

# Исследование KPMG 2025 года – «Сравнительный анализ тенденций глобальной мобильности»

Мобильность как конкурентное преимущество компаний будущего

Экономическая неопределенность, геополитические изменения и новые требования законодательства существенно влияют на то, как компании управляют мобильностью сотрудников по всему миру. Это особенно заметно в регионе Центральная Азия и Кавказ, где компании активно развиваются, выходят на международные рынки и сталкиваются с дефицитом квалифицированных кадров. Чтобы оставаться конкурентоспособными, организациям необходимы более гибкие подходы к управлению персоналом и современные цифровые решения.

Если ранее основное внимание уделялось соблюдению требований и контролю затрат, сегодня акцент смещается в сторону повышения эффективности, анализа данных и создания реальной ценности для бизнеса. В Казахстане и других странах Центральной Азии всё больше организаций внедряют гибкие форматы работы, такие как удалённая занятость, краткосрочные командировки, гибридные графики и международные ротации. HR-подразделения и команды по мобильности всё активнее участвуют в стратегическом планировании. Компании внедряют автоматизацию, цифровые платформы и инструменты на базе ИИ, чтобы улучшить качество процессов, снизить риски и быстрее реагировать на изменения. В регионе также растёт интерес к обновлению внутренних политик с учётом новых моделей работы и меняющихся ожиданий сотрудников.

**Исследование KPMG 2025 года — «Сравнительный анализ тенденций глобальной мобильности»** помогает лучше понять эти тенденции. В нём показано, как компании трансформируют свои программы мобильности, какие технологии и практики становятся наиболее востребованными и как организации адаптируются к новым форматам работы. Эти выводы особенно актуальны для компаний нашего региона, стремящихся выстроить современные, устойчивые и ориентированные на будущее программы мобильности.

Опрос был проведен среди руководителей **456** транснациональных корпораций из **12** отраслей, представляющих **29** стран и юрисдикций.



**Каха Рухадзе**

Партнер, Руководитель Налоговой и Юридической практики  
KPMG Кавказ и Центральная Азия  
[krukhadze@kpmg.com](mailto:krukhadze@kpmg.com)



**Асель Низамиева**

Партнер  
Налоговая и Юридическая практика  
KPMG Казахстан  
[anizamiyeva@kpmg.kz](mailto:anizamiyeva@kpmg.kz)

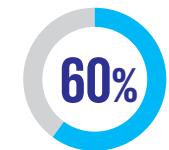
# Основные результаты

#1

## ROI выходит на первый план:

основной задачей для HR-лидеров становится демонстрация эффективности программ, при этом управление затратами теперь стало менее приоритетным.

## Развитие талантов:



функции мобильности интегрированы в управление талантами, делая упор на оперативность и качество опыта сотрудников.

## Стратегическое согласование:

1 из 3

руководителей в сфере глобальной мобильности ставят приоритетом формирование чёткой стратегии в ближайшее время.

## Краткосрочные назначения в приоритете:

70%

компаний используют краткосрочные назначения (short-term assignments), что отражает более гибкое распределение ресурсов и более быстрое получение бизнес-результата.

## Развитие политики:

42%

компаний пересмотрели свою политику мобильности за последний год; а треть считают это одним из главных приоритетов на ближайшие 12–18 месяцев.

## Рост внедрения ИИ:

43%

компаний используют искусственный интеллект для административных задач, и многие стремятся автоматизировать и ускорить процессы. При этом 62% компаний намерены инвестировать в технологии в ближайшем году.

## Опыт сотрудников важен:

82%

компаний используют обратную связь сотрудников для улучшения процессов привлечения и удержания персонала, хотя процесс сбора данных ещё требует совершенствования.

## Дефицит талантов:

30%

компаний называют привлечение талантов одной из ключевых проблем, а 29% компаний сосредоточены на повышении квалификации команд по мобильности.

## Задержка аналитики:

72%

компаний сталкиваются с трудностями расширения аналитических возможностей; при этом большинство по-прежнему используют таблицы вместо современных аналитических инструментов.

## Пробелы в коммуникации:

34%

компаний отмечают, что их стратегия мобильности широко донесена до сотрудников, и лишь 20% считают, что её действительно понимают.

# Шесть стратегических направлений развития глобальной мобильности

## 1 Определите видение.

### Обеспечьте успех.

Определите стратегические цели глобальной мобильности и то, как максимально повысить её вклад в бизнес.

Чётко сформулированное стратегическое видение в области глобальной мобильности является ключом к максимизации её влияния на организацию. Наше исследование показывает, что восприятие стратегической ценности программ мобильности растёт: ожидается, что их оценка повысится с 6,0 до 7,1 в ближайшие 12–18 месяцев, что свидетельствует о более тесном соответствии приоритетам в области талантов и бизнеса. Около трети руководителей ставят в приоритет переопределение и чёткую формулировку роли и целей мобильности, уделяя особое внимание сотрудничеству с HR и другими заинтересованными сторонами для достижения максимального эффекта. Однако только 20% отмечают, что их стратегия мобильности широко донесена до сотрудников и хорошо ими понимается, что подчёркивает необходимость более чёткой коммуникации и активного вовлечения заинтересованных сторон для интеграции стратегии мобильности с общими целями организации.

#### Основные действия

- Регулярно пересматривайте и формулируйте цели команды по мобильности для обеспечения стратегического соответствия.
- Обновляйте цели, чтобы они оставались актуальными и соответствовали целям организации.
- Согласовывайте стратегии с заинтересованными сторонами для укрепления сотрудничества и единства целей.

## 2 Демонстрируйте результат.

### Создавайте ценность.

Повышайте показатель ROI мобильности, чтобы каждое перемещение приносило измеримую бизнес-ценность.

Демонстрация возврата инвестиций (ROI) становится приоритетом для руководителей в сфере глобальной мобильности, которые называют это основной задачей на фоне смещения фокуса с управления затратами на создание ценности и повышение эффективности. Привлечение талантов по-прежнему остаётся серьёзным вызовом: 62% респондентов отмечают, что команды по мобильности не участвуют в отборе кандидатов, что подчеркивает необходимость усиления их стратегического влияния. Расширение участия мобильности в кадровых решениях позволяет сделать её вклад более заметным и легко измеримым. Для оценки успеха необходимы надёжные данные и аналитика, однако многие организации сталкиваются с проблемами целостности данных, что подчёркивает важность совершенствования архитектуры данных и интеграции ИИ для повышения эффективности, результативности и соответствия требованиям.

#### Основные действия

- Устанавливайте и документируйте чёткие показатели успеха, чтобы продемонстрировать вклад мобильности в достижение бизнес-целей.
- Оценивайте результаты, внедряйте улучшения и отслеживайте создаваемую ценность.
- Делитесь достижениями и отмечайте успехи, чтобы подчеркнуть значимость мобильности для успеха организации.

## 3 Расширяйте возможности команды.

### Побеждайте завтра.

Формируйте сильные команды мобильности, чтобы развивать компетенции, гибкость и эффективное взаимодействие в международной среде.

Развитие необходимых навыков внутри команд по мобильности является ключевым фактором будущего успеха: 29% организаций определяют развитие компетенций как главный приоритет, а 60% интегрируют мобильность в процессы управления и привлечения талантов. Эффективное сотрудничество с внешними поставщиками, о котором сообщают 79% респондентов, должно развиваться в соответствии с новыми бизнес-приоритетами с использованием формализованных KPI и процессов для обеспечения согласованности. По мере того, как организации всё чаще ищут стратегических партнёров и инициируют тендера на специализированные услуги, мобильность становится инструментом развития талантов, способствуя созданию гибких политик, улучшению опыта кандидатов и соответствуя принципам разнообразия, равенства и инклюзивности (DEI). Инвестиции в развитие команды и согласование стратегий мобильности с целями организации позволяют использовать глобальную мобильность как один из ключевых факторов успеха бизнеса.

#### Основные действия

- Постоянно оценивайте и развивайте компетенции вашей команды для повышения её ценности для бизнеса.
- Анализируйте возможности поставщиков на соответствие меняющимся требованиям.
- Обновляйте KPI для поставщиков по мере изменения приоритетов для укрепления партнёрских отношений.

## Реализация стратегии

Следующие три ключевых приоритета направлены на обеспечение наличия необходимых ресурсов и компетенций для успешного воплощения вашей стратегии. Эффективная реализация — ключ к достижению измеримых результатов и долгосрочного успеха.

4

### Внедряйте ИИ. Трансформируйте процессы.

Используйте возможности ИИ и данных для создания более интеллектуальных, быстрых и соответствующих требованиям глобальных операций.

Внедрение ИИ в сфере глобальной мобильности набирает обороты: 62% компаний планируют инвестировать в технологии в ближайшие 12–18 месяцев, по сравнению с 31% в прошлом году. Хотя уже 43% компаний используют ИИ для операционных задач, а 59% стремятся автоматизировать административные процессы, мобильность по-прежнему отстаёт от более широких HR-функций в использовании этих инструментов. Основными барьерами остаются фрагментированность данных и ограниченные возможности масштабирования аналитики: 72% компаний по-прежнему используют электронные таблицы, а 55% отмечают, что данные распределены по нескольким системам. Для раскрытия потенциала ИИ важно сосредоточиться на качестве и интеграции данных, чётко определить области применения ИИ и выстроить инициативы в соответствии с бизнес-стратегией. Это позволит повысить эффективность, сократить затраты и минимизировать риски в программах глобальной мобильности.

#### Основные действия

- Определяйте и документируйте сценарии применения ИИ и автоматизации, которые поддерживают бизнес-цели.
- Ведите чёткую документацию процессов и поддерживайте структурированность данных для обеспечения точности.
- Централизуйте системы с помощью HRIS и платформ тикетов для оптимизации задач и формирования отчёtnости.

5

### Пересмотрите политику. Расширьте возможности.

Разрабатывайте гибкие и конкурентоспособные политики, чтобы соответствовать меняющимся бизнес-потребностям и привлекать лучших специалистов.

По мере того как организации корректируют свои стратегии мобильности, обновление политик становится необходимым для привлечения глобальных талантов и сохранения конкурентоспособности. За последний год 42% компаний пересмотрели свои политики, а 32% планируют обновления в ближайшие 12–18 месяцев. Главные приоритеты включают адаптацию к меняющимся требованиям бизнес-подразделений и внешний бенчмаркинг. Гибкие форматы работы, такие как краткосрочные «workation» и постоянная удалённая работа, становятся всё более популярными, а политики также развиваются в поддержку принципов DEI через расширение определения семьи и помошь партнёрам. Чтобы оставаться эффективными, политики мобильности должны постоянно балансировать между гибкостью и соблюдением требований, обеспечивая согласованность с задачами по привлечению, удержанию талантов и достижению стратегических целей организации.

#### Основные действия

- Обеспечьте соответствие политик стратегии мобильности и бизнес-целям.
- Сравнивайте свои политики с отраслевыми стандартами для поддержания конкурентоспособности.
- Анализируйте поддержку зависимых членов семьи сотрудников для привлечения и удержания талантов.

6

### Повышайте опыт сотрудников. Вдохновляйте таланты.

Обеспечивайте прозрачные и персонализированные процессы мобильности для повышения удовлетворённости и удержания сотрудников по всему миру.

Опыт сотрудников является ключевым элементом эффективной глобальной мобильности, однако только 25% компаний регулярно отслеживают уровень удовлетворённости, и лишь 13% оценивают свои механизмы обратной связи как высокоеффективные. Несмотря на то, что 80% компаний реагируют на полученные данные, очевидна необходимость в более развитых системах обратной связи, чтобы формировать позитивный опыт и привлекать таланты — это основной приоритет для 20% респондентов. Упрощение процессов, например, предоставление единого портала для коммуникации и поддержки, способно значительно улучшить опыт мобильности, помогая организациям выделяться на конкурентном рынке и удерживать лучших специалистов.

#### Основные действия

- Измеряйте удовлетворённость сотрудников и обеспечивайте каналы для обратной связи.
- Используйте обратную связь сотрудников для совершенствования опыта мобильности.
- Сотрудничайте с поставщиками для внедрения изменений и отслеживайте результаты для достижения устойчивого успеха.

# Взгляд в будущее: Ключевые направления в глобальной мобильности в 2026 году



Глобальная мобильность трансформируется в роль стратегического советника: лидеры сосредоточены на пересмотре моделей, оптимизации процессов, привлечении редких специалистов и внедрении технологий, таких как искусственный интеллект и автоматизация. Адаптивные политики и единая система аналитики данных станут ключевыми инструментами для эффективного реагирования на изменения в регулировании и создания бизнес-ценности.

При планировании будущего учитывайте следующие приоритеты:

## Сотрудничество для успеха

Чётко доносите стратегии мобильности до всей организации для повышения ценности и привлечения редких специалистов. Формализуйте межфункциональное взаимодействие с HR, управлением талантами, вознаграждениями, расчётом заработной платы, налогами и финансами для ускорения принятия решений и эффективного управления рисками.

## Сохранение фокуса на ROI

Управление затратами остаётся важным фактором успеха, однако по мере смещения акцента на ROI особенно важно иметь доступ к достоверным данным и аналитическим инструментам, чтобы демонстрировать ценность глобальной мобильности и делиться примерами её эффективности.

## Опыт сотрудников – в приоритете

В условиях конкуренции за новые компетенции лидеры в сфере мобильности могут повысить эффективность привлечения талантов, чётко обозначая преимущества мобильности: карьерные возможности, конкурентное вознаграждение и современные льготы для образа жизни. Важно также уделять внимание вопросам равенства и доступности.

## Современные навыки – залог успеха

По мере того как ИИ и инструменты автоматизации берут на себя административные процессы, используйте возможность выступать как «катализатор талантов» для бизнеса, способствуя успеху организации в условиях современного мира перемен.

## Ключевая роль качества данных

С развитием ИИ и автоматизации приоритетное внимание должно уделяться качеству и интеграции данных. Определяйте сценарии использования ИИ для глобальной мобильности и обеспечивайте их соответствие бизнес-стратегии, чтобы раскрыть весь потенциал новых технологий.

## Развитие политики мобильности

Обновление существующих политик мобильности необходимо для успешной реализации обновлённых стратегий и развития компетенций. Постоянный пересмотр и совершенствование политик позволит сохранять конкурентоспособность программ мобильности и их соответствие бизнес-целям.

# Информация об исследовании

В исследовании KPMG – «Сравнительный анализ тенденций глобальной мобильности» (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, автоматизации, удаленной работы на международном уровне и о многом другом.

## Демографические данные участников

456

Экспертов по  
глобальной  
мобильности

29

Стран/  
юрисдикций

456

Отраслей  
промышленности

## Как получить доступ к KPMG Global Mobility Benchmarking Survey

Для участия в KPMG Global Mobility Benchmarking Survey посетите страницу: [kpmg.com/gmbenchmarksurvey](http://kpmg.com/gmbenchmarksurvey)

Полная версия обзора доступна на английском языке по ссылке: [2025 KPMG Global Mobility Benchmarking Report](#)

### Проведите сравнительный анализ вашей организации уже сегодня:

Группа KPMG по услугам глобальной мобильности (KPMG Global Mobility Services) может предоставить персонализированный сравнительный анализ, который поможет вам сравнить показатели вашей организации 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.

### Узнать больше

Для получения индивидуального Global Mobility Benchmarking Report или информации о консультационных услугах KPMG в области мобильности, свяжитесь с нами по электронной почте: [tax@kpmg.com](mailto:tax@kpmg.com).

# Контакты в KPMG Кавказ и Центральная Азия

## Каха Рухадзе

Партнер, Руководитель Налоговой и  
Юридической практики  
KPMG Кавказ и Центральная Азия  
[krukhadze@kpmg.com](mailto:krukhadze@kpmg.com)

## Асель Низамиева

Партнер  
Налоговая и Юридическая практика  
KPMG Казахстан  
[anizamiyeva@kpmg.kz](mailto:anizamiyeva@kpmg.kz)

## Нерсес Нерсисян

Партнер  
Налоговая и Юридическая практика  
KPMG Армения и Узбекистан  
[nnersisyan@kpmg.co.am](mailto:nnersisyan@kpmg.co.am)

## Ризван Губиев

Партнер  
Налоговая и Юридическая практика  
KPMG Азербайджан  
[rgubiyev@kpmg.az](mailto:rgubiyev@kpmg.az)

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

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.