



Исследование KPMG 2024 года — «Сравнительный анализ тенденций глобальной мобильности»

Планируем будущее — стратегическая мобильность
будущих работников



В условиях сложной геополитической и экономической ситуации компании пересматривают свои глобальные стратегии, чтобы находить новые точки роста. Глобальная мобильность играет ключевую роль, помогая расширять присутствие на новых рынках, эффективно управлять талантами и повышать конкурентоспособность. Исследование KPMG 2024 по глобальной мобильности выделяет главные тренды: интеграцию мобильности в бизнес-стратегии, развитие талантов, рост удаленной работы, цифровизацию и инвестиции в ИИ.

Для Центральной Азии и Кавказа особенно актуальны развитие талантов, расширение удаленной работы и цифровизация. В условиях растущего спроса на квалифицированные кадры компании всё чаще внедряют международные программы ротации и гибкие рабочие форматы, чтобы привлекать и удерживать специалистов. Инвестиции в цифровые технологии и ИИ помогают бизнесу адаптироваться к изменениям и укреплять конкурентные преимущества в регионе.

Кроме того, всё больше внимания привлекает интеграция принципов этнокультурного разнообразия, равенства и инклюзивности (DEI). Хотя этот тренд в регионе пока только формируется, компании начинают учитывать его при разработке кадровых стратегий, закладывая основу для более инклюзивной и устойчивой рабочей среды.



Опрос был проведен среди
руководителей **225** транснациональных корпораций из **12** отраслей,
представляющих **29** стран и юрисдикций.



Инна Алхимова

Партнер

Руководитель налоговой и
юридической практики KPMG по
региону Кавказ и Центральная Азия
ialkhimova@kpmg.kz

Краткий обзор

Как разобраться в новых требованиях к глобальной мобильности

Сложные геополитические и экономические условия, в которых организации осуществляют свою деятельность, заставляют их пересматривать свои глобальные стратегии для того, чтобы использовать возникающие новые возможности для развития бизнеса. Многие компании пересматривают свои глобальные операционные модели и исследуют неосвоенные рынки для стимулирования инноваций и обеспечения роста своих организаций.

Поскольку ведущие компании в области глобальной мобильности сталкиваются с постоянно меняющимися запросами, им необходимо ориентироваться в сложных приоритетах и вести трудные диалоги. Их роль все больше и больше рассматривается как неотъемлемая часть разработки решений, однако при этом стратегически они должны быть готовы удовлетворить эти новые бизнес-потребности.

Задача программ глобальной мобильности, с одной стороны, обеспечить более эффективное соблюдение требований законодательства, а также обеспечить эффективное управление рисками с учетом пристального к ним внимания. С другой стороны, они испытывают давление, вызванное необходимостью применять гибкие схемы организации труда, которые могут повышать бизнес-риски.

Руководители компаний часто сталкиваются с проблемой противоречивых ожиданий в отношении затрат, оперативной реализации программ мобильности и опыта сотрудников, что отражает различные видения ценности глобальной мобильности в организации.

В *Исследование KPMG 2024 года — «Сравнительный анализ тенденций глобальной мобильности»* представлена ценная информация аналитического характера, которая свидетельствует о понимании растущей роли глобальной мобильности.

В исследовании рассматривается вопрос о том, как транснациональные компании трансформировали работу своих функциональных подразделений, отвечающих за вопросы глобальной мобильности, и выработали новые стратегические подходы, чтобы удовлетворить потребности бизнеса. Исследование также дает возможность заглянуть в будущее, каким его видят руководители подразделений глобальной мобильности, которые ожидают, что их команды будут развиваться в ответ на давление внутренних и внешних факторов. В исследовании также описаны ключевые направления деятельности, которые следует рассмотреть организациям, чтобы в полной мере реализовать потенциал возможностей программ глобальной мобильности.

Основные результаты



Соответствие и адаптируемость

72% респондентов отметили в качестве приоритета соответствие стратегий мобильности более широким задачам бизнеса, в то время как

51% опрошенных подчеркнули способность компании адаптироваться к потребностям бизнеса.



В центре внимания кадровый вопрос

70% респондентов считают подготовку кадрового резерва, привлечение и удержание талантливых сотрудников своей первоочередной задачей.



Политика по организации удаленной работы

67% организаций, разрешающих работать персоналу удаленно из другой страны, имеют официально утвержденную политику, регулирующую организацию удаленной работы.



Использование технологий

76% респондентов указали, что используют современные технологии в работе при реализации международных проектов, а

62% респондентов, что используют современные технологии для оценки затрат.



Интеграция принципов «Этнокультурного разнообразия, равенства и инклюзивности» (DEI-принципы)

56% респондентов отметили, что программы мобильности включают базовые DEI-принципы, однако

72% опрошенных указали, что их организация не собирает и не представляет данные по DEI.



Инвестиции в технологии ИИ

51% опрошенных организаций указали, что думают о том, чтобы использовать технологии ИИ в краткосрочной и долгосрочной перспективе, при этом

73% респондентов отметили, что планируют инвестировать в будущем в технологии ИИ для автоматизации процессов по выполнению административных функций.

Стратегическое видение: эффективное управление мобильностью



Эффективное управление стратегией мобильности

Соответствие программ глобальной мобильности общей бизнес-стратегии компании является критически важным для их успешного развития, при этом 72% респондентов считают данный вопрос своим главным приоритетом. Все больше и больше компаний рассматривают функциональное подразделение глобальной мобильности как ключевого стратегического партнера: 89% респондентов ожидают усиления стратегической роли своих программ в течение ближайших 12-18 месяцев. Эффективное информирование о стратегии мобильности внутри компании остается непростой задачей: лишь 46% респондентов заявили, что четко донесли свою стратегию до всех сотрудников.

Основные действия

- Регулярно проводить критический обзор потребностей заинтересованных лиц внутри организации, чтобы понять их ожидания и скорректировать стратегию мобильности в соответствии с их планами.
- Документально оформить детализированную стратегию мобильности и адаптировать ее с учетом мнений и отзывов руководителей высшего звена.
- Активно продвигать программу глобальной мобильности с целью продемонстрировать ее ценность для достижения целей бизнеса.
- Обеспечить соответствие целей стратегии мобильности с планированием трудовых ресурсов и приоритетами в сфере развития кадрового потенциала для обеспечения большей наглядности в рамках обсуждений профессионального развития сотрудников.

Эффективное использование гибких политик

Ведущим компаниям в сфере глобальной мобильности необходимо быть готовыми к изменяющимся требованиям бизнеса, где главные приоритеты - это оптимизация затрат и гибкий подход. Все чаще предпочтение отдается краткосрочным переездам, расширенным деловым поездкам и удаленной работе вместо долгосрочных заданий. Тем не менее, интеграция принципов DEI в политику мобильности пока остается недостаточной - только 14% компаний учитывают этот аспект в полной мере.

Основные действия

- Регулярно обновлять политику мобильности для приведения ее в соответствие с постоянно меняющимися потребностями бизнеса.
- Сфокусироваться на краткосрочных переездах и использовать внешние сравнительные показатели для поиска лучших решений.
- Снизить до минимума количество нестандартных ситуаций для сокращения расходов и оценки степени справедливости в программах глобальной мобильности, с целью поддержки групп, которые представлены недостаточно широко в этих программах, а также для активизации целей DEI.

Ликвидация разрыва в вопросе развития кадрового потенциала

С учетом того, что 92% генеральных директоров планируют увеличивать численность сотрудников, а 80% делают ставку на развитие¹ навыков своих сотрудников, соответствие целям стратегии развития кадрового потенциала является критически важным для программ глобальной мобильности. Однако, взаимодействие между функциональными подразделениями глобальной мобильности, и подразделениями, ответственными за развитие кадрового потенциала, остается ограниченным, несмотря на очевидные преимущества такого взаимодействия. Использование передовых методов анализа данных и отчетности способно устранить этот разрыв и помочь в создании сбалансированной стратегии.

Основные действия

- Установить взаимодействие с заинтересованными сторонами, отвечающими за развитие кадрового потенциала, чтобы понять их проблемы и продемонстрировать поддержку, которую может оказать функциональное подразделение глобальной мобильности.
- Оценить существующие процессы по развитию кадрового потенциала и определить области, в которых может быть задействовано функциональное подразделение глобальной мобильности.
- Определить, какие данные по глобальной мобильности необходимы заинтересованным сторонам, отвечающим за развитие кадрового потенциала, для проведения содержательных обсуждений.
- Совершенствовать подготовку отчетности на основе оперативных данных и повышать квалификацию команды с целью улучшения процесса подготовки отчетности.

¹ KPMG 2024 CEO Outlook, KPMG International, 2024 (Исследование KPMG 2024 «Руководители банков — о перспективах развития»)

Стратегическое видение: эффективное управление мобильностью



Оптимизация предоставления услуг мобильности

Выбор правильной модели предоставления услуг является залогом успешной реализации программ глобальной мобильности. Распространенными являются централизованные и региональные модели, которые применяют 35% и 30% организаций, соответственно. Привлечение сторонних поставщиков для осуществления операционной деятельности может повысить эффективность и качество обслуживания клиентов, а также обеспечить использование специальных знаний. Сотрудничество с поставщиками играет важнейшую роль в достижении общего успеха.

Основные действия

- Обеспечить соответствие вашей модели предоставления услуг вашей бизнес-стратегии и потребностям местного рынка, особенно в сферах с высоким уровнем переездов на глобальном уровне.
- Эффективно использовать вашу сеть поставщиков с целью применения знаний и ресурсов для обеспечения соответствия требованиям, а также в процессе осуществления деятельности.
- Сотрудничать с поставщиками посредством решения общих операционных задач и обмена опытом для их решения.

Инвестиции в технологии

Для повышения операционной эффективности инвестиции в технологии имеют приоритетное значение для функциональных подразделений глобальной мобильности. Широко используются решения по управлению заданиями, при этом 76% респондентов применяют инструменты управления рабочими процессами и данными. Ожидается повышение уровня внедрения ИИ, при этом 51% респондентов планируют интегрировать ИИ в свои программы. Инвестиции в стратегические технологии должны быть нацелены на выполнение задач с низкой стоимостью, повторяющихся задач с целью максимизации стоимости.

Основные действия

- Понимать и получать максимальную пользу от технологий ваших поставщиков в области глобальной мобильности.
- Проводить оценку затрат времени вашей командой на операции с низкой стоимостью с целью инвестирования в новые технологии.
- Разработать стратегию использования ИИ, которая будет соответствовать вашим бизнес-целям - повысить привлекательность оказываемых услуг.

Взгляд в будущее: Приоритеты в сфере услуг глобальной мобильности на 2025 год



Стратегическая направленность

- Специалисты в области глобальной мобильности начинают играть стратегическую роль, при этом основное внимание уделяется проведению мероприятий по релокации в соответствии с целями организации для повышения удобства для сотрудников и увеличения стоимости.
- Это способствует более комфортным перемещениям для сотрудников и повышению качества управления персоналом, эффективности затрат и повышению уровня комплаенс для организаций.
- Чтобы оставаться конкурентоспособными организации должны регулярно обновлять свою политику мобильности, пересматривая расходы, проводя сравнительный анализ, минимизируя непредвиденные ситуации и обеспечивая соответствие бизнес-стратегии.

Предоставление услуг и комплаенс

- Организации все больше и больше оптимизируют свои модели предоставления услуг мобильности посредством автоматизации и аутсорсинга рутинных задач. Такой стратегический сдвиг позволяет командам сотрудников, обеспечивающим глобальную мобильность, сосредоточиться на более эффективном взаимодействии с сотрудниками и бизнес-партнерами.
- Оптимизируя предоставление своих услуг, организации добиваются более высоких стандартов ведения бизнеса и улучшают общее впечатление для заинтересованных сторон, позиционируя себя в качестве предпочтительного работодателя на конкурентном мировом рынке.

Обеспечение соответствия программам развития кадрового потенциала

- Кадры остаются ключевым приоритетом, побуждающим организации приводить процессы и политики глобальной мобильности в соответствие с более широкими целями развития кадрового потенциала. Расширение сотрудничества с подразделениями, ответственными за развитие кадрового потенциала, имеет важнейшее значение для обеспечения эффективной поддержки этих приоритетов при реализации программ глобальной мобильности.
- Ведущие компании в сфере глобальной мобильности должны ожидать, что им чаще придется проводить консультации по вопросу о том, как существующие у них программы могут улучшить процессы развития кадрового потенциала. Они должны обеспечить наличие у них соответствующих данных, включая демографические данные, чтобы поддерживать дискуссии о принципах DEI и других вопросов, связанных с развитием кадрового потенциала.

Поддержка организацией кратковременной удаленной работы

- Организации все чаще поддерживают «работпуски» или краткосрочные договоренности об удаленной работе продолжительностью менее 90 дней. Эта тенденция подчеркивает преимущества гибкого подхода к выбору мест работы при сохранении непрерывности рабочего процесса.
- Разрешение сотрудникам временно работать из разных локаций учитывает их предпочтения в гибком подходе, повышает моральный дух и производительность.

Технологии и ИИ-революция

- Многие организации стремятся увеличить расходы на технологии глобальной мобильности, но инвестиции должны носить стратегический и продуманный характер. Средства должны быть направлены в самые высокоэффективные сферы, при этом внимание должно быть сконцентрировано на операционных задачах и видах деятельности с низкой стоимостью и повторяющихся видах деятельности.
- Технологии, особенно ИИ, могут значительно повысить эффективность подразделений глобальной мобильности за счет повышения эффективности и потенциальных возможностей. Чтобы быть готовыми к будущему, команды, ответственные за мобильность, должны предусмотреть соответствующий бюджет, расширить институциональные знания и приобрести ресурсы, которые эффективно используют данные, для продвижения своих программ.

Информация об исследовании



В Исследование KPMG 2024 года — «Анализ тенденций глобальной мобильности» (2024 KPMG Global Mobility Benchmarking Survey), предоставлены ценные данные о программах глобальной мобильности и их развитии с точки зрения мобильности, налоговой и иммиграционной политики, структуры, управления, приоритетов, показателей эффективности, технологий, робототехники, автоматизации, удаленной работы на международном уровне и о многом другом.

Для руководителей подразделений глобальной мобильности многонациональных компаний сравнение вашей политики и практик с политикой и практиками других международных организаций и аналогичных компаний из этой же отрасли может стать мощным инструментом для оценки вашего текущего подхода и определения вашей программы мобильности кадров на будущее.

Демографические данные участников

- **225** экспертов по глобальной мобильности
- **73 процента** являются сотрудниками подразделений Total Rewards / HR Shared Services
- Представлено **29** стран/территорий
- Представлено **12** отраслей промышленности

Как получить доступ к исследованию " KPMG Mobility BenchmarkingSurvey"

Для участия в KPMG Global Mobility Benchmarking Survey, посетите страницу: kpmg.com/gmbenchmarkingsurvey

Полная версия обзора доступна на английском языке по ссылке [2024 KPMG Global Mobility Benchmarking Survey](#)

Проведите сравнительный анализ вашей организации уже сегодня:

Группа KPMG по услугам глобальной мобильности (KPMG Global Mobility Services) может предоставить персонализированный сравнительный отчет, который поможет вам сравнить показатели вашей организацию в ключевых сферах. Преимуществом для участников станет получение информации о демографии организаций, политике глобальной мобильности, соблюдении иммиграционного законодательства, использовании технологий, а также получение аналитических данных.



Свяжитесь с нами:

Управление глобальной мобильностью — сложная задача, которая требует баланса между потребностями бизнеса и опытом сотрудников, нормативными рисками и управлением затратами. Группа KPMG Mobility Consulting Services может помочь в разработке цифровых решений и эффективной операционной модели для вашей организации.



Контакты в КРМГ Кавказ и Центральная Азия



Инна Алхимова

Партнер

Руководитель налоговой и юридической практики КРМГ по региону Кавказ и Центральная Азия

ialkhimova@kpmg.kz

Асель Низамиева

Партнер

Налоговая практика
КРМГ Казахстан

anizamiyeva@kpmg.kz

Вячеслав Сосновский

Партнер

Налоговая практика
КРМГ Казахстан

vsosnovskiy@kpmg.kz

Нерсес Нерсисян

Партнер

Налоговая практика
КРМГ Армения и Узбекистан

nnersisyan@kpmg.co.am

Аудиторским клиентам КРМГ и их аффилированным или связанным лицам может быть запрещено оказание некоторых или всех описанных в настоящем предложении услуг.

kpmg.com/kz

kpmg.com/uz

kpmg.com/ge

kpmg.com/am

kpmg.com/az

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2025 KPMG Audit LLC, KPMG Tax and Advisory LLC and KPMG Valuation LLC, companies incorporated under the Laws of the Republic of Kazakhstan and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All right reserved. KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit kpmg.com/governance.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Throughout this document, "we", "KPMG", "us" and "our" refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity.