобальной картины. Почти **три четверти компаний региона сосредоточены в диапазоне 100–499,9 млн долларов в год**: около трети инвестируют 100–249,9 млн и ещё 40% — 250–499,9 млн ([Рисунок 6](#)). В мире эти же диапазоны охватывают лишь порядка 42% респондентов, тогда как четверть компаний глобально остаются ниже отметки 50 млн долларов.

Этот «средне-крупный» профиль выглядит как осознанный выбор. С одной стороны, он может указывать на то, что цифровизация в регионе чаще реализуется через крупные, комплексные программы, а не через набор разрозненных инициатив. С другой — он отражает структуру экономики и выборки: в регионе меньше глобальных корпораций с экстремальными бюджетами, но достаточно

много крупных национальных и региональных игроков, для которых цифровые инвестиции становятся значимой статьёй капитальных вложений. Кроме того, фактическая стоимость проектов из-за ряда макроэкономических тенденций зачастую в нашем регионе выше среднемировых значений, что и приводит к сдвигу к более крупным инвестициям. Характерно и то, что сегмент сверхкрупных бюджетов (500 млн долларов и выше) в ЦАиК практически отсутствует — около 1% против 5% глобально. **Это формирует профиль «достаточно большого», но не «гигантского» инвестора в технологии.**

Атипично оптимистичная отдача от ИТ-инвестиций

Гораздо сильнее, чем масштаб инвестиций, ЦАиК выделяется по самооценке финансовой отдачи от цифровых технологий. Более половины компаний региона — около 51% — заявляют, что реализованная финансовая ценность за последние 12 месяцев составила 250–499,9 млн долларов. В глобальной выборке в этом диапазоне находится лишь около 18% компаний. При этом нижние сегменты практически отсутствуют: в ЦАиК почти нет организаций, заявляющих отдачу ниже 50 млн долларов, тогда как в мире такие оценки дают более 40% респондентов.

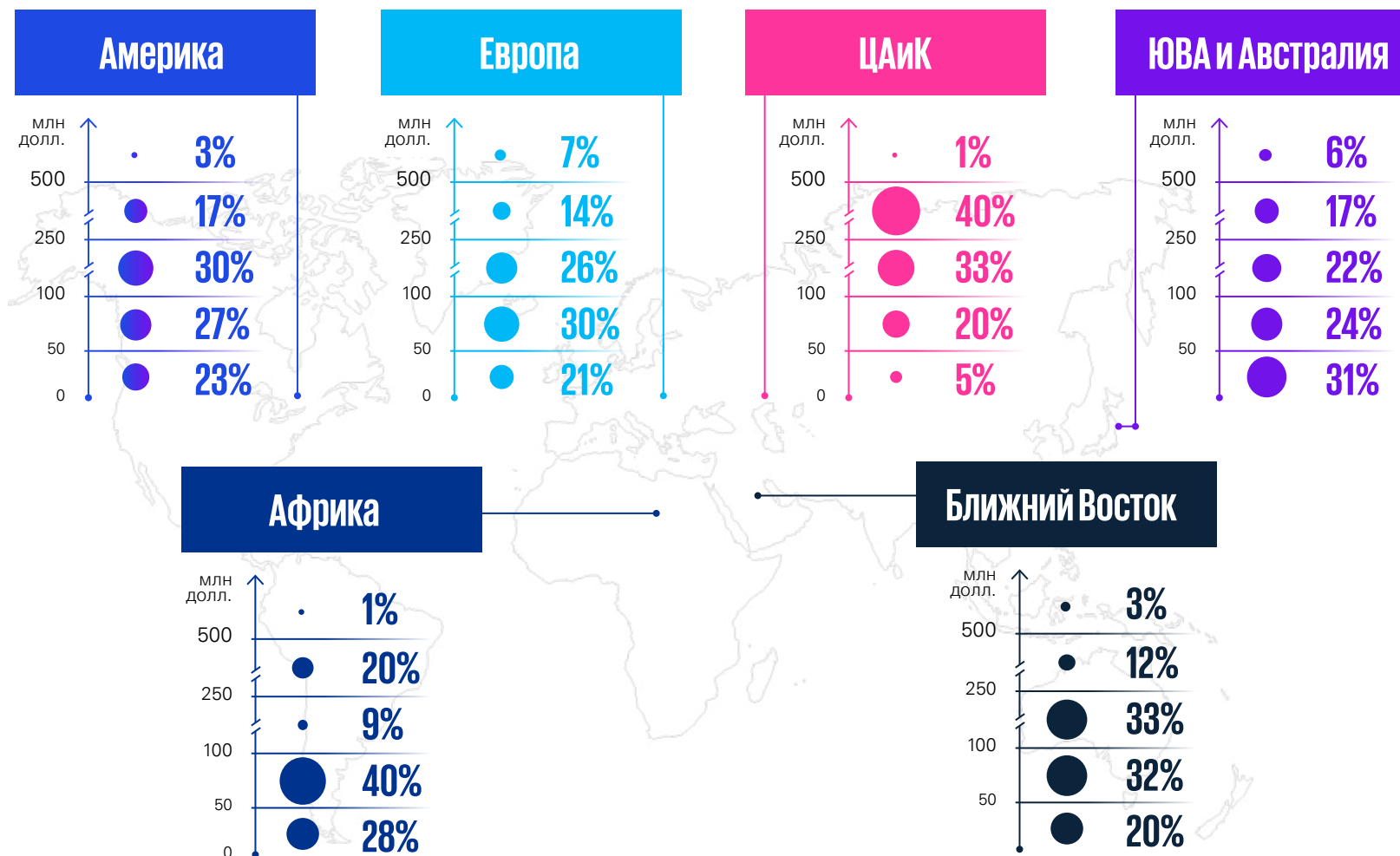
Такое распределение выглядит не просто оптимистичным — оно выглядит атипично сглаженным. Здесь возникает ключевая гипотеза для интерпретации данных. В регионе под «реализованной ценностью» нередко понимают не только прямой эффект

на выручку или прибыль, но и совокупный экономический результат программ трансформации: предотвращённые потери, повышение устойчивости, соответствие требованиям регуляторов, модернизацию ключевых платформ, снижение операционных рисков. Когда цифровые инициативы оформлены как крупные корпоративные программы, итоговый эффект часто агрегируется на высоком уровне, что и приводит к концентрации ответов в одном диапазоне.



Рисунок 6. В ЦАиК большинство достаточно крупных компаний ежегодно инвестируют в ИТ от 100 до 500 млн долл., что выше среднемирового диапазона.

В: «Какой средний размер инвестиций в технологии в вашей организации?» (n = 70 (ЦАиК), 700 (Америка), 790 (Европа), 70 (Африка), 210 (Ближний Восток), 730 (ЮВА и Австралия), SL = 95%).





Альтернативное объяснение не противоречит первому. Для многих компаний региона цифровая трансформация всё ещё находится на фазе построения фундамента — инфраструктуры, ERP, платформ данных, кибербезопасности. На этой стадии даже инвестиции среднего масштаба могут давать быстрый и заметный эффект за счёт устранения простоев, ручных операций и фрагментации процессов. На более зрелых рынках этот «эффект низкой базы» уже исчерпан, и отдача выглядит умереннее и более дифференцированной. Опрос в целом подтверждает это объяснение. Большую долю реализованных эффектов компании региона связывают с инвестициями в соге-платформы (в Казахстане примерно равное распределение с возвратом от инвестиций в ИИ) и совсем не значительную — с инвестициями в зарождающиеся технологии.

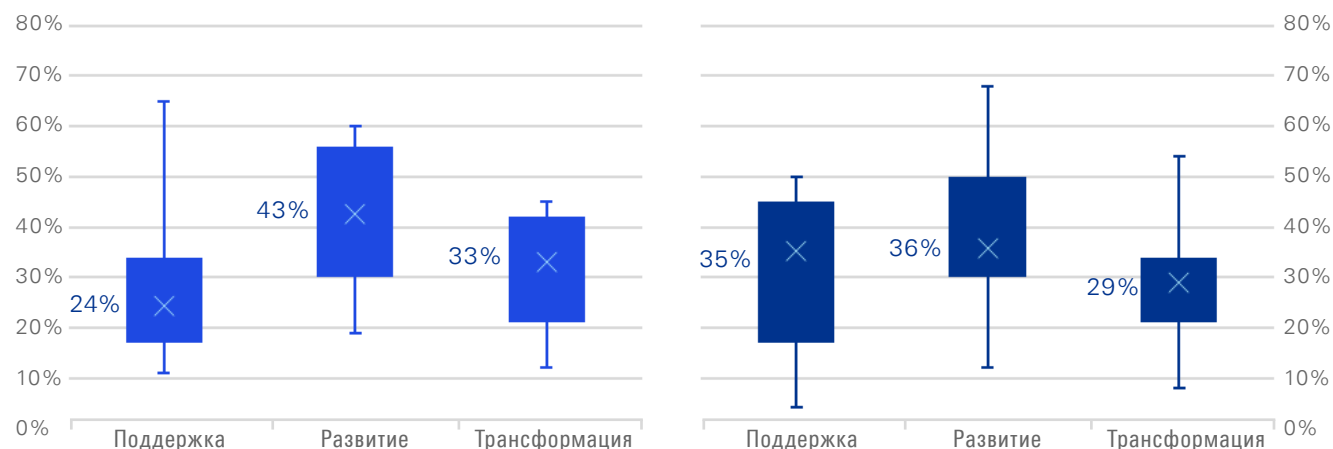
Портфель как индикатор фазы развития

Ещё более показательной оказывается структура распределения бюджета (Рисунок 7). В ЦАиК расходы на поддержку существующих систем системно держатся в нижних коридорах: у большинства компаний на «maintenance» уходит не более 30% бюджета (в Казахстане не более 20%). В мире картина иная — поддержка чаще занимает 30–50% и остаётся крупнейшей статьёй.

Если привести распределение к условной «средней» оценке, портфель ЦАиК выглядит как примерно 21% на поддержку, 41% на развитие и 31% на трансформацию.

Рисунок 7. Компании ЦАиК, возможно, недостаточно инвестируют в поддержку ИТ в сравнении с развитием и трансформацией.

В: «Какую примерно долю ИТ-бюджета вы относите на каждую из следующих статей?» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), SL = 95%).



Если run/maintenance финансируется по остаточному принципу, система со временем начинает генерировать больше операционных потерь, чем пользы.

Агиис Конкабаева, Veeline Казахстан

Глобально соотношение ближе к 34% / 34% / 26%. Это принципиально разная математика. Регион сознательно перераспределяет вес в сторону изменений, даже если это означает более тонкий слой защиты в базовой эксплуатации.

Такой сдвиг можно трактовать как признак фазы ускоренного наверстывания: компании стараются быстро перестроить процессы, продукты и модели работы, не задерживаясь

слишком долго в режиме «поддерживать как есть». Плюс, многие компании региона сегодня стремятся быстро нарастить свою стоимость, а в затратах на развитие и трансформацию видят возможности капитализации. Однако у этой стратегии есть и теневая сторона. Недофинансирование поддержки в условиях роста сложности технического долга и операционных рисков. В этом сценарии «дешёвый run» становится



узким местом: трансформация начинает упираться не в идеи и технологии, а в стабильность, безопасность и управляемость базовых систем. Агиис Конкабаева из Veeline Казахстан подтверждает неизменность отражения накопления проблем с техническим долгом на операционную эффективность: «Это сразу отразится на метриках: запуск новой фичи будет занимать месяцы вместо недель; любое изменение будет требовать изменения десятки систем; будет расти количество инцидентов после релизов; команды будут больше времени тратить на поиск причин инцидентов, чем на развитие продукта». Чтобы ИТ не превратился из драйвера в ограничение роста бизнеса, нужно подходить к потенциальным проблемам проактивно — добавляет Агиис: «В продвинутых компаниях на решение техдолга закладывается 20–30% времени спринта».

Самое яркое отличие региона — инвестиции в кибербезопасность (Рисунок 8).

В ЦАиК 63% компаний заявляют о большом увеличении бюджета на данную сферу (против 41% в мире). Особенно яркий рост наблюдается в Грузии и Узбекистане. Такая «асимметрия» обычно возникает не из моды на безопасность, а из сочетания факторов: (1) рост геополитически обусловленных угроз и атак на цепочки поставок, (2) ускоренная цифровизация (в том числе в критически важных отраслях), (3) ужесточение ожиданий регуляторов и контрагентов, и (4) исторически накопленный «технический долг» в защите. В регионе

безопасность всё чаще воспринимается не как ИТ функция, а как условие операционной непрерывности и доверия рынков — поэтому расходы растут «крупными чеками», а не постепенно.

Вторая группа приоритетов — данные/аналитика и AI-автоматизация, где ЦАиК также выглядит более «наступательно». Доля компаний, увеличивающих бюджеты, в регионе составляет около 82% по данным/аналитике (против 73% в мире) и 81% по AI-автоматизации (против 76%). Это похоже на смену логики инвестиций: от «строим витрину цифровизации» к «монетизируем данные и повышаем производительность». В условиях, когда рост рынков ограничен, наиболее понятный источник эффекта — операционная эффективность, качество решений и скорость реакции. ИИ и аналитика становятся универсальными рычагами: от интеллектуального планирования и управления запасами до снижения потерь, комплаенса и обслуживания клиентов.

Отдельно выделяются цифровые двойники / продвинутая симуляция: в ЦАиК 87% компаний планируют рост бюджета (в Узбекистане - 100%, в мире — 72%). Это необычно высокий показатель и он, вероятно,

объясняется отраслевым профилем региона: значимая доля экономики завязана на капиталоемкие активы и инфраструктуру (энергетика, добыча, промышленность, логистика). Там цифровой двойник — не «футуризм», а практический инструмент: предиктивное обслуживание, оптимизация режимов, повышение надёжности, снижение простоев и технологических рисков. Кроме того, долгое время в регионе наблюдался большой скепсис к данной технологии, поэтому сейчас бюджеты растут быстрее, чем в среднем по миру.

50%

компаний ЦАиК не проводят регулярные измерения эффективности ИТ-проектов (35% в мире).



Таблица 2. Снижение ИТ-бюджетов в ЦАиК приведет к падению эффективности, откладыванию ESG-проектов и накоплению технического долга.

В: «Если вам придется сократить ИТ-бюджет, какие риски вырастут для вашей организации?» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), SL = 95%).

Угроза	Ранг в ЦАиК	Ранг в мире	
Операционная неэффективность	1	1	
Недостижение целей по ESG-рейтингам	2	3	▼
Накопление технического долга	3	7	▼
Отставание от конкурентов в ИТ-инновациях	4	3	▲
Снижение гибкости и медленное принятие решений	5	7	▼
Реализация угроз неэтичного использования ИИ	6	3	▲
Снижение привлекательности работодателя (неудовлетворенные сотрудники, сложность найма и удержания)	7	13	▼
Приостановленные инициативы цифровому развитию	8	7	▲
Рост рисков кибербезопасности	9	2	▲
Снижение удовлетворенности и лояльности клиентов	10	7	▲
Замедление инноваций и вывода продуктов на рынок	11	3	▲
Несоответствие регуляторным требованиям	11	12	▼
Снижение уровня доступности ИТ-систем	11	7	▲

Таблица 3. Инвестиции в ИТ в ЦАиК чаще направлены на рост доходов и реже на снижение рисков.

В: «Если ваша организация достигнет своих целей в области этих технологий к концу 2027 года, какие преимущества она сможет получить?» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), SL = 95%).

Преимущество	Ранг в ЦАиК	Ранг в мире	
Новые источники дохода (бизнес-модели, продукты)	1	3	▼
Ускорение инноваций и вывода продуктов на рынок	2	4	▼
Операционная эффективность (уровень автоматизации, продуктивность сотрудников, быстрое решение проблем)	3	1	▲
Рост ESG-рейтингов (повышение энергоэффективности, снижение углеродного следа)	4	6	▼
Повышения уровня киберзащищенности	5	2	▲
Улучшение репутации бренда	6	10	▼
Улучшение удовлетворенности и лояльности клиентов	7	5	
Улучшение доступности и производительности	8	6	▲
Рост бренда работодателя (удовлетворенность сотрудников, легкость найма и удержания)	9	6	▲
Более эффективное управление рисками	10	6	▲
Снижение затрат на ИТ	11	11	



Мы не готовы принимать риск потери контроля над клиентскими данными и риск нарушения регуляторных требований. Для нашей сферы это фундамент. Если нет безопасности, контроля и соответствия требованиям регулятора, бессмысленно говорить о масштабировании, инновациях или росте.

Иван Белохвостиков, Cybernet.AI



На этом фоне показательно, что **по облачным технологиям/ХaaS (лидер прошлого года) и особенно VR/AR/XR регион более сдержан.** По ХaaS доля тех, кто собирается увеличить затраты, в ЦАиК чуть ниже глобальных значений (примерно 66% против 70% в целом и 74% среди техлидеров), при этом **в Азербайджане и Казахстане сохраняется высокий аппетит на «облака» (80% увеличивающих затраты),** а в Кыргызстане и Узбекистане падает особенно значительно — в этих странах 60% компаний снизили затраты на облака). По VR/AR доля «большого увеличения» в ЦАиК всего 10% (против 24% в мире), при этом выше доля «без изменений» (36% против 27%). Это похоже **на рациональный отбор портфеля: компании предпочитают направления с понятным бизнес кейсом и быстрым эффектом, а платформенные и «витринные» инвестиции чаще масштабируют постепенно.** Влияют и возможные ограничения — суверенность данных, зрелость архитектуры, доступность зрелых облачных провайдеров, стоимость миграции и дефицит компетенций, из за чего переход в облако происходит скорее «ступенями», чем резкими скачками.

Наконец, по направлению PQC (постквантовая криптография) видна смесь прагматизма и осторожности: в ЦАиК выше доля небольшого снижения (7% против 3% в мире), но при этом остаётся заметная доля роста (около 66%). Это типично для технологий с длинным горизонтом: часть организаций «откладывает» из за неопределённости стандартов и сроков, а

часть — начинает инвестировать уже сейчас, особенно если работает в регулируемых отраслях или выстраивает долгосрочную криптоустойчивость. Интересно, что внутри региона повышенный интерес к PQC проявляют компании из стран Кавказа.

Фундамент: ценность есть, но не на максимуме

Распределение цифровой ценности по фундаментальным платформам подтверждает эту двойственность. В ЦАиК пик отдачи от соге-платформ (облако, инфраструктура, ERP, CRM) приходится на диапазон 31–40% всей цифровой ценности — так отвечают около 40% компаний. Глобально максимум смещён выше: 41–50%. При этом доля организаций, извлекающих более половины всей цифровой ценности из базовых платформ, в мире в несколько раз выше, чем в регионе.

Это хорошо сочетается с гипотезой «эксплуатационного потолка»: **фундамент создан и работает, но его потенциал используется не полностью.** Причины могут быть разными — от унаследованных архитектурных компромиссов **до недостаточной интеграции и приоритета «быстрых побед».** В прошлогоднем исследовании региона эта проблема проявлялась на более приземлённом уровне: более половины компаний указывали на регулярные сбои в ключевых системах и явную ориентацию на краткосрочные эффекты в ущерб долгосрочным.

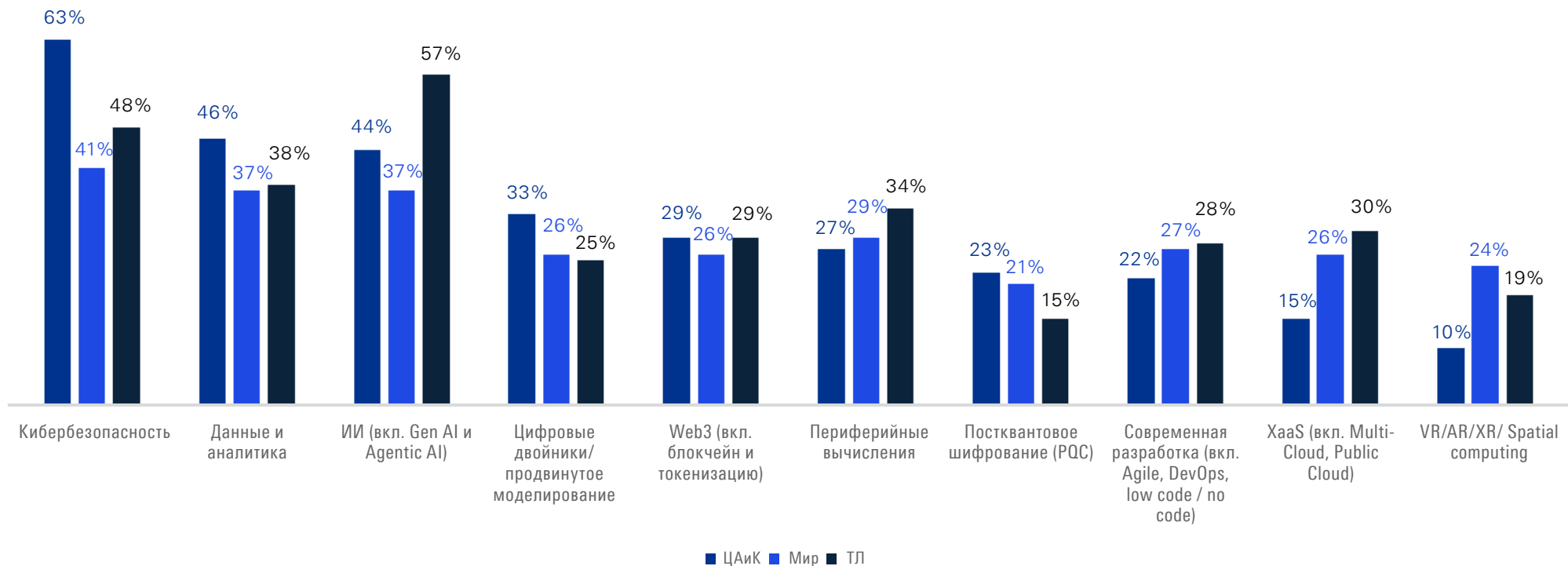
ИТ-бюджеты: изменения за год

По сравнению с прошлым годом изменилась не столько внешняя среда, сколько управленческое поведение. Если ранее доминировало ощущение давления и неспособности удерживать темп, то в сейчас рынок выглядит более собранным. **Компании повсеместно мыслят крупными программами, активнее инвестируют в развитие и трансформацию и чаще готовы признавать цифровизацию стратегическим активом.**

Но цена этой собранности выросла. Чем выше масштаб инвестиций и заявленной отдачи, тем жёстче становится требование к дисциплине исполнения и измеримости результата. Глобальный опыт показывает, что устойчивое преимущество формируют не те, кто тратит больше, а те, кто лучше управляет портфелем: умеет балансировать между поддержкой и изменениями,

Рисунок 8. Наиболее приоритетные области для технологических инвестиций в ЦАиК – это кибербезопасность, данные и аналитика, ИИ.

В: «На какие технологии вы значительно увеличили бюджет (свыше 10% по сравнению с прошлым годом)?» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), 224 (ТЛ), SL = 95%).



системно извлекает ценность из фундамента и честно измеряет эффект.

Инвестиционные приоритеты ЦАиК формируют образ региона в фазе ускоренной перестройки. Это средне-крупные бюджеты без экстремумов, очень высокая самооценка отдачи и структурный перекоп портфеля в сторону

роста и трансформации. Это даёт шанс быстро сократить разрыв с более зрелыми рынками, но одновременно повышает требования к управлению.

Ключевой вывод: при таком инвестиционном профиле приоритетом становится не выбор очередной технологии, а способность

превратить крупные вложения в устойчивую, измеряемую ценность. Там, где это удаётся, инвестиции становятся источником конкурентного преимущества. Там, где нет — оптимизм бюджета рано или поздно сталкивается с реальностью эксплуатации.



**Технологическая зрелость:
уверенность в хаосе**



В 2025 году технологическая зрелость становится не столько вопросом оценки ИТ, сколько мерилom управляемости бизнеса в эпоху ИИ: сегодня важно не только поддерживать стабильность, но и быстро внедрять инновации. Мировой тренд — интеграция ИИ и автоматизации в ключевые процессы — сталкивается с барьерами технического долга и нехватки компетенций. Для Центральной Азии и Кавказа это особенно актуально: готов ли региональный фундамент зрелости к масштабной трансформации или пока речь идёт лишь о базовых, минимально необходимых практиках?

Ловушка самооценки

Технологическая зрелость компаний ЦАиК демонстрирует уверенную устойчивость — регион уверенно держит планку там, где особенно важны стабильность и управляемость (Рисунок 9). Яркие цифры подтверждают этот тренд: **зрелость управления корпоративными данными здесь достигает 93%, что заметно выше глобального показателя в 85%**. Кибербезопасность также в лидерах — **89% (86% в мире)** уверены в своих процессах. Если смотреть на эксплуатацию, разрыв становится ещё более очевидным: зрелость управления ИТ сервисами оценивается в **92% против 85%** глобально. Даже технологический комплаенс (**87% против 85%**) и инфраструктура сетей и облаков (**86% против 85%**) оказываются на уровне или чуть выше мирового бенчмарка.

Такая динамика говорит о том, что регион научился держать операционную дисциплину: компании стабильно оказывают сервис, обеспечивают базовую безопасность и постепенно приводят данные в порядок. Однако за впечатляющими цифрами скрывается важная развилка. Высокие оценки по данным и безопасности частично противоречат обратной связи с рынка и прошлогодним выводам — возможно, речь идёт о своеобразном «оптимизме восприятия». В прошлом году в отчёте отмечалось, что кибербезопасность часто воспринимается как формальная необходимость, закрываемая регламентами, а не как стратегическая функция. Показательно, что **94% руководителей региона не рассматривают вопросы кибербезопасности и защиты персональных данных как стратегический приоритет на этапе новых ИТ проектов**, тогда как глобально раннее вовлечение безопасности фиксируется у **72%** компаний.

Это заставляет задуматься: высокая самооценка текущей зрелости по кибербезопасности может быть двусмысленной. Есть два сценария. Первый — рынок действительно «повзрослел» и вырос от формального комплаенса к встроенной безопасности «с начала», что могло поднять восприятие зрелости. Второй — более рискованный: «высшая зрелость» отождествляется с выполнением базовых требований и наличием стандартных средств защиты, тогда как стратегические практики (безопасность как часть архитектуры,

продуктовой разработки и портфельных решений) остаются зоной роста. Именно поэтому **появляется понятие «ловушки комплаенса» — когда формальное соответствие воспринимается как максимальная зрелость.**

Пример постквантовой криптографии показывает, насколько осторожен регион в оценках: доля «полной зрелости» в PQC здесь составляет всего 3%, что ниже глобального показателя (9% и 4% для технологических лидеров). Это маркер реалистичности и осознанного подхода к сложным вызовам.

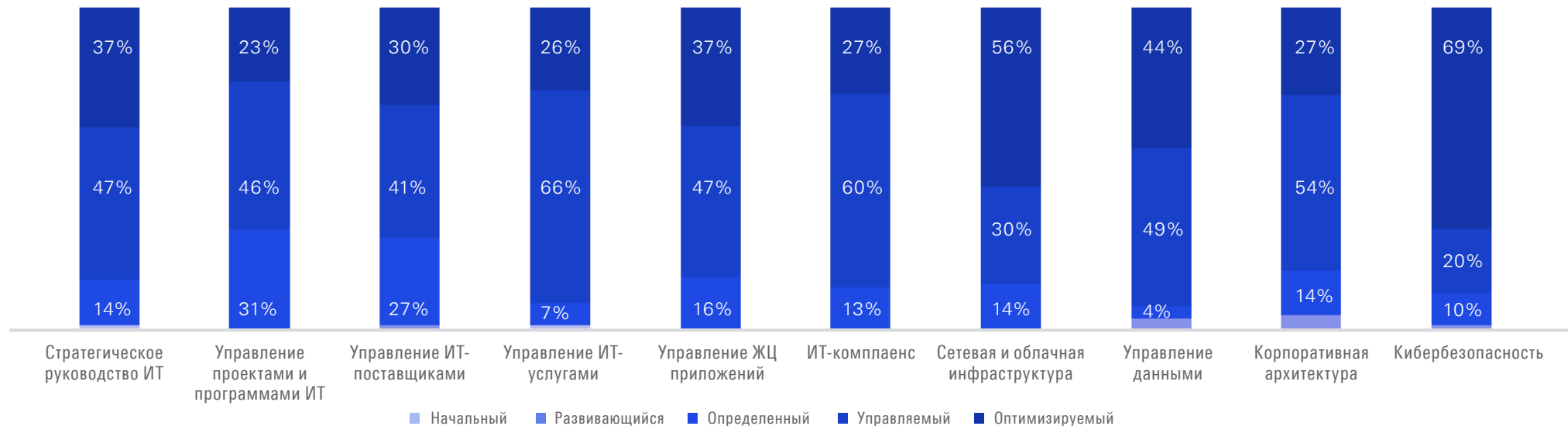
В итоге зрелость региона — это не просто набор высоких цифр, а скорее отражение умения держать дисциплину и постепенно двигаться вперёд. Но именно здесь возникает главный вызов: не попасть в ловушку иллюзии зрелости и не забыть про стратегические сдвиги, которые превращают формальное соответствие в реальное конкурентное преимущество.



Рисунок 9. Компании ЦАиК высоко оценивают зрелость своих процессов по управлению данными и кибербезопасностью, при этом базовые процессы по управлению ИТ-проектами/ программами и управлению поставщиками остаются на более низком уровне.

В: «Какое описание лучше всего подходит сложившимся в вашей компании процессам?» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), SL = 95%).

Значения: 1 – «Неформальные незадокументированные процессы», 2 – «Частично задокументированные, но не всегда так исполняемые процессы», 3 – «Полностью формализованные стандартизированные по всей организации процессы», 4 – «Процессы мониторятся, оцениваются и активно управляются», 5 – «Процессы непрерывно улучшаются посредством инноваций, автоматизации и внедрения передовых практик».



«Стеклянный потолок» масштабирования: управление изменениями и поставщиками

Если принять на веру, что фундамент технологической зрелости сформирован в ЦАиК уверенно: корпоративные данные и ИТ сервисы управляются на уровне мировых лидеров, безопасность процессов и инфраструктуры не уступает глобальным стандартам, все равно за впечатляющим основанием выявляется серьезная проблема масштабирования. Именно здесь регион сталкивается с самым болезненным

вызовом: процессы, превращающие локальные инициативы в масштабную трансформацию, заметно отстают.

Если сравнивать зрелость управления ИТ проектами и портфелем, регион уступает мировому уровню — **69% против 78%** заявляют о зрелости данных процессов (намного ниже в Кыргызстане, но выборка компаний там была небольшой). Немного отстает и управление сорсингом и вендорами: **71% против 78%**. Эти показатели — не просто статистика, а прямое отражение «узкого

горлышка» масштабирования: именно эти функции становятся мотором, который должен переводить инновации из экспериментов в корпоративную норму.

Стоит обратить внимание на еще несколько барьеров для исполнения стратегий. 53% организаций признают нехватку необходимых талантов для реализации планов трансформации, **69% вынуждены идти на компромиссы ради скорости, жертвуя безопасностью**, масштабируемостью и стандартизацией данных, а **63%**



сталкиваются с высокой стоимостью исправления технического долга, что тормозит новые инициативы.

Для компаний ЦАиК этот глобальный «налог зрелости» ощущается особенно остро: слабость портфельного и вендорского управления не позволяет быстро расставлять приоритеты, синхронизировать зависимые проекты и воспринимать поставщиков как часть единой стратегии. Даже обладая сильными данными и качественной эксплуатацией, организации рискуют остаться в режиме локальных инноваций — если не смогут быстро и эффективно масштабировать прогресс, превращая его в устойчивое конкурентное преимущество.

К этому нужно добавить оценку зрелости современных подходов разработки (Agile, DevOps, low code). Ситуация близка к мировой (27% в регионе против 31% глобально заявляют о применении этих подходов в своих организациях), но доля «полностью масштабированных» — всего 3%, что в разы ниже мирового уровня (13%) и уровня технологических лидеров (18%). Это и есть «стеклянный потолок»: регион умеет запускать современные практики, но чаще не доводит их до корпоративной нормы.

Тот же механизм проявляется и в ИИ: **50% компаний региона признают, что их ИИ стратегия буксует на этапе масштабирования** — это заметно выше глобального уровня (35%) и в разы выше показателя мировых технологических лидеров (15%).

Глобальная рамка дополняет этот вывод: организации «в среднем» слишком оптимистичны в прогнозах роста зрелости, и вопрос не в том, хотят ли они стать зрелыми, а в том, смогут ли пройти через барьеры исполнения. Поэтому для ЦАиК тезис о прогрессе в зрелости за 2025 год звучит так: фундамент сформирован, но масштабирование упирается в управленческий и процессный «переход на стандарт».

Зрелость как способность к масштабированию

Динамика за год делает зрелость особенно чувствительной к проверке практикой. В прошлом году региональная картина фиксировала не только формальность кибербезопасности, но и признаки системных ограничений: 54% респондентов отмечали, что слабые места в ключевых корпоративных системах регулярно приводят к сбоям в повседневной деятельности.

Именно такие сбои чаще всего «выстреливают» при попытке масштабировать ИИ и автоматизацию, когда нагрузка на данные, интеграции и устойчивость резко растёт. В результате главный практический тест зрелости для региона — не то, как высоко компании оценивают себя по отдельным функциям, а то, насколько быстро и без сбоев они могут переводить инновации из пилотов в промышленный контур.

Профиль зрелости ЦАиК выглядит сильным в «гигиенических» областях — данные, безопасность, эксплуатация — и заметно

слабее в механизмах управляемого ускорения — портфели и программы проектов, вендоры, индустриальное масштабирование современных практик.

Зрелость в эпоху ИИ измеряется не количеством внедрений и не самооценкой процессов, а способностью превращать изменения в стандарт — с понятным портфелем, управляемой экосистемой, встроенной безопасностью и устойчивой эксплуатацией. Там, где это удаётся, высокий фундамент действительно становится трамплином в «эпоху ИИ». Там, где нет — регион рискует остаться в зоне «островковой зрелости»: сильный «gip» сегодня, но ограниченное масштабирование завтра.



Перспективы: избирательное развитие технологий

Планы по развитию ключевых технологий в ЦАиК на ближайшие 12 месяцев (Таблица 4) подразумевают рост по большинству направлений. Как минимум, компании региона рассчитывают перейти от стадии формализации стратегий и одобрения финансирования к масштабированию, однако темпы этого перехода заметно различаются между прикладными и поддерживающими технологиями. **Наиболее выраженный прогресс прогнозируется в области данных, аналитики и ИИ**, что соответствует текущим инвестиционным приоритетам региона, где именно эти направления наряду с кибербезопасностью получают наибольшее увеличение бюджетов. Вместе это формирует картину ускоренного роста, ориентированного на технологии с быстрым и понятным бизнес-эффектом.

ИИ и данные выглядят как опережающая зона развития, однако сопоставление прогноза с профилем технологической зрелости показывает потенциальный структурный разрыв. Высокие оценки зрелости управления данными, кибербезопасности и ИТ эксплуатации создают ощущение готовности к масштабированию ИИ, но процессы, обеспечивающие повторяемость и тиражирование успеха — управление портфелем ИТ инициатив, программами и вендорами, — остаются менее зрелыми. В практическом измерении это означает, что **дальнейшее расширение ИИ будет упираться не столько в технологические**

ограничения, сколько в способность организаций синхронизировать инициативы, перераспределять ресурсы и превращать отдельные кейсы в корпоративный стандарт.

Платформенный фундамент, к сожалению, развивается в регионе заметно более сдержанно, чем прикладные ИИ инициативы. Именно облачные платформы и современные инженерные практики чаще остаются на стадиях частичного масштабирования даже в прогнозе на год вперед. Этот паттерн логично сочетается со структурой ИТ бюджетов региона, где доля расходов на поддержку систем системно ниже мировых ориентиров, а фокус смещён в сторону развития и трансформации. Такая модель ускоряет запуск новых решений, но одновременно повышает риск накопления технологического и платформенного долга — особенно в условиях роста ИИ-нагрузок, данных и требований к интеграции. О важности платформенного подхода говорит **Рустан Увалиев** из группы ERG: «Команда BTS не просто автоматизирует процессы, а создает платформенные решения, глубоко интегрированные в производственный процесс предприятий. Такой подход позволяет нам легче и эффективнее встраивать новые технологии, а затем масштабировать успешные практики на всю Группу».

Сегодня исполнение заявленного прогресса всё в большей степени смещается из технологической в управленческую плоскость. Прогнозируемый рост доли цифровых работников и снижение зависимости от внешних подрядчиков

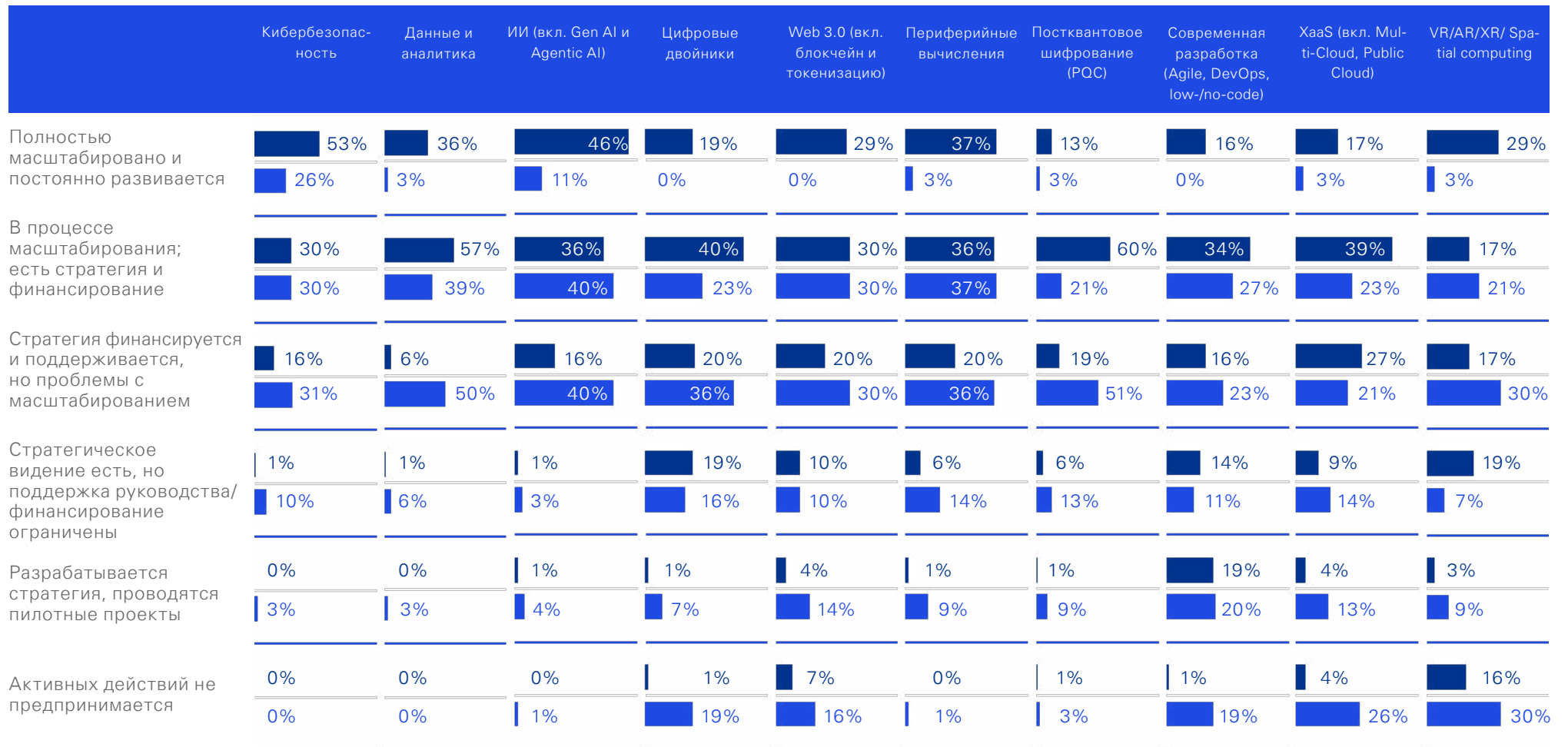
увеличивают операционную мощность организаций, но усиливают требования к архитектурной дисциплине, качеству данных и ответственности за решения. При этом федеративная модель управления ИТ, характерная для региона, способствует скорости запусков, но ослабляет центральный контур приоритизации, измерения ценности и остановки неэффективных инициатив. В совокупности это формирует ключевую развилку ближайших 1–2 лет: **регион способен существенно продвинуться в зрелости отдельных технологий, прежде всего ИИ и аналитики, но устойчивость этого прогресса будет определяться тем, насколько синхронно будут укрепляться платформенный фундамент, механика масштабирования и модель управления гибридной технологической мощностью.**



Таблица 4. В среднем по всем технологиям компании ЦАиК в 2025 году находились на уровне формализации стратегий и одобрения финансирования, а к концу 2026 года планируют перейти к полноценному масштабированию. Более низкий уровень зрелости ожидается в области PQC, цифровых двойников, Web 3.0, облаков, современных методов разработки, VR/AR.

В: «Для каждой технологии как вы оцениваете текущие позиции вашей организации и цели через 12 месяцев?» (n = 70, SL = 95%).

■ – сейчас ■ – через год



A futuristic digital tunnel with binary code on the walls and silhouettes of people walking. The tunnel is illuminated with vibrant blue and purple light, creating a sense of depth and movement. The walls are covered in glowing binary digits (0s and 1s) that appear to be flowing and changing. In the foreground, a large silhouette of a person is walking towards the viewer, while several other smaller silhouettes are walking away in the distance. The overall atmosphere is one of high-tech innovation and digital progress.

Стаффинг в ИТ: на пути к цифровому труду

Стаффинг в ИТ в Центральной Азии и на Кавказе окончательно перестал быть вопросом «сколько людей нужно». Он стал вопросом архитектуры мощности — того, как компании собирают результат из сочетания собственных команд, цифровой рабочей силы и внешних ресурсов. Данные показывают: регион уже живёт в гибридной модели, но его траектория заметно отличается от глобальной. Если в мире гибрид стабилизируется, то в ЦАиК он активно пересобирается — с явным смещением в сторону цифровой производительности и снижения зависимости от внешних подрядчиков.

Гибрид как новая норма

Текущий срез стаффинга показывает (Рисунок 10), что ЦАиК по структуре почти не отличается от глобального профиля. Около половины всей технологической мощности формирует внутренний штат (примерно 50%), около трети — «цифровой труд» (боты, RPA, low-code, AI-агенты), и около пятой части — внешние подрядчики и консультанты. Глобальная картина практически идентична: доли различаются на считанные процентные пункты и статистически незначимы.

Это важный разворот по сравнению с тем, как регион часто воспринимают извне. ЦАиК — это уже не рынок «аутсорсинга по необходимости» и не рынок «закрытых ИТ-башен». Это рынок, который фактически пришёл к той же формуле, что и мир: **People + Platforms + Partners**. Но решающим становится не сам факт гибридности, а то,

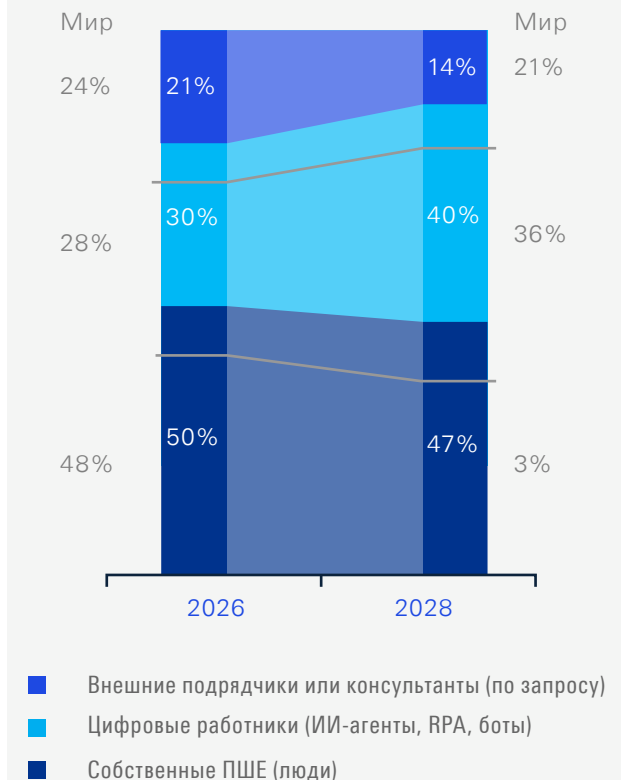
как именно этот гибрид будет развиваться дальше.

Самое существенное различие между ЦАиК и миром проявляется в прогнозе на ближайшие два года. Компании региона ожидают заметного роста доли «цифровых работников» — примерно на десять процентных пунктов, до уровня около 40% всей технологической мощности. При этом роль внешних подрядчиков сокращается почти на семь процентных пунктов — до уровня около 14%. Внутренний штат уменьшается лишь умеренно, оставаясь крупнейшим компонентом модели. «Одновременно компании начинают снижать зависимость от подрядчиков: AI-агенты уже эффективно берут на себя повторяемые процессы, а внутренняя команда концентрируется на контроле, архитектуре и принятии решений, — подтверждает Валерий Семчуков из Freedom Holding. — Роль человека при этом смещается в сторону orchestration, supervision и принятия решений, а сама организация постепенно трансформируется в модель **hybrid work-force**, где цифровые сотрудники становятся частью операционной среды наравне с людьми».

Глобально мир движется в том же направлении — доля «цифровых работников» тоже растёт, — но принципиальное отличие в сохранении внешних ресурсов. В мировой модели доля подрядчиков остаётся стабильной, свыше 20%, тогда как в ЦАиК наблюдается именно сокращение от аутсорсинга, а не просто её перераспределение.

Рисунок 10. В ЦАиК сильнее настроен на сокращение количества подрядчиков.

В: «Оцените долю ПШЕ вашей ИТ-команды по следующим типам сегодня и через два года» (n = 70, SL = 95%).





Даже с учётом того, что формально эти различия пока не достигают строгой статистической значимости, управленческая логика региона читается чётко: будущее масштабирование предполагается строить не через рынок подрядчиков, а через внутренние команды и «встроенную» цифровую производительность. Однако, как отмечает **Сет Пэттон** из Microsoft, при таком огромном объеме задач, который стоит сегодня перед организациями, невозможно всё сделать в одиночку: «Чтобы быть успешным, вы по определению должны полагаться на партнёров. Это факт для любой организации, это факт для Microsoft».

Почему регион делает ставку на in-house

Рустем Увалиев из группы ERG связывает ставку на внутренние компетенции с технологической независимостью и бизнес-эффективностью: «Собственные решения позволяют снижать зависимость от вендорской политики, эффективнее управлять стоимостью владения системами и при этом быстрее развивать цифровые продукты под задачи конкретного производства. Ключевое преимущество здесь — глубокое понимание отраслевой специфики, которая обеспечивает высокую приживаемость технологий и их практическую ценность». Однако Ноэль Рассел из Института ИИ-лидерства считает, что собственные команды стоит выбирать только для специфичных областей, где стратегически важно накапливать внутренний опыт: «Выберете области для in-house, где вы хотите развить узкие внутренние компетенции, и затем найдите доверенных

партнёров, чтобы заполнить пробелы в вашем портфеле инициатив».

В целом, мы видим три драйвера регионального перекося в сторону in-house. **Первый драйвер — экономика дефицита.** Рост инициатив в области данных, кибербезопасности и ИИ опережает способность рынков труда поставлять нужные навыки. В этих условиях «цифровой труд» перестаёт быть экспериментом и становится единственным масштабируемым способом роста производительности без пропорционального роста численности персонала. Автоматизация операций, платформенные сервисы, вайбкодинг и low-code позволяют «умножать» влияние ключевых специалистов, а не искать десятки новых.

Второй драйвер — управляемость рисков и контуров. Для ЦАиК характерна повышенная чувствительность к вопросам контроля: геополитика, доступность внешних партнёров, суверенность данных и устойчивость цепочек поставок. Сокращение зависимости от внешних подрядчиков и перевод части функций в стандартизированные цифровые процессы повышают предсказуемость и контроль. В этом контексте «digital workforce» — это не только про эффективность, но и про суверенность операционной модели.

Третий драйвер — зрелость управленческого мышления. Рост цифровой рабочей силы означает не просто внедрение инструментов, а пересборку ролей, KPI и ответственности. ИТ всё меньше рассматривается как «число

людей» и всё больше — как совокупная производственная система, где важно качество данных, безопасность, архитектура и наблюдаемость. Именно эта логика сближает стаффинг с темой технологической зрелости и портфельного управления.

В региональном исследовании прошлого года звучал другой тон: дефицит компетенций, фрагментированные команды, полагание на отдельных «ключевых людей» и ощущение, что многие ИТ-проекты делаются героически, но плохо масштабируются. На этом фоне результаты последнего опроса выглядят как переход к более системному мышлению. **Рынок всё реже ищет «ещё людей» и всё чаще — более производительную модель.**



Развитие инфраструктуры должно идти в одном темпе с ростом компетенций команды, развитием бизнес-направлений и подготовкой данных. Поэтому мы изначально выстраивали гибридную архитектуру: стабильное on-prem железо для чувствительных банковских контуров и мульти-клауд с разными провайдерами для проектов, где важна скорость.

Рубина Лозовая, Банк ЦентрКредит

Частично этот сдвиг согласуется и с глобальной картиной. В международных данных подчёркивается, что **высокие результаты в эпоху ИИ достигаются не за счёт расширения штата, а за счёт комбинации людей, цифровых агентов и дисциплины исполнения.** Дефицит навыков и технический долг остаются устойчивыми барьерами, но цифровая рабочая сила рассматривается как один из немногих инструментов, способных смягчить оба ограничения одновременно.

Стратегический риск: цифровая мощь без дисциплины

При всей логичности региональной траектории в ней заложен и риск. Быстрый рост digital workforce без соответствующего роста зрелости механизмов контроля и управления, качества данных и безопасности может привести к нестабильной эффективности: автоматизация множит не только результат, но и ошибки. **Если цифровая мощь растёт быстрее, чем способность управлять ею, эффект оказывается краткосрочным.**

Именно поэтому стаффинг всё теснее связан с темами архитектуры, портфеля и зрелости процессов. Там, где цифровая рабочая сила встроена в единую операционную модель, она становится усилителем трансформации. Там, где она добавляется «поверх» существующих проблем, она лишь ускоряет их проявление.

Федеративное управление или разделение ответственности

Централизация ИТ-функций в ЦАиК выглядит (Рисунок 11) не как «штабная вертикаль», а как прагматичная федерация — центр задаёт рамки и стандарты, а реальная реализация «размазывается» по бизнес линиям ради скорости и близости к рынку. Это особенно заметно в тех зонах, где ошибки дороги, но локальная специфика неизбежна: например, **установка и мониторинг архитектурных принципов в ЦАиК формально удерживаются в периметре ИТ (централизация или «федерация с общим контролем в ИТ» — 80%), но почти всегда через федеративный режим (66%), тогда как и в мире, и у техлидеров федеративное управление для тех же решений заметно ниже — 42%.**

Иными словами, регион чаще выбирает модель «единые принципы, разные скорости исполнения», тогда как зрелые игроки чаще обеспечивают единообразие через сильную центральную платформу и стандартизированную дисциплину. «Самая дорогая ошибка [децентрализации ИТ-функций] — это когда автономия начинает трактоваться как право создавать собственные несовместимые стандарты. Проблемы таких моделей проявляются не сразу. Первые 1–2 года всё выглядит даже быстрее... А потом начинается экспоненциальный рост стоимости изменений... В какой-то момент организация начинает тратить огромный объем энергии просто на синхронизацию самой себя. Поэтому я, скорее, сторонник модели “централизованных принципов при децентрализованной реализации”», — добавляет **Ренат Туканов** из Freedom Holding.

Лишь **1%**

компаний ЦАиК применяют централизованный подход к внедрению новых технологий (21% в мире, 19% среди техлидеров).

14%

компаний ЦАиК централизуют в ИТ разработку и мониторинг исполнения архитектурных принципов (37% в мире, 55% среди техлидеров).

Рисунок 11. Управление ИТ-функциями становится менее централизованным.

В: «Как распределена ответственность за решения по следующим ИТ-вопросам в вашей организации?» (n = 70; чем дальше от центра, тем реже в ЦАиК централизованы решения).





Наиболее показательная развилка — **управление ИТ-инвестициями**. В ЦАиК приоритизация и планирование техинвестиций в целом остаются «под зонтом» ИТ (81% централизовано/федеративно), но опять же через федерацию (54%) — значительно чаще, чем в мире (44%) и у ТЛ (37%). При этом у техлидеров роль центрального контура намного «жестче»: почти **половина** решений по инвестициям у них **полностью централизована (49%)**, тогда как в ЦАиК — 27%. Это обычно означает разные механики управления портфелем: **в ЦАиК инвестиционный процесс чаще превращается в «переговорную комнату» между ИТ и бизнесом**, а у техлидеров — в управляемую фабрику перераспределения капитала с высокой повторяемостью решений.

Ещё более контрастно различие проявляется там, где создаётся доказательная база эффективности — **определение и отслеживание метрик ИТ-эффективности**. В ЦАиК центральный контур здесь заметно слабее (63% централизовано/федеративно против 69% в мире и 81% у ТЛ), а доля совместной ответственности максимальна: 36% (против 25% глобально и 16% у техлидеров). **Регион охотно делит ответственность за «как мерить» — но именно это часто приводит к расхождению между тем, что запускается, и тем, что действительно масштабируется**. На практике это может означать, что в ЦАиК быстрее **накапливается портфель инициатив, но труднее «убивать» слабые проекты** и системно реинвестировать в сильные — потому что единый язык ценности (метрики, контрольный контур, бенчмарки) не столь централизован, как у техлидеров

Похожий паттерн виден в «скелете» технологической организации — **стратегии стаффинга**. В ЦАиК она формально централизована/федеративна у 82%, но распределение снова в пользу федерации (49%), тогда как у техлидеров доминирует полная централизация (55%; в ЦАиК — 33%). Это важный сигнал: техлидеры, как правило, централизуют кадровую архитектуру (карьеру, компетенции, обучение, capacity планирование, системы мотивации) как стратегический рычаг масштабирования, тогда как федеративная модель ЦАиК может быть реакцией на рынок труда. Возможно, регион компенсирует дефицит талантов гибкостью управления, но платит за это более высокой вариативностью качества и сложностью формирования единых инженерных практик. централизован, как у техлидеров.



Плохой центр — это тот, который пытается согласовывать всё. Тогда организация просто уходит в теневой ИТ. Хороший центр задает не процессы согласования, а понятные правила игры. То есть, не «приходите за разрешением», а «вот границы, внутри которых вы свободны» ... Масштабируемость организации определяется не уровнем централизации или децентрализации. Она определяется тем, насколько хорошо организация умеет отделять стандартизируемые вещи от тех, где нужна локальная скорость и автономия.

Ренат Туканов, Freedom Holding



Наконец, на уровне операционного исполнения («разработка и поддержка») ЦАиК демонстрирует стремление к совместному управлению: центральный контур ниже (**63%** против **71%** в мире и **66%** у техлидеров), а разделение ответственности выше (**33%** против **22%** глобально и **24%** у ТЛ). Это можно читать как рациональную адаптацию: бизнес хочет держать руку на пульсе эксплуатационных приоритетов, особенно когда цифровые продукты напрямую связаны с P&L. Но именно здесь у техлидеров обычно включается «платформенная дисциплина»: они могут позволить больше централизации метрик, талантов и инвестиций — и, как следствие, безопаснее делегировать исполнение без потери управляемости. Для ЦАиК отсюда вытекает управленческий вектор: **сохраняя федеративную модель управления как источник скорости, усилить центральный «контур доказательности» (определение видения технологического развития, установку и мониторинг KPI) и «контур масштабирования» (управление стаффингом и архитектурными принципами)** — иначе федеративность будет работать как ускоритель запуска, но не как двигатель устойчивого эффекта.

Агиис Конкабаева из Beeline Казахстан отмечает, что четкая модель управления особенно критична при внедрении ИИ: «Чтобы не превратить “ИТ и ИИ в бизнесе” в набор не связанных решений, нужна четкая

модель управления. Особенно это критично для AI. Сейчас многие компании внедряют AI фрагментарно: отдельные чатботы, copilots, аналитические модели — без общей платформы и governance. В результате функции дублируются, растет стоимость поддержки, усложняется безопасность и комплаенс». При этом Агиис выделяет следующие ключевые элементы четкой модели управления:

- единая архитектурная стратегия,
- понятные правила интеграции систем,
- централизованная модель данных,
- закрепление владения по каждому продукту и сервису,
- единые требования к безопасности, API и управлению жизненным циклом,
- оценка бизнес-эффекта до внедрения, а не после.

Схожего мнения придерживается и **Рубина Лозовая** из Банка ЦентрКредит, добавляя, что механизмы контроля должны быть понятными для всех: “Governance работает только тогда, когда им удобно пользоваться: единый реестр моделей, понятные правила валидации, централизованный мониторинг качества и выделенное подразделение AI & Data Governance”.



Ключевым решением в эпоху скорости и ИИ становится централизация стандартов при децентрализации использования.

Рубина Лозовая, Банк ЦентрКредит

A close-up portrait of a woman with dark hair and glasses, looking directly at the camera. The background is a blurred, futuristic digital interface with various data visualizations, including a prominent blue DNA double helix structure, bar charts, and abstract data points. The overall color palette is dominated by cool blues and purples, creating a high-tech, digital atmosphere.

Эра ИИ: хрупкость масштабирования

ИИ к концу 2025 года перестал быть «ещё одной технологией» и стал новой средой управления: он меняет не только инструменты, но и правила принятия решений, распределение ответственности и ожидания людей. Для Центральной Азии и Кавказа это особенно заметно: регион одновременно показывает более высокий темп перехода к промышленному масштабу ИИ и более слабую управленческую «упаковку» — стратегию, структуру управления и единые правила игры. Именно в этом противоречии и формируется главный сюжет года: ИИ уже приносит эффект, но устойчивость этого эффекта ещё нужно закрепить.

Скачок к масштабу

Если посмотреть на траекторию внедрения, ЦАиК выглядит как регион «быстрого перехода» (Рисунок 13). Сегодня 53% организаций уже находятся на стадии промышленного внедрения ИИ с измеримой отдачей в нескольких сценариях. В мире таких компаний — 24%. При этом «средняя зона» зрелости, где ИИ уже даёт ценность, но ещё не стал производственной системой, в регионе заметно меньше: 29% в ЦАиК против 49% в мире.

Эта структура похожа на прыжок через промежуточную стадию: либо организации быстро выводят ИИ в промышленный контур, либо целенаправленно держат портфель компактным и выбирают только те кейсы, которые можно быстро доказать. Для региона это может быть рациональной стратегией:

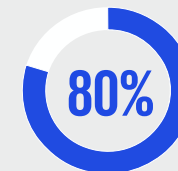
ресурсы ограничены, поэтому выигрывают те, кто быстрее превращает идею в результат. Однако у такой модели есть цена: чем меньше «слоя экспериментов», тем выше значение качества выбранных первых кейсов, данных и инженерной дисциплины — иначе рост масштаба быстро упирается в ограничения.

Важно и то, что преимущество в темпе не гарантировано навсегда. На горизонте 12 месяцев разрыв с миром заметно сужается: ожидаемая доля компаний на промышленном масштабе с отдачей — 79% в ЦАиК и 68% в мире. Мир догоняет быстро. Это означает, что конкурентное преимущество региона будет определяться не тем, кто «раньше внедрил ИИ», а тем, кто раньше превратил внедрение в устойчивую способность — с повторяемыми практиками, метриками и контролем рисков. Как отмечает Ренат Туканов из Freedom Holding: «Главное заблуждение последних двух лет — воспринимать ИИ как само конкурентное преимущество. Когда AI станет commodity, преимущество будет не в модели и не в доступе к GPU. Оно будет в способности организации быстро и безопасно превращать новые возможности в работающие изменения бизнеса... Когда у тебя десятки команд, продуктов, юрисдикций и legacy-контуров, проблема уже не в том, чтобы “сделать AI”. Проблема в том, чтобы изменения не разрушали систему быстрее, чем создают ценность».

Рисунок 12. В ЦАиК высокий уровень адаптации ИИ и высокие ожидания от ИИ.

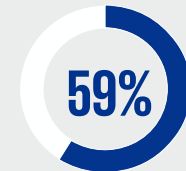
Руководство стимулирует использование ИИ

(мир: 81%; ТЛ: 87%)



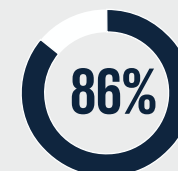
Сотрудники доверяют ответам ИИ при принятии решений

(мир: 62%; ТЛ: 71%)



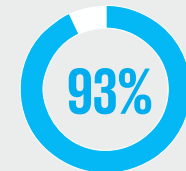
Имеющиеся инструменты позволяют сотрудникам экспериментировать с ИИ

(мир: 87%; ТЛ: 98%)



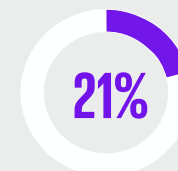
ИИ-агенты используются в продуктах, сервисах, процессах

(мир: 88%; ТЛ: 98%)



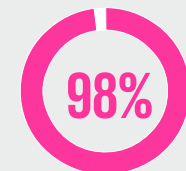
Не удастся продемонстрировать ценность ИИ стейкхолдерам и акционерам

(мир: 56%; ТЛ: 32%)



К концу 2026 ИИ будет драйвером выручки, а не эффективности

(мир: 90%; ТЛ: 99%)





Иван Белохвостиков из Cybernet.AI подчеркивает важность правильного выбора кейсов использования ИИ и измерения его ценности: «ИИ уже становится гигиеническим фактором — не только для компаний, но и для людей, которые ежедневно используют ChatGPT, Claude или Gemini. Поэтому преимущество будет не в самом факте применения ИИ, а в опыте его промышленного внедрения: понимании, какие сценарии действительно работают, в каких отраслях, на каких рынках и с каким измеримым эффектом. Наше преимущество в том, что мы видим этот опыт глобально — работаем в десятках стран и можем сравнивать практики Центральной Азии, США, Мексики, Ближнего Востока и других рынков».

ИИ как бизнес-повестка

Самое сильное отличие региона — в том, как распределяется лидерство. **В ЦАиК лишь 30% респондентов считают, что ИТ-функция именно лидирует внедрение ИИ, тогда как в мире — 73% (74% среди технологических лидеров).** Это не нюанс терминологии, а другой организационный рисунок. В регионе ИИ чаще рождается ближе к бизнес-вертикалям и R&L: продукт, коммерция, внутренние процессы. ИТ в этой модели чаще выступает партнёром и интегратором — обеспечивает платформу, архитектуру и контроль, но не является единственным владельцем инициатив.

Такая конфигурация даёт скорость: инициативы легче «приземлить» на реальные процессы. Но она же повышает требования

к общей координации: без единой стратегии и общих стандартов легко получить не хаос пилотов, а хаос зрелости — когда отдельные решения работают, но их сложно объединить в систему.

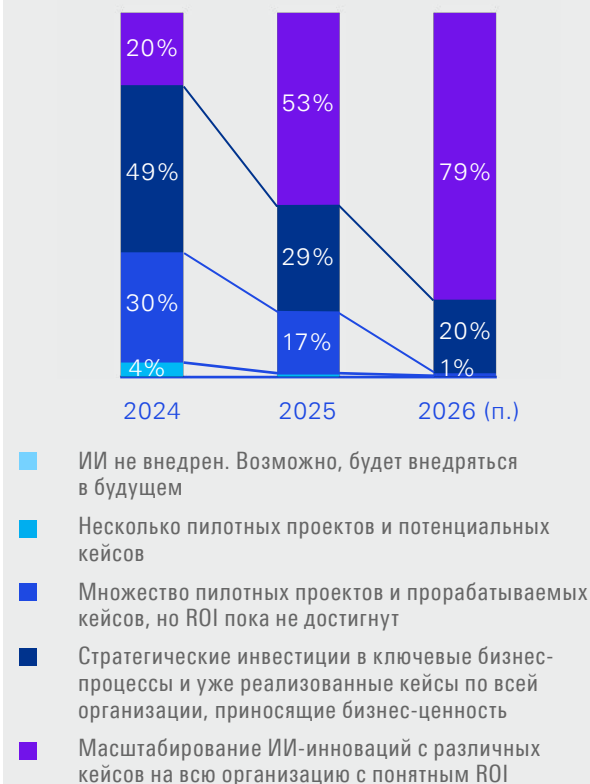
Меньше хаоса — и это тоже двойной сигнал

На уровне восприятия ИИ ЦАиК выглядит более собранным: только 14% считают, что в организации слишком много несвязанных ИИ-проектов и команд, тогда как в мире — 33%, а среди технологических лидеров — 17%. На первый взгляд это хороший знак: меньше «зоопарка», больше согласованности. Но у этой цифры есть и альтернативное прочтение. «Нет хаоса» бывает не только там, где управляют лучше, но и там, где портфель пока небольшой. И тогда отсутствие фрагментации может быть признаком не зрелости управления, а ранней стадии масштабирования. Для региона это критично: по мере роста числа кейсов вопрос координации всё равно появится. Разница будет лишь в том, появится ли он заранее — в виде продуманной модели управления, или позже — в виде дорогих исправлений и конфликтов между командами. Как предупреждает **Валерий Семчуков** из Freedom Holding, «AI Governance становится не ИТ-задачей, а управленческой функцией уровня всей организации, на стыке технологий, рисков, безопасности и бизнеса».

66%

компаний ЦАиК всё еще не имеют корпоративной стратегии развития ИИ (всего 24% в мире; 11% среди тех. лидеров).

Рисунок 13. За 2025 год ЦАиК значительно увеличили проникновение ИИ в бизнес.



Ценность доказать легче, чем ею управлять

Одна из самых сильных цифр региона — про ценность: **лишь 21% компаний ЦАиК признают, что им трудно продемонстрировать и объяснить ценность ИИ; в мире таких — 55%**. Это выглядит как зрелость «value-case»: ИИ чаще выбирают там, где эффект понятен и измерим.

Однако именно здесь возникает главный парадокс региона. На фоне уверенности в эффекте регион заметно слабее оформляет ИИ как корпоративную систему. **Чёткую общекорпоративную AI-стратегию, выровненную с бизнес и технологическими целями, имеют 34% компаний ЦАиК — против 76% в мире и 89% среди мировых технологических лидеров.** Кросс-функциональную структуру управления ИИ (включая политики, процедуры управления рисками, юридическую функцию и комплаенс) — **25% против 69% глобально и 74% среди технологических лидеров.**

Иными словами, регион может быстрее «доказывать ценность» на уровне отдельных кейсов, но слабее закрепляет эту ценность

на уровне организации — через стратегию, ответственность, правила данных, контроль поставщиков и единый реестр моделей и решений. Это и есть **главная развилка: либо быстрые успехи превращаются в промышленную способность, либо остаются набором удачных историй.**

Опасность кейсов «ИИ ради ИИ» подмечает **Фил Моттрэм** из HPE: «Важно очень чётко понимать, как именно вы используете ИИ и каким образом отслеживаете получаемый эффект, — чтобы убедиться, что он действительно создаёт ценность в соответствии с бизнес-кейсом, а не применяется “широкими мазками”, без ясной цели и измеримого результата». **Моттрэм** добавляет, что нужно фокусироваться на поиске именно трансформационных кейсов: «Некоторые компании уже нашли подходящие для себя сценарии и встроили ИИ в повседневную бизнес-модель. Однако многие организации по-прежнему испытывают трудности — им ещё предстоит определить, какие именно сценарии использования ИИ действительно имеют смысл и каким образом ИИ способен существенно изменить их операционную деятельность».

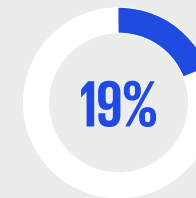
99%

компаний ЦАиК считают критическими геополитические риски при выборе технологий для ИИ (83% в мире)

Рисунок 14. ЦАиК проактивно готовится к переходу на цифровой труд.

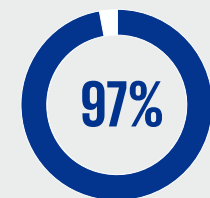
Найм только на те роли, которые не могут выполняться ИИ

(мир: 39%; ТЛ: 21%)



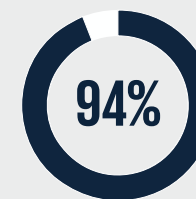
Планы найма включают ИИ-роли (prompt-инженеры, MLOps, ИИ-этика)

(мир: 88%; ТЛ: 96%)



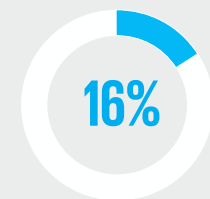
Инвестиции в агентский ИИ с целью перехода на гибридную модель рабочей силы

(мир: 88%; ТЛ: 96%)



Сотрудники чувствуют себя ненужными по мере развития технологий

(мир: 38%; ТЛ: 13%)



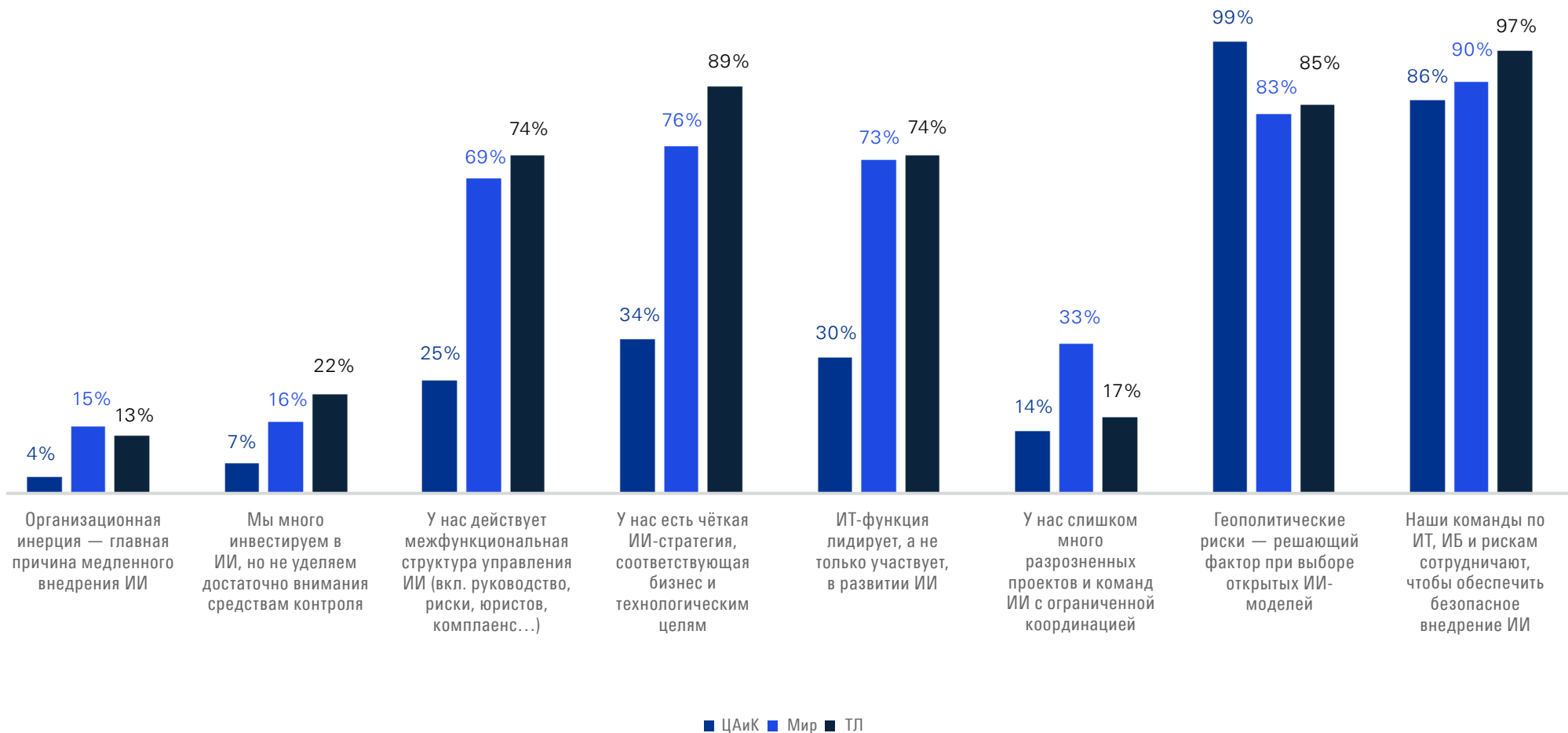
Сегодня главный риск для компаний — это не отсутствие AI, а отсутствие управления AI. Во многих организациях AI развивается фрагментировано: разные команды используют разные модели, инструменты и данные, при этом единые правила безопасности, ответственности, качества и контроля либо отсутствуют, либо появляются значительно позже. В результате AI начинает масштабироваться быстрее, чем компания успевает выстроить управление рисками и архитектурой.

Валерий Семчуков, Freedom Holding



Рисунок 15. Подходы к управлению ИИ в ЦАиК выглядят менее системными и рискоориентированными, чем применяемые в мире и особенно технологическими лидерами.

В: «Согласны ли вы со следующими утверждениями?» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), 224 (ТЛ), SL = 95%; показаны проценты ответивших «Полностью согласен» или «Согласен»).





Суверенность по умолчанию

ЦАиК не только чрезмерно сфокусирован на пилотные проекты, но и, как правило, очень нехотно отказывается от неэффективных проектов. Говоря конкретно о проектах, связанных с ИИ, **Рубина Лозовая** из Банка ЦентрКредит выделяет ряд триггеров, когда нужно прекратить работу над пилотами или целыми инновационными проектами, в частности: “когда на этапе формализации ML-спецификации становится понятно, что задача может быть решена классическими методами без ИИ, и стоимость поддержки ML-решения превысит бизнес-эффект <...>; когда оценка показывает, что доступного объёма качественных данных недостаточно для устойчивой модели <...>; когда невозможно обеспечить полную прозрачность алгоритма; когда проекты создают критическую зависимость от иностранных “черных ящиков”, таких как OpenAI...”.

Для ЦАиК ИИ — не только технологический, но и геополитический выбор. **99%** респондентов считают геополитические соображения критичными при выборе открытых моделей ИИ; в мире — **83%**. Это переводит архитектурные решения в плоскость устойчивости доступа, правовой чистоты и управляемости цепочек поставок.

Такой подход может стать конкурентным преимуществом региона — если он будет подкреплён зрелыми механизмами контроля и управления (AI Governance). Без стратегии и кросс-функционального управления суверенность превращается в набор



Многие компании могут нанять сильных инженеров. Намного меньше компаний способны убрать организационное трение... Можно купить железо, консультантов, платформы. Нельзя быстро скопировать среду, где люди реально принимают решения и несут за них ответственность, а не эскалируют всё наверх.

Ренат Туканов, Freedom Holding

ограничений, а не в устойчивость. С ними — в принцип проектирования: выбирать решения так, чтобы они были управляемы и предсказуемы в долгую.

Человек в контуре — редкое окно возможностей

Самый «человеческий» разрыв с миром выглядит обнадеживающе (Рисунок 14): **в ЦАиК только 16% считают, что сотрудники чувствуют себя «оставленными позади», тогда как в мире — 38%**. Это может означать более аккуратную коммуникацию и правильный выбор сценариев, где ИИ помогает человеку, а не заменяет его. Но возможен и второй сценарий: ИИ ещё не стал массовым инструментом повседневной работы, и потому тревожность пока не достигла «точки кипения».

Оба сценария приводят к одному практическому выводу: **регион сейчас имеет окно возможностей закрепить доверие и навыки до того, как ИИ станет повсеместным**. Если это сделать заранее — рост внедрения не обязательно приведёт

к росту напряжённости. Если отложить — «социальная кривая» может догнать мировой тренд позже, но резко.

Внутри ЦАиК отличия в восприятии ИИ незначительны, но имеются. Азербайджан выглядит более решительным в плане масштабирования ИИ с почти 100%-ной поддержкой от руководства в использовании ИИ-инструментов, тогда как в Казахстане 57% компаний заявляют о том, что руководство старается препятствовать использованию ИИ-инструментов всеми сотрудниками на рабочих местах. При этом уровень скептицизма при использовании рекомендаций ИИ в бизнес-решениях, наоборот, выше в Азербайджане — там только 29% доверяют ИИ, тогда как в Казахстане этот показатель наиболее высокий по региону — 86%.

Кадры: не замораживать найм, но нарастить ядро компетенций

Кадровая политика региона тоже выглядит прагматично. **ЦАиК реже поддерживает подход «нанимаем только если задачу нельзя сделать ИИ» — 19% против 39%**



в мире. Это похоже на экономику дефицита: компании не готовы остановить найм в ожидании автоматизации и ищут баланс между расширением команды и ростом производительности.

При этом регион заметно сильнее делает ставку на AI-native-роли: 97% организаций включают такие роли в стратегию подбора (в мире — 88%). Это важно: ограничение видят не в идеях, а в инженерной и управленческой «начинке» — MLOps, управление качеством и безопасностью, архитектура, контроль данных, этика и ответственность.

Очевидно, что ИИ влияет на распределение ролей и должностных обязанностей, и в этом движении, как напоминает Дин Бортц из Google, важно не забывать о программах обучения и рескиллинга: «В организации всегда найдётся небольшая часть сотрудников, которые начнут использовать такие инструменты естественным образом — из любопытства и внутренней мотивации. Но примерно 90% организации потребуется целенаправленное обучение и поддержка, чтобы действительно понять, как эти инструменты работают и как извлекать из них пользу».

Итог: нарастающие темпы вхождения в эру ИИ

Прошгодний региональный нарратив был осторожнее. ИИ воспринимался как технология «на радаре», но не как приоритет: активно использовали ИИ лишь 17% компаний, а значимая доля указывала на недостаточную

поддержку руководства и ограничения инвестиций как фактор, сдерживающий внедрение.

На этом фоне сегодня наблюдается больше «промышленного» масштаба, становится легче доказывать ценность ИИ (либо топ-менеджмент не требует этого делать), меньше ощущение хаоса и меньше социальная тревожность. Но одновременно отчётливее проявился управленческий дефицит: стратегия и кросс-функциональное управление ИИ заметно отстают от мирового уровня. Это означает, что именно 2026 год становится переломным: он определит, станет ли эра интеллекта устойчивым преимуществом региона или чередой сильных, но трудно масштабируемых кейсов.

ЦАиК входит в эру интеллекта с заметным преимуществом по темпу: больше компаний уже сегодня перевели ИИ в промышленный контур с измеримой отдачей, меньше ощущают фрагментацию и социальную тревожность, активнее формируют профильные компетенции. Но устойчивость этого преимущества зависит от следующего шага — управленческой упаковки.

Мир быстро догоняет по доле внедривших. Поэтому выиграют не те, кто быстрее запускает ИИ, а те, кто раньше превращает ИИ в управляемую производственную способность — со стратегией, единой системой ответственности, понятными метриками ценности, дисциплиной данных и доверенными правилами использования

Таблица 5. Значительные риски, связанные с ИИ, видят от 16 до 30% компаний как по миру, так и по ЦАиК. При этом в мире заметно сильнее влияние регуляторов и кибербезопасности.

В: «Выберите ТОП 3 риска, связанных с ИИ» (n = 70 (ЦАиК), 2500 (Мир), 224 (ТЛ), SL = 95%).

Относительный рейтинг рисков:	ЦАиК	Мир	ТЛ
Недостаточность человеческого надзора/ суждения	1	10 ▼	11 ▼
Предвзятые ответы/ данные	2	4 ▼	4 ▼
Дефицит ресурсов (энергия, вода, технические компоненты)	2	11 ▼	7 ▼
Спиральный рост стоимости	4	9 ▼	9 ▼
Кража IP через утечки из открытых моделей и кодов	5	2 ▲	12 ▼
Кибератаки	6	1 ▲	1 ▲
Недостовверные данные	6	4 ▲	4 ▲
Дипфейки или злоумышленный синтетический контент	8	6 ▲	6 ▲
Недостаток прозрачности в принятии решений	9	7 ▲	3 ▲
Отсутствие должного контроля	10	12 ▼	5 ▲
Регуляторные и комплаенс-риски	11	3 ▲	2 ▲
Ошибки или галлюцинации	12	13 ▼	13 ▼
Инсайдерские риски	13	8 ▲	10 ▲

Выводы и рекомендации: достичь технологического лидерства



Найти баланс между инновациями и фундаментом

Только 6–8% трансформационных лидеров вынуждены сокращать инвестиции в новые технологии из-за накопившегося техдолга или высокой стоимости проектов, тогда как в ЦАиК это делают 19% даже довольно крупных компаний.

Если не начать инвестировать в фундамент, проблемы с масштабированием ИТ-инициатив будут становиться только больше. Сегодня регион тратит на поддержку текущих систем –(в пропорциях от общего ИТ-бюджета) в 1,4 раза меньше технологических лидеров.

Гарантировать скорость через понятные рамки, а не бюрократию

Сильная сторона региона — склонность к экспериментам с пилотными проектами и децентрализации их реализации. Однако важно, чтобы ускорение не разрушало контроль и не повышало хрупкости масштабирования. Формализацию и мониторинг базовых архитектурных принципов полностью централизуют 34% технологических и трансформационных лидеров, в регионе же так поступают только 14%.

Регулярно пересматривать планы технологического развития

Там, где темп изменений делает планы неактуальными (56% глобально; 43% в ЦАиК), стратегия должна работать как регулярный контур пересборки портфеля — с понятными правилами отбора, критериями остановки и прозрачными решениями о масштабировании. Регион выглядит избегающим риска и сильных инновационных решений (трансформационные лидеры готовы принимать риски, связанные с новыми технологиями, на 23% чаще). Но, как минимум, нужно закрепить : квартал на кварталных пересмотрах портфеля инициатив «право на остановку» проектов без доказанного эффекта.

Подойти к внедрению ИИ системно, а не “case-by-case”

Регион уже показывает готовность ускоряться, но без кроссфункционального управления, ясной ответственности и формализованной стратегии масштабирование остаётся проблемой. Единый контур управления ИИ должен включать такие компоненты, как правила работы с данными, модель ответственности, контроль качества и безопасности, требования к поставщикам и, собственно, сама понятная стратегия внедрения ИИ. Четкая стратегия ИИ есть у 89% технологических лидеров, но всего у 34% компаний в ЦАиК. При этом только 2% лидеров имеют набор несвязанных ИИ-проектов по всей организации (14% в ЦАиК).

Акцентировать внимание в технологической стратегии на управлении талантами

Как и в мире, в ЦАиК значительная часть ролей будет переводиться на цифровой труд (до 40% в течение трех лет), еще 14% (21% у техлидеров) закроют внешние подрядчики. При таком курсе важно уже сегодня детально подойти к планированию рескиллинга и в целом управлению кадровым потенциалом. К сожалению, вопросы управления технологическими талантами рассматриваются центрально только в 33% компаний ЦАиК против 55% у технологических лидеров.

Активно взаимодействовать с партнерами

85% высокоэффективных компаний и трансформационных лидеров регулярно взаимодействуют с внешними партнерами и лишь 4% полагаются на развитие компетенций in-house, тогда как в ЦАиК эти цифры равны 51% и 24% соответственно. В условиях кадрового дефицита и в острой конкурентной гонке открытые экосистемы и внешние партнеры становятся залогом устойчивого роста.

Конечно, при этом не стоит забывать про управление рисками третьих сторон. Практику регулярных независимых аудитов поставщиков по вопросам защиты данных сегодня уже применяют 40% техлидеров.



Change smarter, move faster with KPMG Velocity

Ускоряйте рост и повышайте гибкость — точно и быстро, закладывая устойчивость на годы.

Наши ИИ-ориентированные продукты и услуги помогают вам трансформироваться, выстраивать операционную модель и уверенно расти в меняющейся реальности.

[Посмотреть, что возможно](#)

Запуск и сопровождение ИИ-трансформации

KPMG помогает запустить и реализовать ИИ трансформацию как программу роста и эффективности с фокусом на быстрый бизнес результат: за 2–6 недель через метод KPMG Jumpstart.AI мы сформируем приоритетный портфель кейсов, запустим пилоты с подтвержденным эффектом (экономия затрат, рост выручки, ускорение процессов), а затем масштабируем решения и выстроим управление ИИ, нацеленное на контроль рисков и обеспечение доверия на основе фреймворка KPMG Trusted AI — чтобы ИИ давал измеримый вклад в P&L и оставался управляемым для руководства, регуляторов и клиентов.

Повышение уровня киберустойчивости

Группа кибербезопасности KPMG помогает достичь киберустойчивости с фокусом на быстрый результат: 1–2 месяца от проведения диагностики до формирования детальной дорожной карты развития функции информационной безопасности, одновременно выстраивая процедуры защиты и внедряя технические средства для ИТ активов — от «классических» ИТ до OT, AI и Cloud — чтобы снизить риск инцидентов и обеспечить непрерывность операций, в том числе при высокой зависимости от третьих сторон. Наша база инсайтов позволяет обеспечивать гибкость и идти от актуальных рисков для индустрии и географии.

Выстраивание эффективной ИТ-архитектуры

У KPMG накоплен огромный опыт рационализации ИТ ландшафтов и проектирования целевой гибридной (on-prem + cloud) архитектуры на основе промышленных референтных моделей: за 1,5 месяца мы сформируем карту приложений, интеграций и данных, выявим дублирования и точки дорогой поддержки и потенциала для сокращения лицензионных затрат. Результат — сокращение стоимости владения, снижение технологического долга и ускорение изменений благодаря стандартизированным архитектурным принципам и понятной дорожной карты модернизации.

Ускорение вывода ИТ-продуктов на рынок

KPMG ускоряет вывод ИТ продуктов на рынок как управляемую продуктовую трансформацию: внедряем Agile подходы и DevSecOps «от идеи до релиза», помогаем перезапустить систему мотивации и KPI продуктовых команд, а также подобрать и внедрить платформенные решения. Реализуем внедрения совместно с технологическими партнёрами (Microsoft, Creatio, OutSystems, Salesforce, ServiceNow и др.), чтобы в короткие сроки получить предсказуемый, безопасный, масштабируемый конвейер поставки, чаще выпускать релизы и быстрее монетизировать продуктовые инициативы.



Контакты для связи



Константин Аушев

Партнер

Технологическая практика
Казахстан

E: kaushev@kpmg.kz



Оксана Борисова

Партнер

Технологическая практика
Узбекистан

E: oksanaborisova@kpmg.co.uz



Ануар Нурахметов

Директор

Технологическая практика
Азербайджан и Грузия

E: anurakhmetov@kpmg.com

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.