

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор

И.А. Лиман

« 14 » 12 2018г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ КАК ФАКТОР  
РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу  
Студент 3 курса заочной формы  
обучения

Юхимчук  
Максим  
Петрович

Научный руководитель  
Канд. экон. наук., доцент

Науменко  
Егор  
Евгеньевич

Рецензент  
Канд. экон. наук., доцент  
кафедры экономики и  
организации производства  
Тюменского Индустриального  
Университета

Вейнбендер  
Татьяна  
Леоновна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики Финансово-экономического института ТюмГУ по направлению «Экономика», магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК  
протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
оценка \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЯМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА, ТОП-МЕНЕДЖЕРА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА.....	8
1.1. Общие подходы к трактовке понятий человеческий капитал и «топ-менеджер».....	8
1.2. Информационная база исследования рынка труда и конкурентоспособности региона.....	22
1.3. Факторы, влияющие на повышение конкурентоспособность региона.....	25
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНОВ РФ И ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ, СТРУКТУРЫ РЫНКА ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО УРОВНЯ...	32
2.1. Исследование конкурентоспособности регионов РФ и Тюменской области.....	32
2.2. Основные характеристики рынка труда топ-менеджеров Тюменской области.....	37
2.3. Системы оплаты труда руководителей высшего уровня.....	51
ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ РЕГИОНОВ.....	60
3.1. Моделирование потоков мобильности топ-менеджмента Тюменской области.....	60
3.2. Регулирование рынка труда топ-менеджеров и корпоративная политика по привлечению квалифицированных руководителей.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Формирование рынка труда топ менеджеров усиленно началось в Российской Федерации в конце 90-ых годов прошлого столетия, что связано с ростом экономики после дефолта. Именно тогда стал отмечаться большой спрос на высококвалифицированных, и главное успешных специалистов управленческого звена.

Выделение рынка труда как обособленной единицы при формировании индекса конкурентоспособности позволит разработать комплекс мер, направленных на регулирование данного сегмента с целью повышения конкурентоспособности. А это в свою очередь позволит предприятиям региона привлекать квалифицированных руководителей с более низкими издержками и максимизировать свою прибыль и эффект от деятельности в руководителей в компаниях.

Цель диссертационного исследования являются анализ рынка труда топ-менеджеров регионов Российской Федерации, и факторов способствующих повышению конкурентоспособности, разработка предложений по совершенствованию механизма регулирования деятельности топ-менеджеров Тюменской области.

В соответствии с указанной целью в работе поставлены следующие задачи:

- 1) систематизировать и классифицировать основные понятия, которые встречаются в экономической литературе для обозначения руководителей высшего уровня (топ-менеджмента);
- 2) проанализировать состояние рынка труда топ-менеджеров Тюменской области;
- 3) выделить и рассмотреть мобильность топ-менеджеров как фактор, влияю
- 4) выделить направления по совершенствованию регулирования рынка труда топ-менеджеров Тюменской области.

Объект исследования - руководители высшего уровня регионов РФ и Тюменской области.

Предмет исследования - структура рынка труда руководителей предприятий, конкурентоспособность региона и потоки мобильности топ-менеджеров.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в комплексном исследовании существующего рынка труда топ-менеджеров Российской Федерации и Тюменской области. А это в свою очередь позволяет создать платформу для разработки комплекса мер по регулированию и развитию института топ-менеджмента в регионах. Для повышения конкурентоспособности регионов необходимо что бы предприятия, функционирующие на территории региона могли привлекать высококвалифицированных сотрудников различного уровня, при этом минимизируя издержки, но максимизируя полезный эффект от их деятельности. К таким мерам, прежде всего относят формирование и совершенствование корпоративной политики предприятия целиком, совершенствование нормативно-правовой базы на региональном и на государственном уровне ,а также корректировка механизмов функционирования рынка труда.

Для достижения цели и решения поставленных задач в рамках диссертационной работы применялся комплекс теоретических и эмпирических методов научного исследования. К таким методам относят: анализ профессионально-научной и периодической литературы по данной тематике, наблюдение, сравнение, синтез, обобщение, изучение официальных статистических данных и корпоративной политики предприятий Российской Федерации и региона.

Степень разработанности проблемы.

Рынок труда представляет интерес для многих исследователей. Прежде всего, это связано со стабильностью развития экономики и благосостоянием регионов и страны в целом. Существует несколько

подходов для анализа текущего состояния и динамического развития рынка труда. Основным из таких подходов является неоклассический подход к рынкам труда. При таком подходе труд рассматривают как специфический подвид услуги, которая предлагается работником определенному работодателю. Основной особенностью при этом является осуществление трудовых перемещений внутрифирм. Такой подход прослеживается в работах М. Пиоре и П. Дорингером. Также исследованием рынка труда руководителей высшего звена в развитых странах занимались Б. Лотербах, Дж. Анг, Б. Шрейбер, Дж. Бейкер. В России этот вопрос рассматривался менее подробно, среди исследователей рынка труда выделяют: М. Гольцмана, С. Гуриева, А. Нежинского, А. Муравьеву и др.

Еще одним теоретическим подходом к рынку труда является подход к исследованию мобильности сотрудников, а также выявление соответствия между сотрудником и занимаемым им рабочем местом (Б. Джованович). В дальнейшем эта теория стала называться теорией мобильности, ее разрабатывали Н. Сичерман, Дж. Эрнов и О. Галор.

Изучая руководителей высшего звена нельзя обойти вниманием корпоративное управление, ведь суть корпоративного управления на предприятии напрямую зависит от качества топ-менеджеров предприятия. Этим вопросом вплотную занимался Б. Холмстром. В своих работах он поставил проблему «принципал-агент», которая заключается в том, что между наемным руководителем и собственником компании должна существовать прямая связь.

Дальнейшее развитие эта теория получила в работах М. Афанасьева, Р. Энтова, И. Беликова, А. Шаститко и др. Эти исследователи связывали вид, качество и эффективность корпоративного управления с качествами личности топ-менеджера. И если мобильность топ-менеджмента внутри фирмы рассмотрена подробно, то мобильность между отраслевыми предприятиями и формирование регионального человеческого капитала остается открытой.

Научная новизна диссертации заключается в следующем:

Выделение рынка труда руководителей высшего уровня как самостоятельного фактора, влияющего на конкурентоспособность региона. Определены три группы факторов развития региона. Во-первых, со стороны спроса на труд топ-менеджеров; во – вторых, со стороны предложения труда руководителей; и, в-третьих, самой инфраструктуры рынка труда. По данным, собранным и проанализированным в ходе магистерского исследования - выделены потоки их мобильности между должностными позициями и отраслями экономики, а также установлены основные устойчивые сегменты рынка труда топ-менеджеров.

Уточнение приоритетов (весов) факторов при вычислении индекса конкурентоспособности (переход от ресурсно-ориентированной экономики к ориентации на рост эффективности).

На основе собранной информации, связанной с топ-менеджерами, выделены потоки их мобильности, как фактор снижения конкурентоспособности.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЯМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА, ТОП-МЕНЕДЖЕРА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

## 1.1. Общие подходы к трактовке понятиям человеческий капитал и «топ-менеджер»

Какой бы ни была экономическая ситуация в стране, в мире, но всегда особое внимание уделялось человеческому капиталу. Эволюционно человеческий капитал – это прежде всего совокупность инвестиций в человека, которые смогли бы повысить способность сотрудника к труду на предприятии.

На современном этапе развития экономики общества человеческий капитал приобрел более широкий смысл - это интенсивный производительный фактор экономического развития и развития общества. К человеческому капиталу относят хорошо образованную часть трудовых ресурсов, с имеющимися знаниями и инструментами для интеллектуального и управленческого труда, а также среду трудовой деятельности сотрудников, которая обеспечивает эффективное и рациональное функционирование человеческого капитала как производительного фактора развития.

Реализация в полной мере человеческого капитала возможна при следующих условиях:

1) на каждой фазе жизнедеятельности человека происходит процесс накопления знаний и способностей человека;

2) запас способностей используется очень целесообразно, что в свою очередь ведет к росту мотивации и показателей трудовой деятельности (производительности);

3) к росту заработной платы работников приводит прирост производительности труда таковых;

4) увеличение доходов каждого топ-менеджера способствует росту мотивации работника.

При реализации вышеперечисленных условий формируется качественный человеческий капитал. Под человеческим капиталом будем понимать весь накопленный опыт, весь набор умений и навыков человека. В широком понимании данного термина необходимо учитывать, что человеческий капитал включает гораздо больше факторов, таких как: необходимые навыки для производства материальных благ человечества (в рамках одного предприятия).

Человеческий капитал складывается из капитала здоровья, уровня образования, степенью мотивации, профессионализмом. Перечисленные разновидности человеческого капитала в экономической литературе рассматриваются с позиции независимости всех элементов.

Трудовой капитал с экономической точки зрения, не относится к самостоятельным предикторам. Человеческий капитал входит в систему ресурсного капитала компании, хотя очень много экономических показателей зависят полностью или частично от человеческого капитала. Поэтому человеческий капитал необходимо выделять в самостоятельную структурную единицу. Также необходимо ввести понятие мобильности персонала и потоков мобильности.

Классифицировать человеческий капитал можно с одной стороны через затраты и размеры инвестиций, с другой стороны через затраты на подготовку и повышение квалификации.

Преследуя различные исследовательские цели классифицировать можно по разным основаниям и в разных целях. Во многих научных источниках выделяется роль интеллектуального капитала. Исследования интеллектуального капитала необходимы в силу такого явления, как «утечка мозгов», которое в современном экономическом режиме принимает

очертания мобильности. Поэтому необходимо использовать результаты научного анализа имеющегося интеллектуального капитала предприятия или региона для изучения всех разновидностей человеческого капитала.

Таким образом, структуру видов человеческого капитала можно представить таблично.

Таблица 1.1

## Структура человеческого капитала

Неликвидный капитал	Ликвидный капитал
Биофизиологический капитал - здоровье	Социальный капитал
Нравственный капитал	Бренд
Трудовой капитал (предприятия или региона)	Структурный капитал
Интеллектуальный капитал	Организационный капитал
Организационно-предпринимательский капитал региона	

Источник: [38]

Трудовой капитал чаще всего рассматривают как часть всего капитала предприятия. С этой позиции человеческий капитал – это все накопленные затраты, за весь период жизни человека: на образование, профессиональную подготовку, перемещение рабочей силы внутри фирмы.

Главной особенностью трудового капитала предприятия считается способность сотрудника создавать материальные блага, без какого либо участия природного и вещественного капитала. Прежде всего, к таким благам относят интеллектуальный опыт и накопленные знания. В национальном богатстве человеческий капитал в европейских странах примерно равен 73 - 79 %. В России величина человеческого капитала немного ниже, около — 55 %.[15]

Изучением человеческого капитала занимались такие экономисты, как: Г. Беккер, Дж. Кендрик, Т. Шульц, И.Фишер, Э. Денисон и многие другие.

На данный момент человеческий капитал рассматривается как структурный элемент всего интеллектуального капитала. При этом, человеческий капитал напрямую влияет на престижность и конкурентоспособность организации и всего региона в целом, но остается основным активом компании. При этом человеческий капитал, его капитализация очень часто рассматриваются как основные критерии оценки работы службы управления человеческими ресурсами Шульц давал следующее определение человеческого капитала: «Все человеческие способности являются или врожденными, или приобретенными» [29].

В конце прошлого века в бизнес среде вошло в обиход слово «top-manager». На сегодняшний момент накопилось очень много различных толкований этого термина, как в российской научной литературе, так и зарубежной. Проанализировав российскую деловую литературу по этому вопросу, можно выделить несколько различных подходов к определению термина «топ-менеджер». Существует как минимум три близких по значению термина к понятию «топ-менеджер».

Иностраный подход: топ-менеджер, как понятие пришло к нам из зарубежной деловой и научной литературы. В действующем справочнике по занятости (ООН - Occupational Outlook Handbook, американское бюро статистического исследования рынка труда) существует следующее определение руководителя высшего уровня, так называемого «top executives». К таким руководителям относят менеджеров, которые занимаются развитием предприятия, разрабатывают миссию и формулируют стратегические цели. Другими словами – это лица, занимаемые политикой предприятия. Любой начинающий менеджер стремится сделать карьеру и занять место в «топ-менеджменте» компании. Но не стоит забывать, что высшему звену характерны: большая продолжительность рабочего дня, высокий уровень заработной платы, это связано с тем, что именно эти специалисты приносят фирме основной доход, и огромное число командировок. К таким людям выдвигается очень много требований, таких

как хорошее знание языков, отличное образование (желательно полученное за границей) и существенный стаж управленческой работы. Так же следует выделить понятие «Chief Executive Officer» (CEO), которое используется в должностных классификациях, и на русский язык переводится как «генеральный директор». Chief Executive Officer имеет больше полномочий (практически безграничных) и оказывает огромное влияние на финансовые аспекты деятельности и развитие предприятия в целом.

Российский деловой подход: в российской научной литературе также отсутствует единое понимание данного термина. Например, в работах Гольцман М., Муравьева А., и многих других используется термин «менеджер», в контексте «управленец». В статьях Тепловой Т., Черкаева Д. это понятие рассматривается уже как «топ-менеджер», или руководитель высшего звена.

В исследованиях Уваровой О. и Гуриева С., применяются понятия «руководитель» и «менеджер», а в работах Рощина С. и Солнцева С. употребляются понятия «руководитель» и «топ-менеджер». Научная российская литература отходит от понятия «директор» в пользу термина «топ-менеджер». В статье Капелюшникова Р. и Деминой Н. используется российский переводной аналог термину «топ-менеджер» - «высший менеджер», и очень редко «руководитель». Официальные документы, федеральная статистика и юридическая литература используют понятие «руководитель» [33].

В деловой российской практике наблюдается деление топ-менеджмента на несколько видов: сюда относят в первую очередь «генеральный директор», «исполнительный директор» и «управляющий компанией», с целым набором штата «замов».

В некоторых компаниях для названия должностей руководство придумывает свои собственные названия. Названия должностей зависят от многих факторов, например, направления развития и функционирования предприятия, от организационной структуры данного предприятия, ее

миссии, целей и задач. Чаще всего в таких случаях приходится обращаться к законодательству, но не всегда законодательство дает прямой ответ.

Если обратиться к Трудовому кодексу Российской Федерации (гл. 43), то там можно найти следующее определение руководителя предприятия, согласно ст. 273 ТК РФ: «руководитель организации - это «физическое лицо, которое в соответствии с законом или учредительными документами организации осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа».

Часто используемым синонимом данного термина в наше время является генеральный директор, вице президент или президент (в иностранной литературе часто встречается термин «Chief Executive Officer», который не имеет точного перевода в русском языке).

Рассмотрим следующий подход - Российский юридический. Согласно этому подходу Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации утвердило и издало «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих», в котором говорится о том, что в российском законодательстве закреплён термин «менеджер высшего уровня», «топ-менеджер» или «руководитель». К топ-менеджерам относят директоров, в том числе и генеральных, управляющих (отделением или филиалом), финансовых директоров, заместителей директоров и главных специалистов (главных бухгалтеров)

Наиболее подходящим для российского менталитета аналогом термину «top-manager» можно назвать: «руководитель высшего звена» и более современное понятие: «топ-менеджер». Руководитель высшего звена используется в статистических ежегодниках, официальных публикациях и законодательных актах. В деловой литературе и непосредственно в бизнес структурах используется термин «топ-менеджер».

В научной литературе встречаются несколько концепций становления топ-менеджеров.

Первая теория становления руководителей высшего звена - это теория назначения на должность. В 1960 -1970-ых годах Г. Беккером была предложена теория человеческого капитала. Человеческий капитал представляет собой совокупность всех полученных знаний, умений и навыков, которыми обладает каждый человек. Человеческий капитал это динамически развивающаяся система, которая напрямую зависит от образовательного уровня руководителя высшего звена. Г. Беккер предложил рассматривать человеческий капитал, как один из видов капитала предприятия, таких как: финансовый, материальный и т.д. под человеческим капиталом в данном случае понимается насколько квалифицированным является тот или иной руководитель, что в свою очередь влияет на рыночный спрос топ-менеджеров. Человеческий капитал бывает двух видов: общий и специфический. Специфический связан с конкретной личностью, с отдельно взятым топ – менеджером, который приносит пользу на конкретном рабочем месте, на конкретной территории. Общий человеческий капитал является рассматривается как переносимый актив. Такое представление человеческого капитала объясняет механизмы внутреннего и внешнего перемещения руководителей высшего звена. Концепция Беккера доказывает, что более выгодным для сотрудников фирмы является внутреннее перемещение.

Теория «job-matching» предложенная Б. Джовановичем. Данная теория проводит параллель между соответствием руководителя и занимаемым данным руководителем рабочим местом. Если рассматривать производительность сотрудника на рабочем месте, то можно определить, что на различных рабочих местах у одного и того человека будет разная производительность. А с позиции работодателя это различный доход для фирмы. Продолжением данной теории являются разработки Б.МакКолла.

Модель МакКолла предполагает поиск оптимальной должности и оптимальной отрасли (предприятия). При этом, если уровень соответствия

работника занимаемой должности очень высокий, то вероятность того, что руководитель захочет уйти с занимаемой должности, будет низкой.

Теория «career mobility» карьерной мобильности Н. Сичермана и О. Галора. Данные авторы рассматривали зависимость между продолжительностью работы на одном месте и желанием уволиться. Положительная зависимость этих двух факторов связана с психологическими особенностями человека и его эмоциональным состоянием, которое может выражаться через эмоциональное выгорание.

Теория «принципал-агент». Данная теория касается такого вопроса как, сложность контроля деятельности топ-менеджера. Данная проблема рассматривается с двух позиций:

Во-первых, только собственник должен оберегать свой капитал и свои активы, то есть наладить работу системы, которая бы не разрешала топ-менеджеру принимать неэффективные решения, то есть те решения, которые бы противоречили концепции и миссии предприятия. Это не только злонамеренные деяния, но и просто неквалифицированные действия высшего руководства.

Во-вторых, собственник активов предприятия должен быть заинтересован в повышении непосредственной доходности активов предприятия. А это в свою очередь требует наличия у сотрудников прочных экономических знаний, для того, что бы успешно руководить.

Данную теорию разрабатывали многие экономисты, например, при рассмотрении трудовых отношений между сотрудниками и владельцами предприятия. Этому вопросу посвящены работы Б. Холмстрома, Дж. Уоршема и Дж. Гэтрела и других авторов [3, 5]. именно в это время в научной литературе появляются предположения о стимулировании руководителей высшего звена, в том числе не материальном стимулировании.

Следующей теорией, которую необходимо рассмотреть, является теория рынка труда топ-менеджеров.

3) Теория рынка труда руководителей. Почти во всех экономических источниках рынок труда рассматривается как неоклассический рынок товаров и услуг. Труд руководителя, как и труд любого сотрудника, считается полноценной услугой. Таким образом, получается, что работник пытается продать свою услугу, а владелец предприятия ее покупает. При этом заработная плата и ее размер соответственно, рассматривается с позиции рыночной цены любого рода услуги.

Согласно данной теории, рынок труда руководителей высшего звена отличается от «классического» подхода к понятию рынок труда. При таком подходе рынок труда высшего руководства предприятия сильно сегментирован, то есть он разделен на большое количество небольших рынков труда отдельно взятых специалистов, с определенными навыками и учениями (определенной квалификацией). Возникают понятия спроса и предложения, что и объясняет большой разрыв в денежном вознаграждении топ-менеджеров и обычных сотрудников.

Следует отметить еще раз особенность топ-менеджеров – все они являются высококвалифицированными специалистами, а значит являются уникальными сотрудниками и требуют определенного подхода. Следует иметь в виду, что для рынка топ-менеджеров характерен эффект «скрытости предложения и спроса». Суть этого эффекта заключается в том, что топ-менеджер не ищет работу в данный момент, но всегда рассмотрит более выгодное предложение. Выгодное предложение рождает спрос, и если найдется предприятие, которое сможет предложить более высокую заработную плату, новые условия труда или проживания, не материальное вознаграждение и улучшенные социальные гарантии, то руководитель может сменить работу.

Во многих регионах РФ развито явление хедхантинга для найма топ-менеджеров. А это в свою очередь говорит о значительных размерах скрытого предложения. Многие предприятия специально переманивают к

себе топ-менеджеров, которые зарекомендовали себя как уникальных специалистов. Это могут быть руководители в различных областях, как коммерческих, так и не коммерческих. В некоторых областях нашей страны таким образом меняется администрация.

Рассмотрим теперь критерии, по которым могут быть отнесены сотрудники к топ-менеджерам.

Критерии топ-менеджеров, как руководителей высшего уровня

1) Фактическое руководство компанией. Этот критерий говорит о том, что собственники компании выказывают большое доверие к топ-менеджерам, и оставляют им непосредственное руководство компанией. Тем самым, топ-менеджерам приходится обеспечивать эффективную работу всей компании и заботиться о повышении прибыли. Но при этом, топ-менеджеры остаются наемными работниками.

2) Огромное влияние топ-менеджера на осуществление деятельности компании. Даже если это «руководитель отдела продаж» или «зам.директора по финансам», данные сотрудники все таки оказывают свое влияние на руководство.

3) К топ-менеджерам относят не только руководителей самой компании, но и замов и директоров на местах. Часто к руководству высшего уровня относят всефункциональных руководителей начиная со среднего уровня. К высшему руководству компании относятся также и члены совета директоров.

4) Еще одной характеристикой является степень подчинения.

Руководитель высшего уровня находится в подчинении только собственника, или его представителя: генерального директора компании. Почти всегда на предприятии существует два руководителя: первый отвечает за основную работу, а топ-менеджер отвечает за стратегическое развитие. Это основное различие генерального директора и президента компании. Остальные топ-менеджеры подчиняются либо генеральному директору, либо президенту, либо им обоим.

5) следующая характеристика – это ответственность и принятие решений. Топ-менеджерам характерна высокая степень ответственности. Руководители высшего уровня являются самыми компетентными специалистами в своей профессиональной области.

6) У каждого менеджера находятся в подчинении люди. Чем выше статус топ-менеджера, тем больше подчиненных у него будет. Этот фактор зависит от размера компании.

Исходя из вышеперечисленных критериев можно сформулировать список должностей, которые в России относят к топ-менеджменту. Перечень должностей, которые могут быть отнесены к топ-менеджменту, включает в себя:

- 1) директор и его заместители, то есть люди, непосредственно занятые руководством компании;
- 2) члены правления компании, включая председателя правления и его заместителей;
- 3) директор с функциональными обязанностями: директор по финансам, директор по маркетингу и продвижению, пиар-директор, директор по кадрам и т.д.;
- 4) совет директоров компании: председатель совета директоров, его заместитель и члены совета директоров.

Представим все вышеперечисленные характеристики таблично.

Таблица 1.2

Классификация топ-менеджеров

Вид топ-менеджера	Характеристические особенности
1. Генеральный директор компании	Достаточно огромные полномочия и степень ответственности за последствия принятых решений. Принятие решений происходит без совета с другими топ-менеджерами.

Продолжение таблицы 1.2

Вид топ-менеджера	Характеристические особенности
2. Собственник компании	Собственника отличает от наемника личная заинтересованность и высокая мотивация. От прибыли предприятия и успешности его работы зависит доход собственника, который может регулировать увеличение и уменьшение стоимости активов предприятия. У наемника мотивация к развитию предприятия будет несколько ниже, в силу заинтересованности только в материальном и нематериальном вознаграждении.
3. Топ-менеджеры - члены совета директоров	Совет директоров может состоять только из собственников или из собственников компании приглашенных людей. Причем, люди со стороны не обязательно должны быть связаны с руководством компании и самой компанией.
4. Топ-менеджмент дочерних компаний	Руководители дочерних компаний – это отдельный вид топ-менеджмента. При этом, топ-менеджеры главной компании выступают в качестве представителей собственника.

Источник: составлено автором с использованием [12]

1. Топ-менеджеры - собственники компании. Обычно топ-менеджеры и собственники компании это разные люди. При этом, топ-менеджеры могут владеть всей или частью компании. Главное отличие между этими руководителями – это мотивация и стимул к работе и достижению успеха. Эффективность деятельности - основной критерий отличия собственника от топ-менеджера. Для европейской части земли характерно слияние собственника и топ-менеджера. В России чаще всего топ-менеджмент – это наемные работники. Исключение составляют только те организации, которые построены по принципу партнерства. Если топ-менеджер становится партнером – он автоматически становится собственником, со всеми вытекающими последствиями. Повышается степень ответственности

за компанию. Товарищество может встречаться в виде консалдинга или единичных предприятий.

## 2. Топ-менеджер - генеральный директор компании.

Еще одной разновидностью топ-менеджеров является директор компании. Генеральный директор подчиняется непосредственно владельцу предприятия, а зачастую им и является. Генеральный директор (гендир) отвечает за деятельность компании в целом, в то время как, например, директор по финансам отвечает только за финансовую деятельность. Генеральный директор имеет в своем подчинении несколько топ-менеджеров.

3. Отдельно следует рассмотреть членов совета директоров. На законодательном уровне (ст. 64 ФЗ «Об акционерных обществах»), совет директоров, который также называется наблюдательным советом, осуществляет полное руководство деятельностью общества. На общем собрании акционеров происходит выбор членов совета директоров на срок от года до трех лет. В состав совета директоров входят высококвалифицированные независимые люди, которые необходимы предприятию для повышения прозрачности своей деятельности. В совет директоров также входит собственник организации и несколько подчиняющихся ему менеджеров.

## 4. Руководители высшего звена в управляющих и дочерних компаниях

Для холдинговых структур характерным является наличие топ-менеджеров в дочерних подразделениях. Отдельный вид топ-менеджмента – это руководители дочерних компаний. При этом, топ-менеджеры главной компании выступают в качестве представителей собственника. Следует отметить, что часть управленческих функций при этом остаются в головном офисе, а часть на периферии. Это позволяет экономично использовать управленческие ресурсы, а также, лучше контролировать всю деятельность дочерних подразделений. При этом, топ-менеджеры дочерних компаний непосредственно подчиняются генеральному директору своей

компаний (главный офис). Таких топ-менеджеров называют функциональными. Существует другой тип топ-менеджеров – управляющие, которые непосредственно занимаются всеми сферами деятельности, касающимися своего направления. Между функциональными и управляющими топ-менеджерами существует горизонтальное и вертикальное подчинение.

Составим структурированную классификацию топ-менеджеров.

Таблица 1.3

## Структурированная классификация топ-менеджеров

1. С точки зрения «характеристики позиции топ-менеджера»			
1. Прямая иерархия компании	Генеральный директор (гендир или просто директор)	Все остальные топ-менеджеры	
2. Наличие собственности у руководства	Собственник	Наемный руководитель	
3. Должностные обязанности (инструкции)	Руководитель с функциональными обязанностями	Верхушка топ-менеджмента	
4. Является ли членом совета директоров компании	Да, является	Нет, не является	
2. С точки зрения «характеристики компании»			
1. Размер предприятия	Крупные компании		Средние и мелкие компании
2. Структура компании	Только материнские компании	Только дочерние компании	Могут быть все компании
3. Форма собственности компании	государственная	некомерческая	частная
4. Организационно-правовая форма	гос.компания АО с гос.контролем	АО ООО	Товарищество Филиал компаний

Источник: составлено автором с использованием [29]

Данная классификация отражает основные подходы, существующие для классификации руководителей высшего звена.

## 1.2. Информационная база исследования рынка труда и конкурентоспособности региона

Информационной базой для исследования является, прежде всего официальная статистика. Однако возникают некоторые трудности. Во-первых, в официальной статистике само понятие топ-менеджеры данные, связанные с этим понятием отсутствуют. Во-вторых, для многих российских крупных компаний характерна весьма низкая прозрачность данных. В официальных документах российские компании раскрывают очень небольшой объем данных, касающийся конкретно своей деятельности. И-третьих, руководители высшего звена являются наиболее высокооплачиваемыми сотрудниками компании, а это говорит о том, что данная информация слабо отражается в статистических массивах данных.

Для проведения диссертационного исследования систематизируем все источники данных в таблице 1.4.

Таблица 1.4

### Источники данных для анализа рынка труда топ-менеджеров в России

Тип данных	Источник данных
Макро показатели по РФ и по региону	Данные Росстата РФ, Тюменьстата
Выборочное обследование	Обследование населения на вопрос занятости (Росстат)
Панельные	Российский мониторинг экономики и здоровья (РМЭЗ)
Корпоративные	Квартальные отчеты, годовые отчеты, биржевые котировки; информация с корпоративных сайтов
Вакансии с сайтов и информация назначениях	Публикации в СМИ о назначениях, информация кадровых компаний,
Иные данные	Опросы и интервью топ-менеджеров.

Источник: составлено автором с использованием [25, 71]

На сегодняшний момент представляется весьма трудным исследовать топ-менеджмент России. Информация, касающаяся важных характеристик ограничена или недоступна. Из всех показателей деятельности компании необходимо выбрать только малую часть. Это оказалось основным

препятствием при проведении магистерского исследования. Никто не занимался исследованием качеств топ-менеджеров, система нематериального вознаграждения не учитывается в официальной статистике, а также весьма мало информации об иностранных кандидатах на российский топ-менеджмент. В силу этого анализ может оказаться ограниченным, хотя и объективным. Что касается заграничного опыта, то доступной оказалась информация таких стран как: США, Япония, Великобритания и другие европейские государства. Это объясняется тем, что система топ-менеджмента в Европе развита лучше, чем в РФ. Европейские и американские компании считают за честь выставлять свою информацию открыто. Имеется опыт законодательного регулирования предоставления публично информации, касающейся кандидатур топ-менеджмента и их деятельности в компании. В данном магистерском исследовании применялись результаты исследований зарубежных авторов. (например, статьи таких авторов: Ч. Кнобера, Дж. Метьюса, Б. Лотербаха, Ф. Цулухуса, А. Агравалья. Веьма полезной оказалась информация журнала Wall Street Journal [9]. Для исследования российских менеджеров информация бралась с различных сайтов, таких как [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) и различных статистических источников: Росстат, Тюменьстат [71] и др.

Для изучения топ-менеджмента и построения корреляционной зависимости использовались данные за период с конца 2008 г. до 2017 г. (в некоторых случаях и за первое полугодие 2018 года). Потоки мобильности внутри области изучались в основном по сайту Росстат. Под потоками мобильности в данной работе понимается смена текущей позиции топ-менеджера, то есть его назначение на должность руководителя, и/или увольнение с должности. Мобильность рассматривалась как внутри компании (на одной географической территории или территориальные изменения в рамках одного предприятия), так и внешняя мобильность – то есть при смене текущей компании.

Очень трудно учитывать внешние потоки мобильности, когда топ-менеджмент покидал страну. Такие данные усреднялись. В потоки мобильности также включались отставки топ-менеджеров (1,2% всех перемещений). Это те случаи когда новое место работы менеджера было неизвестно.

Для каждого частного случая мобильности изучались данные о стаже, поле, гражданстве, возрасте и некоторые индивидуальные характеристики топ-менеджера. Рассматривался отдельно вопрос об образовании. Высшее образование характерно для 100% топ-менеджеров. Собиралась информация о ВУЗе, который закончил руководитель, для зарубежного образования достаточно только знать страну, в которой прошло обучение.

Чаще всего у исследуемых имелось больше одного образования. В таком случае за основу принимались наиболее весомые и значимые. Для каждого мобильного перемещения учитывался его характер: внешнее или внутреннее перемещение. Перечень необходимой информации можно структурировать и представить таблично.

Таблица 1.5

Разделы и основные поля информационной базы перемещений топ-менеджеров

Разделы информационной базы	Основные показатели разделов
Личные данные топ-менеджера:	ФИО, стаж, гражданство, пол, возраст;
Данные о потоках мобильности	внешнее или внутреннее; отставка или просто осознанная смена работы;
Наличие высшего образования/образований:	число высших образований, и вся информация, связанная с этим;
Опыт работы руководителем и уровень руководства:	Изменения в работе за последние 5 лет, касаемые перемещений; опыт руководящей работы в РФ и за рубежом, опыт работы в филиалах по России и зарубежом

Источник: составлено автором с использованием [71]

Помимо информационной базы использовались данные, взятые с Росстата РФ и Тюменьстата. А также отчеты главы Тюменской области.

Статистика Мин РФ и данные независимых российских и международных рейтингов высших учебных заведений.

### 1.3. Факторы, влияющие на повышение конкурентоспособность региона

Развитие рыночных отношений обуславливает развитие конкуренции в различных отраслях и сферах экономики. Конкуренция является ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений и под которой понимается борьба за ограниченный ресурс (например, природные богатства, рыночный спрос, квалифицированный персонал), который не может достаться одновременно всем.

Исследованию конкурентоспособности и факторов, влияющих на индекс конкурентоспособности, экономисты занимаются достаточно давно. Если составлять иерархию конкурентоспособности, то важное место займет конкурентоспособность региона. Все регионы российской федерации являются важными субъектами рыночных отношений внутри страны и за ее пределами. Рыночные отношения реализуют государственные и региональные цели экономического развития.

Конкурентоспособность региона в настоящее время показывает насколько регион готов брать на себя ответственность и функционировать в экономическом обществе, а также адаптироваться к динамическим изменениям политики государства. Каждому региону необходимо стремиться и к повышению уровня конкурентоспособности, а соответственно к повышению уровня жизни населения. Чем больше уровень конкурентоспособности, тем более эффективнее развивается регион, а следовательно люди (трудовой капитал) будут стремиться жить в этом регионе. Таким образом, приток населения и конкурентоспособность региона напрямую связаны. Поэтому, если население региона будет

снижаться, а нас интересует отток топ-менеджмента, то будет наблюдаться снижение индекса конкурентоспособности.

Необходимость в повышении конкурентоспособности региона с позиции человеческого капитала возникает в силу следующих факторов:

1) фактор становления рыночных отношений или смена экономической политики государства. Смена экономической политики приводит к несоответствию квалификаций управленческих кадров и новых условий труда, которые могут требовать от людей формирования новых компетенций, умений и навыков. Вообще говоря, топ-менеджмент в любой экономической ситуации должен показывать высокий уровень образования. А это значит, что топ-менеджмент должен постоянно совершенствоваться.

2) фактор деградации населения – снижения интеллектуального уровня населения. Второй фактор напрямую зависит от первого фактора. Уровень образования населения опосредованно зависит от благосостояния населения. А это значит, что воспроизводство рабочей силы и управленческих кадров, рост/снижение качественной составляющей трудового капитала региона возможны только лишь при полном удовлетворении основных потребностей людей. К основным потребностям относят: потребность в еде, спокойных и налаженных условиях, удовлетворение базового образовательного уровня.

3) еще одним фактором, характерным только для России является то, что доля человеческого капитала в национальном богатстве России составляет очень маленькую величину, всего 1,2%. Россия ресурсная страна, Тюменская область ресурсный регион, а это значит, что богатство России складывается из ресурсного потенциала, а не из человеческого. Данную ситуацию необходимо менять. Это большая экономическая проблема. Необходимо развитие не ресурсных предприятий в целом, а развитие инновационных технологий на данных предприятиях. Именно тогда будет возрастать потребность региона в квалифицированных управленческих

кадрах. А это естественным образом будет влиять на качественный рост трудового потенциала региона, а значит и страны.

Исходя из вышесказанного, все качества трудового (человеческого) капитала будут определяться в основном качеством трудового потенциала сотрудников (управленцев). Помимо качеств трудового капитала важными характеристиками являются также компетентность, производительность и техническая сложность труда управленческого персонала.

Складывающаяся в России экономическая ситуация относительно качества человеческого капитала напрямую зависит от того, изменит ли подход к трудовому капиталу само предприятие или нет. Сотрудники не должны быть дешевой рабочей силой, за счет которой предприятие может снизить себестоимость продукции, за счет уменьшения оплаты труда, нематериального вознаграждения и вложений в человеческий капитал.

В настоящее время в экономической литературе не сложился единый методологический подход к определению конкурентоспособности региона. Известны следующие подходы:

1. Конкурентоспособность - как основная способность региона выдерживать конкуренцию своих товаров на рынках других регионов.
2. Конкурентоспособность – как эффективный способ находить и создавать конкурентные преимущества региона.
3. Конкурентоспособность - как способность регулировать повышение/снижение уровня жизни населения всего региона.

Вышеперечисленные подходы к определению конкурентоспособности региона дополняют друг друга. Но, если рассматривать каждое из них отдельно, то определения не будут являться полными. Если систематизировать все имеющиеся подходы к понятию конкурентоспособности, то можно понять, что не существует единого подхода к этому понятию с точки зрения топ - менеджмента региона. В данной работе под конкурентоспособностью региона понимается его способность в условиях свободного и открытого рынка превращать

имеющиеся ресурсы в выгодные преимущества и, тем самым, обеспечивать устойчивый экономический рост и повышение благосостояния граждан.

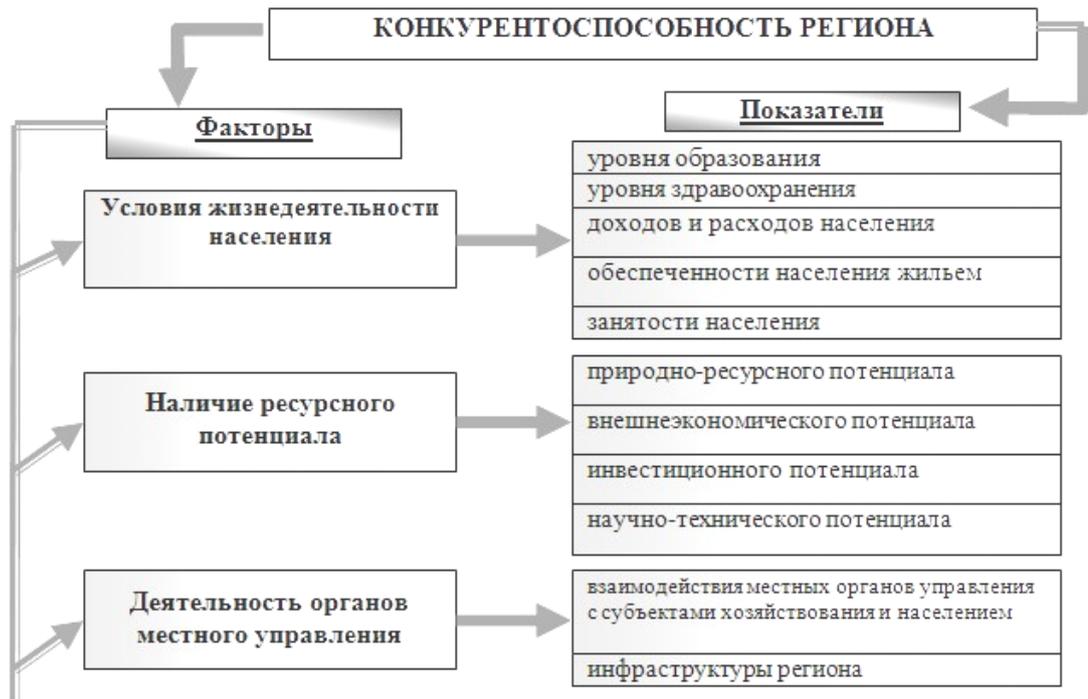


Рисунок 1.1 - Система конкурентоспособности региона

Источник: [40]

Конкурентоспособность региона рассматривается как самостоятельная подсистема, при этом являющаяся составной частью конкурентоспособности страны - системы более высокого уровня. Конкурентоспособность региона, позволяющая региону эффективно вести конкуренцию с другими регионами во всех сферах деятельности для достижения поставленных регионом целей представлена на рисунке 1.1.

Конкурентоспособность региона представляет собой систему, которая состоит из следующих элементов: факторов формирования конкурентной среды; условий формирования конкурентной среды; трудового потенциала региона; системы эффективного использования всех видов ресурсов, в том числе и трудовых; основных конкурентных преимуществ региона; основных направляющих конкурентных стратегий подчиняющихся субъектов; государственных механизмов управления потенциалом региона.



1. Сбор и формирование первичной информации о регионах-конкурентах	Оперативный уровень: <b>Информационная составляющая</b>
2. Выявление факторов, характеризующих конкурентоспособность региона	
3. Сбор информации по выбранным факторам	
4. Определение методического инструментария и проведение оценки конкурентоспособности региона	Тактический уровень: <b>Интегральный показатель уровня конкурентоспособности региона</b>
5. Определение конкурентных преимуществ региона над регионами-конкурентами	
6. Оценка возможности улучшения показателей, характеризующих конкурентоспособность региона	
7. Принятие соответствующих управленческих решений и прогнозирование способов развития региона	Стратегический уровень: <b>Рост уровня конкурентоспособности региона</b>

Рисунок 1.2 - Алгоритм формирования конкурентных преимуществ региона

Источник:[21]

Конкурентоспособность региона - это совокупность достаточно сложных и противоречивых факторов. На факторы опосредованно влияют самые различные условия объективного и субъективного характера.

Условия, которые оказывают влияние на конкурентоспособность:

1) общие условия – степень развитости всех отраслей материального производства; степень изношенности основных фондов; степень защищенности и экологической безопасности;

2) необходимые условия производства – это обеспеченность региона всеми сырьевыми ресурсами, в том числе и квалифицированным персоналом;

3) условия спроса на продукцию – имеется ввиду продукция базовых отраслей региона;

4) частные условия - это социальные условия, политические, социокультурные и организационные.

Следует отметить, что не последним фактором, которые влияют на конкурентоспособность, является наличие развитого человеческого капитала, а следовательно необходим ряд мер, по развитию и совершенствованию топ-менеджмента региона.

Говоря о конкурентоспособности региона следует рассмотреть теорию конкурентных преимуществ Портера. В основе данной теории находится цепочка себестоимости, которая образуется только в результате системного анализа существующих видов деятельности региона.

Вертикальная структурная модель конкурентоспособности представлена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Вертикальная структурная модель конкурентоспособности

Источник: [16]

Исследуем конкурентоспособность Тюменского региона, ссылаясь на государственную программу Тюменской области "Повышение конкурентоспособности экономики" на 2018 - 2025 годы (с изменениями на 16 августа 2018 года). [25, 71] На рынке труда Тюменской области к 2020 году ожидается уменьшение уровня спроса на рабочую силу почти на 30%, связанного с повышением производительности труда и перенасыщением рынка, при сохранении общей динамики высвобождения персонала.

Если рассматривать потребность в кадрах в Тюменской области в долгосрочном периоде, то наибольший удельный вес занимают: промышленность (8,6%), торговля (7,8%) и строительство (50,6%).

Изменение состава трудовых ресурсов региона в основном происходит за счет повышения соответствия профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов потребностям регионального рынка труда

Заявленную потребность работодателей Тюменской области в работниках невозможно полностью удовлетворить за счет профессионально-квалификационного состава незанятых граждан, поэтому подготовка специалистов, обладающих профессиональной компетентностью, технологической культурой, интенсивной работоспособностью является одним из наиболее актуальных направлений системы образования в регионе.

Конкурентоспособность каждого, отдельно взятого региона, складывается из определенных факторов, каждый из которых имеет свой вес в индексе конкурентоспособности. Стандартно каждый фактор в индекс входит с одинаковым весом. Однако, экономические ситуации регионов разные, и поэтому, вес факторов должен варьироваться в зависимости от специфики региона. Например, для ресурсного региона, необходимо больше уделять внимания ресурсной составляющей, нежели для инновационно настроенного региона или, наоборот же, аграрного.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНОВ РФ И СТРУКТУРЫ РЫНКА ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО УРОВНЯ РЕГИОНОВ РФ

### 2.1. Исследование конкурентоспособности регионов РФ и Тюменской области

Существует несколько подходов для исследования конкурентоспособности регионов РФ. Первый подход - борьба за производителя. Конкурентоспособность региона складывается из различных элементов и сама представляет собой комплекс условий, которые регион создает для повышения экономического статуса среди остальных регионов.

Регионы конкурируют между собой, и прежде всего конкуренция идет за трудовые ресурсы. Поэтому при изучении конкурентоспособности необходимо учитывать перемещения персонала внутри региона. И создать соответствующие условия для трудовых потоков.

Главное и основополагающее значение для региона имеют следующие структурные характеристики: экономически активное население: возраст, нагрузка, цена рабочей силы (заработная плата сотрудников), соотношение между топ-менеджерами и подчиненными, разница между городскими жителями и представителями села, основные поведенческие стереотипы принятые в данной в трудовой сфере, социальная поддержка и гарантии.

Следует отметить, что по численному значению показателей различные регионы РФ могут сильно отличаться.

Для изучения связи между индексом конкурентоспособности региона и ее изменением во времени можно использовать корреляционную модель, построенную с помощью системы STATISTIKA. При этом, возможно

использовать и коэффициент корреляции рангов Спирмэна. Данный коэффициент рассчитывается по следующей формуле:

$$Kc = 1 - \frac{\sum 6d^2}{n*(n^2 - 1)} \quad (1)$$

где d — это разность между местами, занятыми в ранжированных рядах объектами по сопоставляемым показателям.

Проведем анализ конкурентоспособности региона с позиции человеческого капитала. Во-первых, исследуем рейтинг глав регионов, как представителей топ-менеджмента региона.

Таблица 2.1

Рейтинг глав регионов по уровню содействия развитию конкуренции в 2016 - 2017 году (выборка)

№	Субъект РФ	Ранг	Значение (%)
1	Республика Татарстан	1 ↑ 31	98,25
2	Омская обл.	2 ↑ 27	94,83
3	Воронежская обл.	1 ↓ 3	93,81
4	Московская обл.	4 ↑ 10	93,80
5	Чувашия	5 ↑ 6	91,41
6	Хабаровский край	6 ↓ 3	91,31
7	Саратовская обл.	7 ↑ 28	90,31
8	Оренбургская обл.	8 ↑ 30	90,30
9	г. Москва	9 ↑ 42	90,18
10	Тюменская обл.	10 ↑ 12	89,14

Источник: [52]

Тюменская область находится на 10 месте, что само по себе и не плохо. Если учесть опыт Тюменской области, который касается того, что глав нашей области переманивают в более крупные регионы, в соответствующие улучшенные условия, то можно предположить (а в

дальнейшем и отследить), что такая же обстановка наблюдается и у предшествующих регионов.

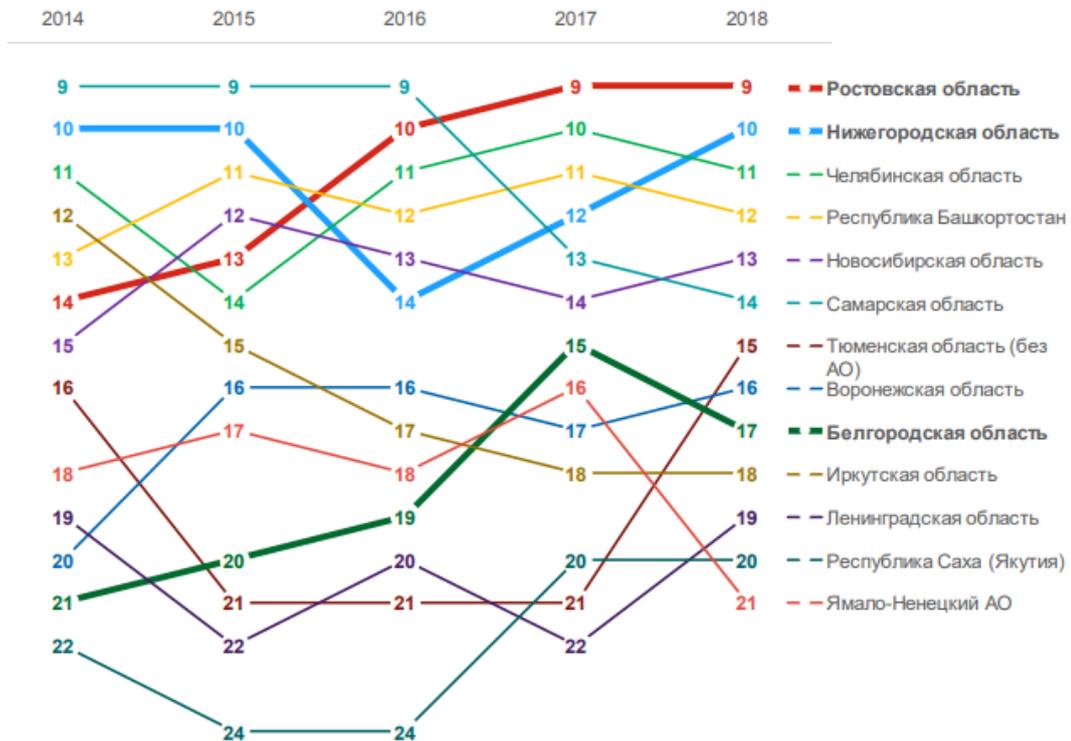


Рисунок 2.1 - Прерывистый (прорывной) характер конкурентоспособности регионов РФ (2014-2018 года)

Источник: [24]

В регионах с рейтингом «выше среднего по России» можно выделить прорывной рост конкурентоспособности в Ростовской, Нижегородской и Белгородской областях. По Тюменской области можно сказать следующее: с 2015 по 2017 года наблюдался спад индекса конкурентоспособности, что может быть объяснимо увеличением в эти года потоков мобильности и сменой административного состава.

Исследуя конкурентоспособность РФ необходимо рассмотреть и выделить такое понятие как коридоры экономического роста. Под коридорами экономического роста мы будем понимать механизмы формирования и распространения экономической стабильности и состояния конкурентоспособности на протяжении длительного периода времени. По

данным представленным на сайте Федеральной государственной статистики России можно выделить следующие коридоры экономического роста:

- А) коридор Север-Юг: Краснодар – Москва – Санкт-Петербург;
- Б) коридор Восточный: Екатеринбург – Красноярск – Владивосток;
- В) коридор Центральный: Смоленск – Москва – Екатеринбург.

Каждый из вышеперечисленных регионов специализируется на своих, особенных, приоритетных направлениях. Это обусловлено целым комплексом определённых геополитических, историко-культурных, социально-экономических и иных факторами:

К сожалению, Тюменская область не относится к коридорам экономического роста, хотя считается потенциальным коридором.

Согласно исследованиям компании AV Group[23] направлениями развития регионов, которые являются лидерами, будут: акцент на рынки, реальный, финансовый, человеческий капитал и инновации (рисунок 2.2.).

Исследование РФ по направлению «человечески капитал» (регионы лидеры по значению индекса конкурентоспособности) представлены на рисунке 2.3. [26].

Поэтому, проведя исследование рынка труда Тюменской области, которое приведено ниже, следует обратить внимание на такое направление развития, как человеческий капитал. В Тюменской области находится много высших учебных заведений, прекрасная ресурсная база, и ресурсообрабатывающие предприятия. И еще много факторов, которые говорят о том, что именно человеческий капитал в Тюменской области может стать двигателем конкурентоспособности.

Вес данного фактора (вклад в вычисление значения индекса конкурентоспособности) составляет 24,5%, что является выше среднего значения веса фактора (16,5%). Поэтому данный фактор может быть взят за основу при перерасчете индекса конкурентоспособности, где веса всех факторов усредняются.

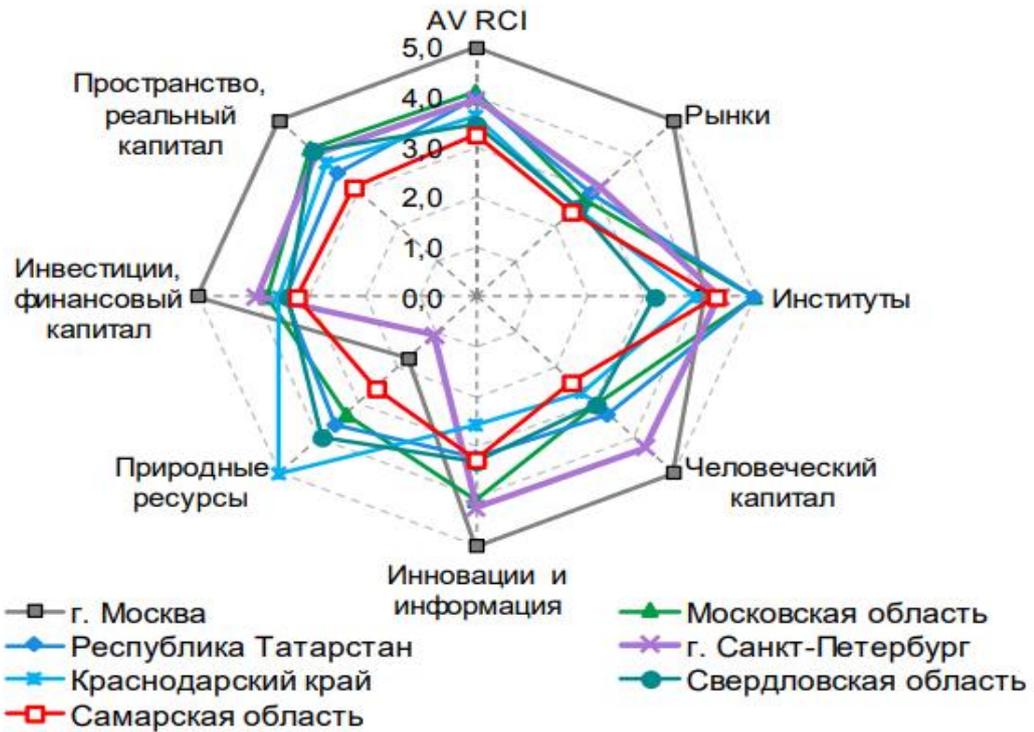


Рисунок 2.2 - Основные направления по развитию регионов-лидеров

Источник: [24]

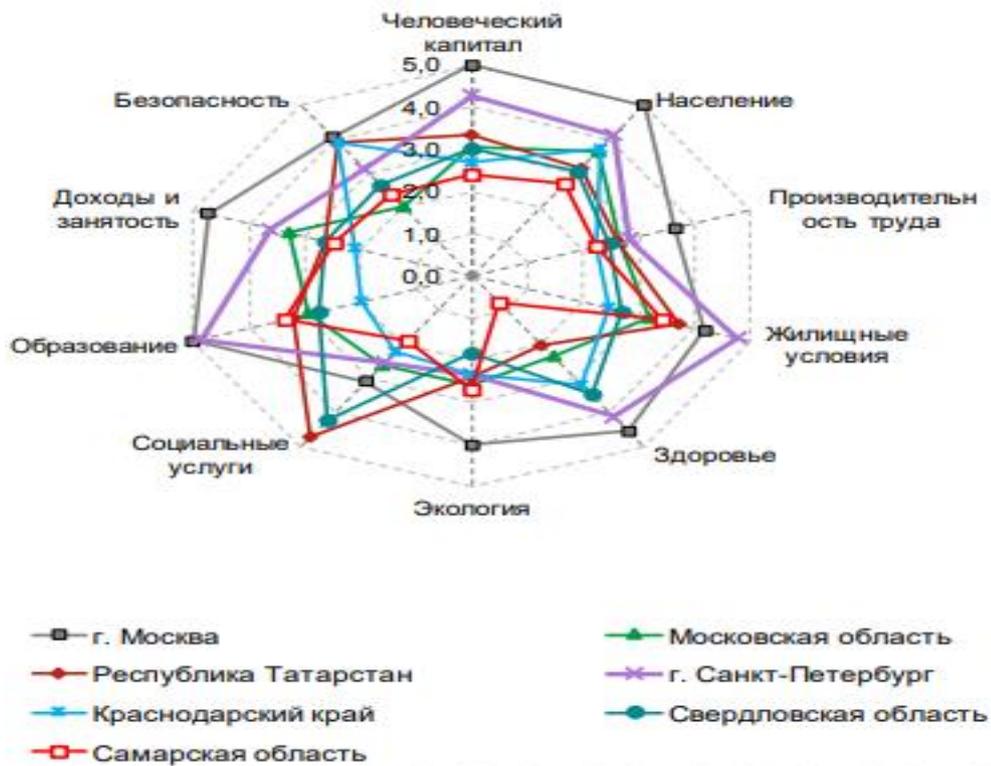


Рисунок 2.3 - Оценка регионов РФ по направлению развития конкурентоспособности «Человеческий капитал»

Источник: [24]

## 2.2. Основные характеристики рынка труда топ-менеджеров Тюменской области

Долгосрочная экономическая политика Российской Федерации определена приоритетами деятельности государства в области социально-экономического развития, сформулированными в «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года». Самым важным ориентиром стратегического развития является изменение экономики страны к инновационному типу формирования и развития конкурентных преимуществ. Данные изменения диктуют свои условия развития трудового потенциала региона, а именно: необходимо преодолеть кризисные моменты, связанные с демографией, создавать условия на предприятиях области, которые повлекут за собой изменение уровня заработной платы; создание эффективных механизмов регулирования рынка труда, в том числе и рынка труда топ-менеджментов и т.д.. Еще одним направлением является переход к новой модели пространственного развития российской экономики.

Этот переход предполагает формирование новых центров социально-экономического развития, в том числе на Урале и в Сибири; выравнивание условий социально-экономического развития регионов страны, сокращение избыточной экономической дифференциации территорий; укрепление системы стратегического управления региональным развитием, обеспечивающим повышение комплексности и сбалансированности развития регионов и размещения производительных сил.

На начало 2017 года ситуация на рынке труда Тюменской области остается устойчивой, достаточно стабильной и характеризуется положительной динамикой основных показателей. На 1 января 2017 г. численность населения составила 1 478,4 тыс. человек и по сравнению с 1 января 2016 г. увеличилась на 1,6%. Естественный прирост населения в 2016

г. составил 6 539 человек. За январь-декабрь 2016 г. сложился миграционный прирост населения 16,7 тыс. человек (в январе-декабре 2015 г. – 17,9 тыс. человек). Индекс промышленного производства в январе 2017 г. по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года составил 104,3%. Сальдированный финансовый результат деятельности организаций (без банков, бюджетных, страховых и прочих финансово-кредитных организаций) в январе-декабре 2016 г. составил 285,6 млрд. рублей, что больше соответствующего периода предыдущего года в 4,1 раза [39].

Численность рабочей силы (экономически активного населения в возрасте 15-72 лет) за 2016 г., по итогам выборочного обследования рабочей составила 716,9 тыс. человек, в их числе 676,7 тыс. человек были заняты в экономике и 40,2 тыс. человек (5,6%) не имели занятия, но активно его искали (в соответствии с методологией МОТ классифицировались как безработные) [71]. Показатели экономической активности населения необходимы как для однозначной оценки социально - экономического состояния общества в текущем периоде, так и для разработки различных социальных программ, корректировки социальной политики на перспективу. По результатам анализа данного показателя в 2012-2016 годах (данные взяты с Росстата), численность экономически активного населения в Тюменской области в течение последних лет демонстрирует рост (за исключением 2013 года). (расчеты производились на первом году обучения в магистратуре)

Таблица 2.2

Динамика показателей численности экономически активного населения в 2012-2017 гг.(выборка)

Период	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность ЭАН, тыс.чел.	698,2	694,6	698,3	700,9	716,9	726,6
в том числе: занятые в экономике, тыс.чел	658,7	658,2	660,0	657,7	676,7	688,4

Продолжение таблицы 2.2

Период	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность занятых по уровню образования и статусу, тыс.чел.	471,596	468,53	466,38	459,82	470,23	475,90
Численность занятых по уровню образования и статусу (топ-менеджеры), %	71,6	70,9	70,6	69,8	68,5	69
Численность занятых топ-менеджеров по видам деятельности (добыча полезных ископаемых), %	27,3	25,9	28,6	29,9	31,2	35,1
Численность занятых топ-менеджеров по видам деятельности (среднее значение), %	33	32,1	33,2	35,4	38,5	39,6
Численность занятых по группам занятий (высшее звено), тыс.чел/%	6253 /21,3	6321 /21,9	6489 /26,6	6450 /24,2	6213 /21,6	6146 /21,01

Источник: составлено автором с использованием [71]

Как видно из таблицы 2.2 численность экономически активного населения продолжает расти, что является хорошим знаком при анализе человеческого капитала и конкурентоспособности региона. Среднее значение численности занятых топ-менеджеров по видам деятельности за 2017 год составляет почти сорок %. Численность занятых по уровню образования и статусу – 475,9 тыс.чел. Значения показателей в таблице дают основание для того, чтобы выделить рынок труда топ-менеджеров как самостоятельную единицу.

За январь-декабрь 2016г. число замещенных рабочих мест работниками списочного состава, совместителями и лицами, выполнявшими работы по договорам гражданско-правового характера в организациях (без

субъектов малого предпринимательства) составило 348,5 тысячи. Среднесписочная численность работников организаций равнялась 455,6,9 тыс. человек. Численность населения, которая официально зарегистрирована в органах службы занятости к началу 2017 года заметно снизилась. Для сравнения с 2015 годом снижение составило 11,86% (4712 чел.), при этом, уровень официальной безработицы уменьшился на 0,04 % и составил 0,665%. По сравнению с прошлым годом на 2,9% увеличилась численность занятых в экономике граждан. За 2016 год численность занятых составила 676,7 тыс. чел. Одновременно увеличилось количество заявленных работодателями вакансий, которое по состоянию на начало 2017 года составило 22 412 свободных рабочих мест, что на 15,4% больше, чем на аналогичную дату прошлого года. При этом увеличение числа заявленных вакансий наблюдается практически во всех отраслях экономики, наибольшее в сфере строительства. Совокупность таких факторов как стабильный уровень численности обратившихся в органы службы занятости граждан и увеличение числа заявленных работодателями вакансий способствовали сохранению на прежнем уровне коэффициента напряженности на рынке труда - 0,3 человека на 1 заявленную вакансию. В 2016 году о предполагаемом высвобождении работников заявила 121 организация Тюменской области. Общая численность сотрудников, которые должны быть уволены - 3652 человека. При этом, собственно уволено было 2480 человек. На конец 2016 года режим неполной занятости используется в 39 организациях, из них в 36 организациях введен режим неполного рабочего времени; в 2 организациях имеется простой по вине работодателя; в 1 организации введен режим неполного рабочего времени, а также имеется простой по вине работодателя. Численность работников, работающих в режиме неполной занятости, по сравнению с началом 2016 года уменьшилась на 15%, и составляет 2395 человек [25, 47].

Для того, что бы выделить рынок труда топ-менеджеров как отдельную структурную единицу, необходимо проанализировать структуру

образования и статусу, по численности занятых в экономике региона, численность занятых по полу, возрасту и группам занятий, по группам занятых и стажу.

В 2016 году проведен мониторинг регионального рынка труда методом обследования 4,6 тыс. организаций, расположенных на территории нашего региона, без автономных округов, охват среднесписочной численности работников которых составляет около 39% от среднесписочной численности работников по полному кругу организаций. Выборка организаций, подлежащих опросу по сбору потребности в кадрах, в разрезе видов экономической деятельности осуществляется на основании статистических данных Тюменьстата о количестве организаций региона в разрезе основных видов экономической деятельности пропорционально от общего количества организаций Тюменской области. Аналогично определяется число организаций и в разрезе муниципальных образований Тюменской области. Полученные сведения о перспективной потребности в кадрах организаций и учреждений Тюменской области на среднесрочную перспективу формируются в дополнительном модуле автоматизированной системы «Мониторинг рынка труда».

Потребность региона в рабочих значительно превышает долю потребности в служащих. В основном это зависит от спроса и предложения рабочих профессий. Потребность в управленцах, начиная с низшего звена формируется по следующим направлениям: врачи; учителя; инженеры и мастера строительных работ. Следует учесть, что не все организации региона имеют возможность делать достоверные долгосрочные прогнозы потребностей и, как следствие, можно ожидать, что реальная потребность в персонале через 3-5 лет может заметно скорректироваться в сторону увеличения (особенно при условии соблюдения благоприятного инвестиционного климата в регионе). Заявленную потребность работодателей Тюменской области в работниках невозможно полностью удовлетворить за счет профессионально-квалификационного состава

безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости населения Тюменской области. В целях выполнения данной задачи, органами службы занятости населения Тюменской области ведется работа по организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования безработных граждан.

Теперь проанализируем топ-менеджмент с позиции гражданской принадлежности. Доля иностранных топ-менеджеров на рынке труда в России составляет 13,8%. В основном, они заняты в иностранных компаниях, работающих в России, однако около сорока процентов экспатов работают на предприятиях Российской Федерации. Доля иностранных подданных, которые приезжают в Россию и назначаются на должности топ - менеджмента в 2010-2013 годах возросла с 4,2% до 9,3%. В следующие три года наблюдается снижение до 5,5%. Важным моментом является то, что для рынка топ-менеджеров в РФ соответствует достаточно высокая доля внешних перемещений относительно внутренних перемещений, то есть перемещений внутри региона.

Рассмотрим потенциальный топ-менеджмент, то есть будущих выпускников всех учебных заведений Тюменской области (ограничимся только очной формой).

В основном обучение организовано по профессиям строительного профиля. В 2018 году и последующие годы будет продолжено изменение состава трудовых ресурсов региона за счет повышения соответствия профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов потребностям регионального рынка труда в условиях кризисных явлений. Анализируя данные о выпуске специалистов по типу обучающихся программ на ближайшую перспективу, можно сделать следующие выводы (таблица 9). Плановый выпуск специалистов по программам среднего профессионального и высшего образования (очная форма обучения)

Таблица 2.3

Выпуск специалистов и региональное повышение кадров в Тюменской области (факт и план)

Выпуск бакалавров и специалистов	2017	2018	2019	2020	2021	2022
среднее профильное образование, чел.	7687	8287	7914	7619	7552	7623
высшее образования (совокупность ВУЗов)	8202	8301	8155	8276	8323	8356
Региональное повышение кадров	3220	2560	2750	2780	3000	3050
<b>ИТОГО:</b>	<b>15889</b>	<b>16588</b>	<b>16069</b>	<b>15895</b>	<b>15875</b>	<b>15979</b>

Источник: составлено автором с использованием [25]

Данная таблица построена на основе расчетов департамента образования и науки Тюменской области. Одной из основных форм прогноза движения рабочей силы на рынке труда региона является баланс спроса и предложения рабочей силы, который учитывает как изменение величины совокупного спроса на труд со стороны работодателей, так и колебания предложения труда, вызванные выходом на рынок труда специалистов, подготовленных учебными заведениями в текущем периоде.

Потоки мобильности топ-менеджеров в региональном аспекте будут связаны с дефицитом квалифицированных руководителей, именно поэтому собственники компаний стараются переманить эффективный, на их взгляд топ-менеджеров.

Помимо внутренних и внешних потоков мобильности различают еще горизонтальную и вертикальную мобильность топ-менеджеров. Если руководитель в рамках одного предприятия меняет свое «кресло», то есть место работы, например уходит на повышение, то это вертикальная мобильность, а если же топ-менеджер уходит совершенно в новое

предприятие, а возможно и уезжает в другую страну, то это горизонтальная мобильность.

Только за последние 7 лет доля внутренних потоков мобильности в иностранных компаниях уменьшилась на 36 %, то есть с 75% до 39%.

В разрезе стран: Турция- 3170 чел. (26,4%); Китай- 2879 чел. (24,0%); Индия- 2533 чел. (21,1%); КНДР- 849 чел. (7,1%); Вьетнам- 769 чел. (6,4%); Филиппины- 655 чел. (5,4%); Таиланд- 509 чел. (4,2%); Туркмения- 387 чел. (3,2%); Болгария- 138 чел. (1,1%); Непал- 118 чел. (1,0%); Остальные страны (Германия- 2, Лица без гражданства - 3) - 5 чел. (0,1%). Иностранцы привлекаются на квалифицированные работы с учетом допустимой доли иностранных работников, используемых хозяйствующими субъектами Тюменской области. Это напрямую связано с инвестиционными проектами [25,71].

Основная часть данных инвестиционных проектов находится в стадии строительства в связи с чем, на данном этапе их реализации в основном требуются кадровые ресурсы для их обустройства. В ряде проектов данные вакансии заняты иностранной рабочей силой. В рамках работы по обеспечению кадрами организаций, реализующих и планирующих к реализации инвестиционные проекты, Департамент инвестиционной политики и государственной поддержки предпринимательства Тюменской области ведет реестры проектов. Департамент труда и занятости населения Тюменской области при участии ГАУ ТО Центров занятости населения организует работу по сбору данных о текущей и прогнозируемой потребности в кадрах работодателей, реализующих инвестиционные проекты. Центры занятости населения на основе полученных данных ежеквартально разрабатывают комплексные планы, которые включают в себя мероприятия, направленные на содействие в кадровом обеспечении инвестиционных проектов. В целях обеспечения замещения имеющейся потребности предприятий, реализующих инвестиционные проекты, в работниках органами службы занятости реализуются мероприятия: -

организация профессионального обучения и дополнительного профессионального образования граждан; - организация опережающего профессионального обучения работников организаций, реализующих инвестиционные проекты. В 2016 году при посредничестве органов службы занятости частично восполнена потребность в кадрах таких организаций, как: ООО "Тюменские молочные фермы» (Голышмановский район), ООО "Шестаковское" (г.Заводоуковск), ЗАО "НПП "Западная Сибирь", ООО "Умка-Беби" (г. Тюмень), КФХ Зайкина И.А. (г.Ялуторовск), ООО «Дружба-Нива» (г.Ялуторовск), ООО «Долина Карабаш» (г.Ялуторовск), ООО «Тюменский фанерный завод», ЗАО «Антипинский НПЗ», ЗАО «Тендер», ЗАО «Тюменский бройлер» и других. В течение 2016 года при содействии органов службы занятости Тюменской области прошли опережающее профессиональное обучение 65 работников предприятий, реализующих инвестиционные проекты, в том числе: 31 работник ООО "Тюменский фанерный завод" и 33 работника ООО «Сибур Тобольск» [25], 1 работник ООО "НикАС". Обучение работников осуществлялось по направлениям, которые востребованы в отдельно взятых организациях, например: слесарь-ремонтник, оператор на автоматических и полуавтоматических линиях в деревообработке, оператор технологических установок, стропальщик.

С разделением всего высшего образования на бакалавриат и магистратуру. Необходимо отметить то, что выпускники магистратуры имеют больше шансов стать топ-менеджерами, чем просто бакалавры.

Следующим этапом исследования рынка труда – это анализ увольнений и сокращений численности предприятий нашего региона.

По состоянию на 01.12.2017г. о предполагаемом высвобождении работников заявили 114 организаций Тюменской области. Общая численность работников, предполагаемых к увольнению в 2017 году составила 3138 человек, что на 26% меньше, чем в аналогичном периоде прошлого года. Уволено в текущем году в связи с высвобождением 2540 человек.

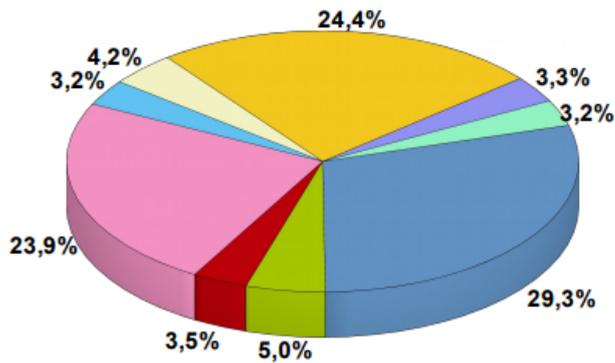


Рисунок 2.4 - Сведения об увольнении работников.

Источник: составлено автором с использованием [71]

По данным на начало 2017г. численность сотрудников, которые предполагаются к увольнению, составляет около 600 человек, что на 71% меньше, чем в аналогичном периоде прошлого года. Режим неполной занятости используется в 25 организациях, из них в 22 организациях введен режим неполного рабочего дня (смены) и (или) неполной рабочей недели; в 2 организациях имеется простой по вине работодателя; в 1 организации введен режим неполной рабочей недели, а также имеется простой по вине работодателя.

Численность работников, работающих в режиме неполной занятости, по сравнению с аналогичным периодом 2016 года уменьшилась на 64%, и составила 871 человек.

**Всего - 598 чел.**

По состоянию на 01.12.2017 численность работников, предполагаемых к увольнению, составляет 598 человек, большая часть из них приходится на такие виды экономической деятельности, как:

- транспортировка и хранение (29,3%);
- деятельность финансовая и страховая (24,4%);
- государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение (23,9%).

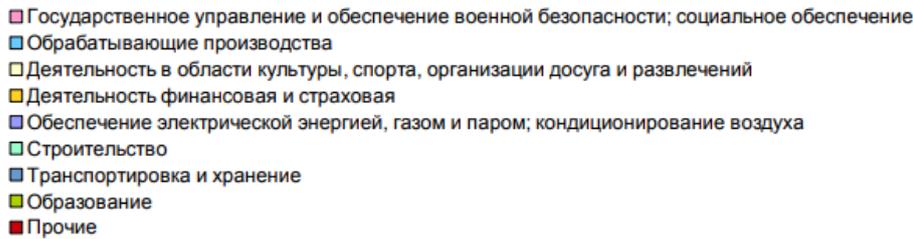
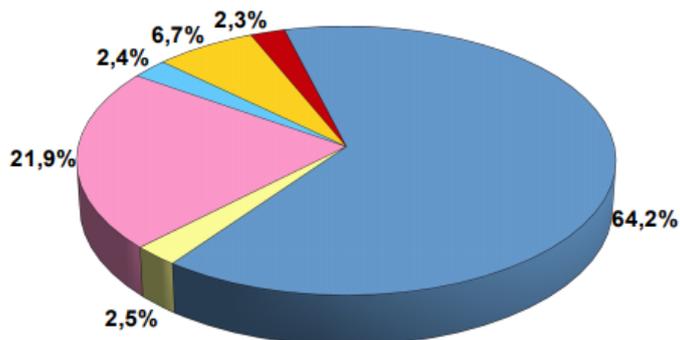


Рисунок 2.5 - Структура предполагаемого высвобождения работников в разрезе видов экономической деятельности на 01.12.2017г.

Источник: составлено автором с использованием [71]

**Всего - 871 чел.**

Численность работников, работающих в режиме неполной занятости составляет 871 человек, из них 755 работников, работают неполный рабочий день (смену) и (или) неполную рабочую неделю; находятся в простое по вине работодателя - 116 человек.

Большая часть работников, работающих в режиме неполной занятости, приходится на такие виды экономической деятельности, как обрабатывающие производства (64,2%), водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений (21,9%).

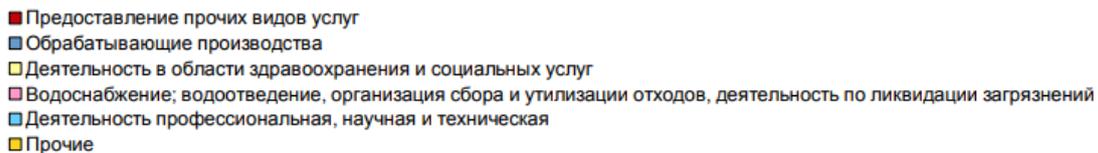


Рисунок 2.6 - Структура неполной занятости в разрезе видов экономической деятельности на 01.12.2017.

Источник: составлено автором с использованием [71]

Проанализируем распределение всех топ-менеджеров по параметру возраст. Получим такие результаты: на долю среднего возраста(31-40-летних) приходится более половины всех перемещений - 52,4%, нВ руководителей в возрасте до 30 лет приходится 12,2% перемещений. Следует отметить, что доля руководителей среднего возраста: 25,3%, в возрасте 51-60 лет - 9,1%. На долю пожилых пенсионный и предпенсионного возраста - 1% перемещений, но тем не менее эти перемещения есть.

В рамках данного исследования было проанализировано более двух тысяч резюме топ-менеджеров Тюменской области, размещенных на сайтах, связанных с поиском работы (hh.ru, зарплата.ru., и т.д.) и выявила различия по половому признаку: соотношение мужчин и женщин в топ-менеджменте.

Анализируя все представленные резюме на сайте, были получены следующие результаты (таблица 2.5)

Результаты анализа показывают, что больше всего мужчин-руководителей работает в следующих сферах:

- 1) производство — 89%;
- 2) добыча сырья — 85%;
- 3) информационные технологии — 83%;
- 4) инвестиции — 82%;
- 5) строительство, недвижимость — 81%. [25]

Наиболее высокий спрос на топ-менеджеров наблюдается в нефтяных компаниях. В крупных нефтяных компаниях наблюдаются значительные внутренние потоки мобильности – 62% . Высокую активность относительно внутренних потоков проявляют банковские и финансовые компании – почти 11 процентов. Затем идут компании, оказывающие услуги мобильной связи и ИТ компании.



Рисунок 2.7 - Соотношение мужчин и женщин в топ-менеджменте Тюменского региона.

Источник: составлено автором с использованием [25]

Проанализируем резюме, с сайта, связанного с поиском работы. Наиболее гармоничная ситуация у директоров по персоналу – на 14% вакансий приходится 14% резюме. Работодатели активно нуждаются в «капитанах бизнеса»: генеральных директорах, финансистах, а из узких руководителей время наконец-то пришло для маркетологов и логистов. Директора по продажам и IT-директора пока будут испытывать трудности при трудоустройстве из-за недостаточно большого количества вакансий для них.

Данная диаграмма показывает, что несмотря на то, что женщины занимают должности топ-менеджеров, но компании с неохотой берут женщин на руководящие должности.



Рисунок 2.8 - Структура вакансий и резюме, размещенных на сайте rabota.ru в рубрике топ-менеджмент (2017 год)

Источник: составлено автором с использованием [25]

Рассмотрим теперь соотношение количества мужских и женских резюме, размещенных на сайте rabota.ru в рубрике топ-менеджмент (2017 год).

Ситуация выравнивается в сфере маркетинга, финансах и управлении персоналом, где количество «женских» резюме достигает 43-57%.

Основные выводы: прирост численности ЭАН за 3 последние года составил, тыс.чел. [+0,52; +1]. Общая площадь всех жилых помещений, приходящихся на 1 жителя, кв.м./чел [+0,32; +8]. ☐Удельный вес обучающихся в ВУЗАх и школах, % [+0,42; +5] ☐ Безопасность (Эксперт-РА) [+2,12; +28].

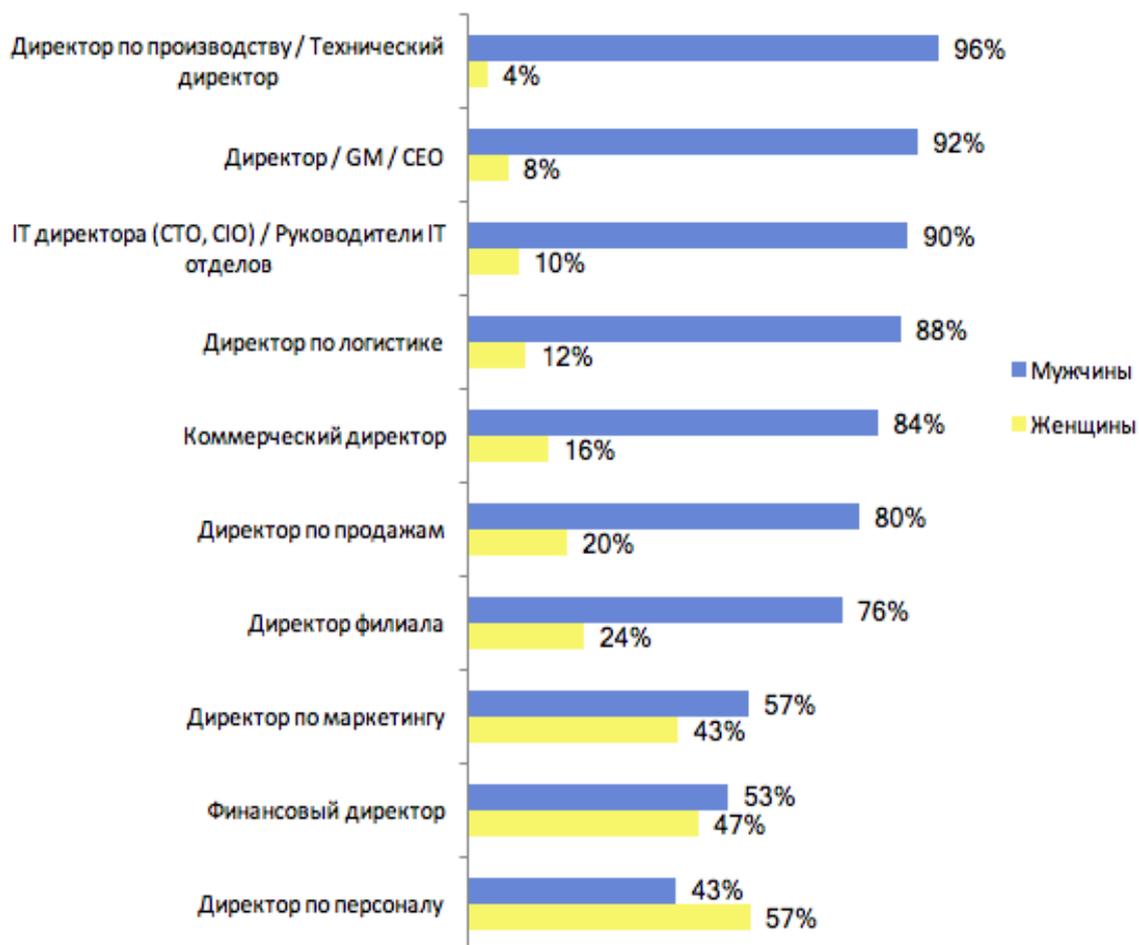


Рисунок 2.9 - Соотношение количества мужских и женских резюме, размещенных на сайте rabota.ru в рубрике топ-менеджмент (2017 год)

Источник: составлено автором с использованием [25]

### 2.3. Системы оплаты труда руководителей высшего уровня

Одним из основных факторов, влияющих на мобильность внутренних и внешних потоков, является заработная плата топ-менеджмента. Определяется размер основной оплаты труда топ-менеджмента через вычисление равновесной цены на всем рынке труда. Размер заработной платы – это самый распространенный способ мотивирования топ-менеджера в интересах получения прибыли для собственника предприятия, активатор движения и эффективности работы сотрудника.

Исследованием влияния размера заработной платы сотрудника на его производительность занимались многие экономисты, такие как: Б. Шрейбер, Б. Лотербах, Дж. Анг. Экономисты анализировали факторы, влияющие на производительность труда, условия, которые необходимо создавать для того, что бы эффективность работы сотрудника (топ-менеджера) повышалась. У функциональных (генеральных) директоров компаний при изучении был выявлен факт эластичности (или зависимости) размера заработной платы труда от результатов профессиональной деятельности.

Наличие связи относительно размера заработной платы и размером приюыли крупных компаний было исследовано в работе Т. Като и Ш. Лонг [16]. Проанализировав более двух тысяч перемещений руководящего звена авторы выявили такую зависимость: в крупных компаниях, где велика доля государственных активов, зависимость оказывается менее выраженной. Это может быть показателем того, что государственные структуру в меньшей степени являются собственниками и не так эффективно отслеживают прибыльность компании.

В силу своих профессиональных качеств и личностных заслуг топ-менеджер может получать различные виды вознаграждения, как материальное, так и нематериальное. Все эти виду вознаграждения образуют систему стимулов, применяемых на предприятии. Мотивация на предприятии работает как в краткосрочный, среднесрочный, так и долгосрочный период. Однако, мобильность потоков топ-менеджмента остается при этом стабильной.

Все вознаграждение руководителей принято делить (в зависимости от времени его реализации) на текущее и перспективное - отложенное.

Текущее вознаграждение выплачивается каждому топ-менеджеру, независимо от направления деятельности на постоянной основе. Периодичность выплат может быть разной: ежемесячно, раз в полгода или раз в год. Для многих топ-менеджеров премии могут превышать заработную плату.

Основные формы денежных вознаграждений, характерных для Российской Федерации систематизированы в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Формы денежного вознаграждения топ-менеджеров РФ

Официальная заработная плата	Ежемесячная выплата базового размера. Размер регулируется собственниками предприятия.
премии	- выплачиваются за достижения определенных показателей самим топ- менеджером, его подразделением, или всей компанией; премии бывают: периодическими, например, годовыми, которые выплачиваются раз в год при выполнении поставленных перед топ-менеджером задач и показателей; за выполнение проекта, когда топ-менеджер получает премиальную выплату за реализацию определенного проекта, например, подготовку и проведения публичного размещения акций (IPO);
разовые выплаты:	за подписание контракта, она обычно характерна для наиболее высококвалифицированных и высокооплачиваемых руководителей; компенсация расходов на переезд, которая является разовой выплатой обычно в случае, когда топ-менеджер меняет место проживания;
иные денежные	- например, командировочные расходы, компенсация расходов на
компенсационные выплаты	использование личных предметов для нужд компании и пр.

Источник [9]

Возможно также неденежное вознаграждение топ-менеджеров. В отличие от денежных поступлений, такие поступления предоставляются именно товарами и услугами (возможно на постоянной или разовой основе).

Бывают также вознаграждения отложенного типа, их основное отличие от регулярной заработной платы в том, что такое вознаграждение предоставляется руководителю только спустя некоторое время, какой то

незначительный срок, иногда этот срок доходит до года или даже нескольких лет. Одной из наиболее частой причин-оснований для выплаты отложенного вознаграждения является достижение определенных финансовых показателей предприятия, то прямое и эффективное выполнение топ-менеджером своих особенностей.

Использование отложенного вознаграждения рассчитано на создание долгосрочных стимулов топ-менеджеров. В связи с тем, что оно предоставляется не сразу, а спустя какое-то время, появляется возможность использовать более долгосрочные показатели для оценки результатов работы топ-менеджера, такие например, как годовой размер прибыли или расчет издержек.

Одной из распространенных форм неденежного вознаграждения в последнее время являются различного рода опционы, то есть право на покупку ограниченного, заранее определенного количества акций предприятия, на котором работает топ-менеджер, что в свою очередь является скрытым мотивационным стимулом увеличения работоспособности топ-менеджера. При этом цена на акции остается фиксированной, что тоже является преимуществом.

Таблица 2.5

Основные виды неденежного вознаграждения топ-менеджеров РФ  
уровня

медицинское страхование (высокий уровень)	а также иные виды страхования (в том числе страхование профессиональной ответственности);
служебный автомобиль (с водителем или для постоянного пользования)	возможно с персональным водителем, в отдельных случаях контрактом может предусматриваться возможность его использования в личных интересах;

Продолжение таблицы 2.5

оплата сотовой связи	
услуги для членов семьи:	страхование членов семьи, подбор/оплата няни для детей, детских садов, школ, помощь в трудоустройстве супруга на новом месте (в случае переезда);
предоставление или оплата расходов на найм жилья	- это особенно характерно для случаев, когда топ-менеджер переезжает на новое место проживания;
обеспечение бесплатного питания на работе.	

Источник: [39]

Более сильный мотивационный стимул – это возможность участия топ-менеджера в собственности предприятия. Такой способ применяется почти во всех сферах бизнеса, таких как: строительство, ресурсные предприятия и др. Однако, наиболее такой способ мотивации и вознаграждения распространился в аудиторских, юридических и консалтинговых фирмах (особенно где развито партнерство). Таким образом топ-менеджер может быть вовлечен в число партнеров компании, и в дальнейшем может стать ее совладельцем. Это очень важный механизм воздействия на потоки мобильности топ-менеджеров. Именно участие в собственности предприятия позволит избежать потерю специалиста на предприятии. Наиболее частым собственником становится гендир (генеральный директор), и реже собственниками становятся финансовые директора или иные топ-менеджеры. В современной экономической обстановке количество опционов понемногу увеличивается, это связано скорее всего с тем, что владельцы компаний понимают насколько тяжело вырастить настоящего топ-менеджера, и поэтому его стоит удержать на данном предприятии.

Эти данные выступают своего рода верхней границей возможного вознаграждения, и все руководители среднего звена должны потенциально стремиться к такому вознаграждению. Очень важным замечанием является

еще и то, что эти данные связаны с потоками мобильности, и поэтому оплата топ-менеджеров, работающих более длительный срок на одном и том же предприятии, может отличаться от вышесказанного. Тем более, что последнее время предприятия РФ в своей политике оплаты труда топ-менеджеров приближаются к европейскому типу, а это значит, что вознаграждение растет.

Директор по маркетингу в крупной компании (данные по России) в среднем получает 120-180 тыс. долл. в год (10-15 тыс. долл. в месяц), наиболее высокооплачиваемые директора по маркетингу могут получать до 250-300 тыс. долл. в год. Вознаграждение директоров по маркетингу в средних компаниях находится в интервале от 35 до 100 тыс. долл. в год (около 3-8 тыс. долл. в месяц).

Торговые компании в большинстве своем пока часто не уделяют должного внимания маркетингу, однако крупные сети уже активно работают в данном направлении. Директора по маркетингу в подобных сетях получают от 100 до 200 тыс. долл. в год. Банки также все активнее выходят на рынок конечных клиентов, привлекают топ-менеджеров по маркетингу, которые получают около 120-150 тыс. долл. в год. В сфере фармацевтики директор по маркетингу может рассчитывать на 60-110 тыс. долл. в год в крупных компаниях и на 35-70 тыс. долл. в средних фирмах.

Таблица 2.6

Результаты анализа заработной платы топ-менеджеров регионов РФ  
(выборка)

Позиция	ТИП	Розничная торговля	Телеком-муникации	Банки	Фармацевтика
крупная компания					
Вице-президент по маркетингу			300 и более		
Директор по маркетингу	120-200	100-200	60-150	120-150	60-110
Руководитель группы брендов	60-120				

Продолжение таблицы 2.6

Позиция	ТИП	Розничная торговля	Телеком-муникации	Банки	Фармацевтика
Региональный директор по маркетингу			35-65		
средняя компания					
Директор по маркетингу	60-100				35-70

Источник: [7, 24]

На каждом предприятии, вне зависимости от направления деятельности, устанавливается и разрабатывается годовой план. При досрочном выполнении данного плана директора по маркетингу могут получить достаточно большой бонус, в виде неденежного вознаграждения. Размер такого бонуса будет зависеть от того, насколько будет перевыполнен план, и может достигать до пятидесяти процентов годового вознаграждения. Если компания находится в стадии развития и расширения, то в отдельных случаях размер бонуса намного больше, в силу жесткой мотивации топ-менеджеров.

В российских крупных компаниях подобные функции обычно передаются руководителям торговых домов, которые являются главами. В зависимости от размера холдинга, полномочий и функций руководителя торгового дома вознаграждение может составлять от 100 до 250 тыс. долларов в год.

Коммерческие директора получают достаточно большую переменную часть вознаграждения, которая обычно колеблется от 25% до 50% размера годового вознаграждения. Размер бонуса рассчитывают в зависимости от показателей продаж, степени и успешности выполнения проектов и некоторых других факторов. В отдельных быстро развивающихся компаниях, где требуется выстраивать систему закупок и продаж, бонусная часть существенно больше - 50-100% базового вознаграждения.

Согласно исследованиям, проведенными группой экономистов [17], наименьший размер вознаграждения предлагают медицинские и фармацевтические компании. Это во-многом объясняется, во-первых, относительно небольшими размерами компаний, а во-вторых, в силу того, что большое количество финансов тратится на исследования. Также относительно небольшая оплата предлагается промышленными предприятиями и научными и образовательными организациями (48 тыс. долл. в год.). причина кроется в том, что экономические результаты таких предприятий возможно не достаточно высоки.

Проанализируем размер заработной платы по Тюменскому региону (используем данные Тюменьстата). Для сравнения посмотрим данные по областям.

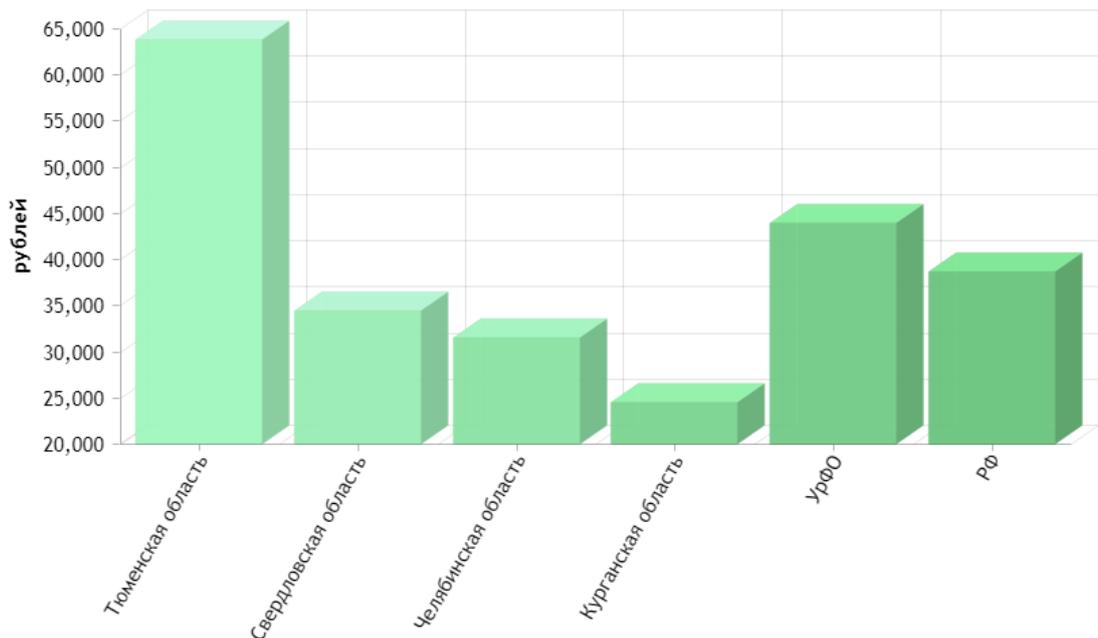


Рисунок 2.10 - Среднемесячная начисленная заработная плата работников, 1 полугодие 2017 года.

Источник: составлено автором с использованием [71]

Так, по информации Тюменьстата, среднемесячная заработная плата работников организаций в Тюменской области составляет 63 891 рубль. Эта

цифра превышает средний показатель не только по Уральскому Федеральному округу, но и по России в целом. Сумма выросла на 7,9% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Такие данные приводит Тюменьстат, копия отчета ведомства есть в распоряжении РБК Тюмень.

Самая высокая зарплата в регионе у работников химической промышленности — средний доход равен 129,6 тыс. рублей в месяц. При этом, судя по данным ведомства, вознаграждение в отрасли упало на 25,4% (в сравнении с аналогичным периодом 2016 года). Правда, в апреле средняя зарплата была 154,2 тыс. рублей.

Средний доход в нефтегазовой сфере составляет 112 тыс. 546 рублей в месяц (+23%). Специалисты воздушного и космического транспорта зарабатывают по 89 тыс. 957 рублей (+8%), ученые-исследователи и разработчики — 81 тыс. 900 рублей (+20,6%).

Так как данные о заработной плате руководителей отдельно не анализируются, то воспользуемся постановлением правительства Тюменской области «О реализации отдельных положений трудового кодекса Российской Федерации и о внесении изменений в распоряжение от 28.06.2010 n 885-рп (с изменениями на: 14.04.2017). Согласно данному документу: «пределный уровень соотношения среднемесячной заработной платы руководителей, их заместителей и главных бухгалтеров организаций и среднемесячной заработной платы работников таких организаций устанавливается в следующих пределах: ... для руководителей организаций - в кратности от 1 до 8 (среднемесячная заработная плата руководителя организации не должна превышать восьмикратный размер среднемесячной заработной платы работников данной организации)». Таким образом можно сделать вывод, что средняя заработная плата топ-менеджера в Тюменской области примерно составляет 90 тыс. в год (без учета премиального фонда).

### ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ТЮМЕНСКОГО РЕГИОНА

#### 3.1. Моделирование потоков мобильности топ-менеджмента Тюменской области

Следует отметить, что формирование человеческого ресурса, будущего трудового потенциала региона идет очень хорошо. Это и выпуск специалистов, и их дальнейшее образование, и повышение квалификации уже состоявшихся специалистов. Самый большой спрос, а соответственно и предложение в Тюменском регионе идет на профессии строительного профиля. Сейчас большинство профессий (учителя, здравоохранение, строительство) находятся в состоянии, когда государство решило проверить соответствие занимаемой должности и квалификации. Соответственно и топ-менеджмент ожидает аккредитация и проверка на соответствие.

При формировании баланса спроса и предложения на рынке труда Тюменской области на 2018-2022 гг. учитывались данные о потребности организаций в работниках, а также сведения о подготовке и выпуске специалистов профессиональными образовательными учреждениями.

Таблица 3.1

Баланс спроса и предложения рабочей силы на рынке труда  
Тюменской области на 2018-2022 гг.

Год	Перспективная потребность компаний ТО (в кадрах)	Численность выпускников, ед.	Баланс спроса и предложения
2018	19064	11612	-7452
2019	17418	11248	-6170

Продолжение таблицы 3.1

Год	Перспективная потребность компаний ТО (в кадрах)	Численность выпускников, ед.	Баланс спроса и предложения
2020	16147	11127	-5021
2021	14986	11113	-3874

Источник: составлено автором с использованием [71]

Численность выпускников рассчитывается исходя из того, что согласно данным Департамента образования и науки Тюменской области, после 1-го года окончания обучения трудоустраиваются 70% выпускников.

Анализируя состояние рынка труда в целом, и отдельно взятых топ-менеджеров в Тюменской области обойти вопрос трудовых миграционных процессов. На территории Тюменской области в рамках государственной программы Тюменской области «Основные направления развития в области содействия занятости населения, трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений». Трудовые ресурсы области в 2016 году не в полном объеме могли удовлетворить имеющуюся потребность работодателей в рабочей силе. Для достижения оптимального баланса трудовых ресурсов, оптимизации спроса и предложения на региональном рынке труда на территорию Тюменской области привлекалась иностранная рабочая сила. С 2015 года вступили в силу изменения в законодательство в части привлечения к трудовой деятельности иностранных граждан из стран с безвизовым порядком въезда на территорию РФ (Федеральный закон от 24.11.2014 №357-ФЗ). Разрешение на работу иностранным работникам из стран с безвизовым порядком въезда на территорию РФ заменено патентом. Работодателям для приема на работу таких работников получение квоты не требуется. Работа по определению потребности привлечения иностранной рабочей силы на территорию Тюменской области из стран с визовым порядком въезда на территорию РФ организована в соответствии с

Правилами определения органами государственной власти субъекта РФ потребности в привлечении иностранных работников, утвержденными приказом Минтруда России от 23.01.2014 № 27н «Об утверждении Правил определения органами государственной власти субъекта РФ потребности в привлечении иностранных работников». Для определения потребности в привлечении иностранной рабочей силы из стран с визовым порядком въезда на территорию РФ Департаментом труда и занятости населения Тюменской области обеспечен прием и учет заявок работодателей, согласование заявок с органами исполнительной власти Тюменской области, федеральными органами исполнительной власти. Заявки работодателей рассматриваются с учетом влияния привлечения иностранных работников на социально-экономическое развитие региона и весь рынок труда региона. Одним из важных факторов является наличие комплекса инвестиционных проектов, которые будут приносить прибыль как в долгосрочном периоде, так и в краткосрочном. Следует отметить, что для этого исследования были выбраны в основном крупные компании региона, поскольку именно крупные компании приносят прибыль региону в большом размере. Согласованная квота на привлечение и использование иностранных работников по итогам 2016 года в Тюменской области составила 5709 чел. Из 5709 иностранных работников 4738 чел. (83%) планировалось использовать на строительстве в г.Тобольске уникального проекта- Западно-Сибирского нефтехимического комплекса глубокой переработки углеводородного сырья в полиолефины (проект ЗапСибНефтехим), мощностью 2 млн. тонн в год с соответствующими объектами общезаводского хозяйства (в рамках Западно-Сибирского нефтехимического кластера). Общая площадь застройки 491 тыс. кв.м. Реализация Проекта позволит многократно увеличить объём переработки лёгких углеводородов (сырьём для которых является попутный нефтяной газ) в нефтехимическую продукцию с высокой добавленной стоимостью, обеспечивая, в том числе, выполнение задачи по импортозамещению 20

полипропилена и полиэтилена. Значимость возводимого комплекса определяется не только для региона, но и в целом для РФ. Реализует инвестиционный проект ПАО «СИБУР Холдинг». Сроки выполнения работ с 31.03.2015 по 31.10.2019. В течение 2016 года в рамках квоты управлением по вопросам миграции УМВД России по Тюменской области было оформлено 3309 разрешений на работу. По данным межведомственной комиссии по вопросам привлечения и использования иностранных работников за 2016-2017 года были проведены и согласованы заявки более 20 крупных работодателей на привлечение 12000 иностранных сотрудников из стран с визовым порядком въезда на территорию РФ, в том числе 11127 чел. (92,6%) на проект ЗапСибНефтехим по строительным специальностям.

Применяя математическое моделирование (экспоненциальную модель сглаживания), можно спрогнозировать численность экономически активного населения Тюменской области.

Таблица 3.2

Прогноз численности экономически активного населения на 2018-2023 гг.

Период	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Численность ЭАН, тыс.чел.	729,4	732,4	734,4	736,4	739,3	742,3
в том числе: занятые в экономике, тыс.чел	691,2	694,0	694,2	698,2	699,6	700,5

Источник: составлено автором с использованием [25]

В прогнозируемом периоде численность ЭАН с 2018 года по 2023 год увеличится на 1,3%.

При анализе данных спрогнозирована потребность в кадрах на 2018 – 2023 гг. с позиции муниципальных структур, с учетом основных видов экономической деятельности региона и нужных профессий/специальностей, с учетом экстраполяции данных на все количество организаций, расположенных на территории Тюменской области (таблица 3.3). Модель

экстраполяции рассчитывалась с поправкой на тренд (модель аддитивная, так как рост потребности предприятий в руководителях и сотрудниках увеличивается в арифметической прогрессии).

Таблица 3.3

Прогноз потребности организаций в работниках в разрезе муниципальных образований с учетом экстраполяции на 2018-2023 гг. (выборка)

Наименование муниц. образования	2018	2019	2020	2021	2022	2023
В целом по Тюменской области:	19064	17418	16147	14986	14952	14833
Тюмень	8774	8061	7705	7494	7399	7351
Тобольск	6052	5368	7902	4397	4302	7256
Ишим	394	383	374	362	359	351
Заводоуковск	246	239	235	210	204,5	199
Ялуторовск	164	135	130	99	101	97,5
Тюменский р-он	1148	1063	922	860	841	823,5
Уватский район	298	277	251	217	205	199

Источник: составлено автором с использованием [25, 71]

Рейтинг выстроен по вакансиям 2017 года. Наибольшая доля заявленной потребности в кадрах приходится на г. Тюмень, г.Тобольск, г.Ишим, Заводоуковский городской округ, Тюменский и Уватский районы.

Такая ситуация складывается в силу одной причины: быстрое развитие промышленной сферы, структурные изменения в различных областях при наличии притока инвестиций.

Низкая потребность в кадрах наблюдается в Ялуторовском, Сорокинском, Аромашевском, Армизонском районах. Это, прежде всего, связано с потребностью в культурной и социальной сферах. Ежегодно подаваемая заявка в потребности в квалифицированных кадрах составляет от 85 - 190 человек. Потребность в рабочих и служащих на 2017 год по данным мониторинга показывает тенденцию к снижению. На рынке труда

Тюменской области ожидается уменьшение уровня спроса на рабочую силу, связанного с повышением производительности труда и перенасыщением рынка, при сохранении общей динамики высвобождения персонала, а также влиянием социально-экономической ситуации, обусловленной неблагоприятными внешнеэкономическими и внешнеполитическими факторами. В 2018-2023 гг. по прогнозам, наибольший удельный вес нехватки (потребности) работников Тюменской области будут занимать следующие отрасли: строительство, государственное управление, ресурсные производства, торговля, профессиональная подготовка, инновационная и научная деятельность, лесное хозяйство и здравоохранение. Значительная кадровая потребность Тюменского региона в данных видах профессиональной деятельности объясняется приоритетами социально-экономической политики Тюменской области. [24]

Таблица 3.4

Численное значение потоков мобильности топ-менеджмента  
Тюменской области

Наименование показателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (на конец года)
Потоки мобильности и в бизнес сфере Тюменской области, чел	2986	3210	3225	2990	3605	3246	3712	3656	3688	3570
Потоки мобильности и в государственных органах Тюменской области, чел	3398	3411	3425	3609	3541	3963	3704	3905	4212	3926

Потоки мобильност и внутри региона, чел	4932	4002	5056	4506	5132	4726	4998	5143	4609	4528
--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Источник: составлено автором с использованием [71]

Исследуем корреляционную (временную) зависимость между потоками мобильности топ-менеджмента. Для этого возьмем данные с сайта федеральной службы государственной статистики по регионам. Нас будут интересовать данные по Тюменской области.

1) Исследуем потоки мобильности в бизнес сфере Тюменской области и построим корреляционную модель. Для этого заполним расчетную таблицу (все расчеты выполняются в MSExcel).

Таблица 3.5

Расчетная таблица построения модели линейной корреляции потоков мобильности в бизнес сфере Тюменской области

x	y	ln(y)	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	x*y	y(x)	(y <sub>i</sub> -y <sub>ср</sub> ) <sup>2</sup>	(y <sub>i</sub> -y(x)) <sup>2</sup>	(x <sub>i</sub> -x <sub>ср</sub> ) <sup>2</sup>	y <sub>i</sub> -y <sub>х</sub>  :y
2008	2986	8,00169	4032064	64,027	16067,4	3049,22	162248	3997,24	20,25	0,02117
2009	3210	8,07403	4036081	65,1899	16220,7	3119,33	31969,4	8221,38	12,25	0,02825
2010	3225	8,07869	4040100	65,2652	16238,2	3191,04	26830,4	1152,98	6,25	0,01053
2011	2990	8,00303	4044121	64,0485	16094,1	3264,41	159041	75300,5	2,25	0,09178
2012	3605	8,19008	4048144	67,0774	16478,4	3339,46	46742,4	70510,9	0,25	0,07366
2013	3246	8,08518	4052169	65,3701	16275,5	3416,24	20391,8	28981,1	0,25	0,05245
2014	3712	8,21933	4056196	67,5573	16553,7	3494,78	104458	47184,2	2,25	0,05852
2015	3656	8,20412	4060225	67,3077	16531,3	3575,13	71395,8	6540,12	6,25	0,02212
2016	3688	8,21284	4064256	67,4507	16557,1	3657,32	89520,6	940,988	12,25	0,00832
2017	3570	8,18032	4068289	66,9176	16499,7	3741,41	32833,4	29381,3	20,25	0,04801
20125	33888	81,2493	40501645	660,211	163516	33848,3	745432	272211	82,5	0,4148
2012,5	3388,8	8,12493	4050165	66,0211	16351,6	3384,83	74543,2	27221,1	8,25	0,04148

Источник: составлено автором с использованием [71]

Коэффициент корреляции  $r = 0.801$ . Между признаками существует прямая зависимость, сила связи по шкале Чеддока – достаточно высокая. Число степеней свободы принимаем равное 8. Расчетное значение  $t$ -критерия Стьюдента равно примерно 3.78, что является больше чем

критическое значение t-критерия Стьюдента (критическое значение 2.306.)

$t_{\text{набл}} > t_{\text{крит}}$ , зависимость признаков статистически значима ( $p=0.006846$ ).

Вычислим коэффициенты линейной регрессии.

$$a = \frac{\sum x_i \sum y_i - n \sum x_i y_i}{(\sum x_i)^2 - n \sum x_i^2} = \frac{55 \cdot 33888 - 10 \cdot 192666}{55^2 - 10 \cdot 385} \approx 76.1455;$$

$$b = \frac{\sum x_i \sum x_i y_i - \sum x_i^2 \sum y_i}{(\sum x_i)^2 - n \sum x_i^2} = \frac{55 \cdot 192666 - 385 \cdot 33888}{55^2 - 10 \cdot 385} \approx 2970 \quad (2)$$

Составим уравнение парной линейной регрессии:  $y = 2970 + 76,145 \cdot x$ .

Дисперсионный анализ: Коэффициент детерминации  $r = 0,64$ . Средняя ошибка аппроксимации рассчитывается и принимается не более 4,11%.

Сделаем общий чертёж диаграммы рассеяния и графика уравнения регрессии.

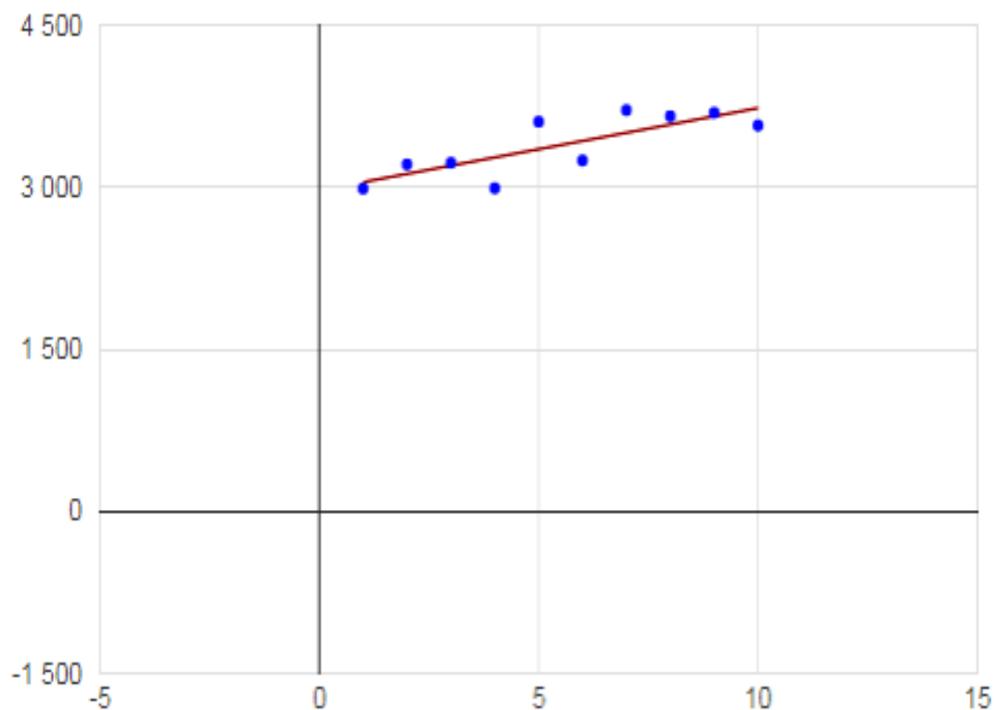


Рисунок 3.1 - Диаграмма рассеяния и графика уравнения регрессии потоков мобильности в бизнес сфере Тюменской области

Источник: составлено автором с использованием [71]

Проверим для этих же данных гипотезу о том, что изменение потоков мобильности проходит по степенной зависимости. Коэффициенты вычислим по следующим формулам:

$$b = \frac{n \sum (\ln x_i \cdot \ln y_i) - \sum \ln x_i \cdot \sum \ln y_i}{n \sum \ln^2 x_i - (\sum \ln x_i)^2} = \frac{10 \cdot 123.1699 - 15.1044 \cdot 81.2493}{10 \cdot 27.6502 - 15.1044^2} \approx 0.0926;$$

$$a = \exp\left(\frac{1}{n} \sum \ln y_i - \frac{b}{n} \sum \ln x_i\right) = \exp\left(\frac{1}{10} \cdot 81.2493 - \frac{0.0926}{10} \cdot 15.1044\right) \approx 2936.9379. \quad (3)$$

Значение коэффициента степенной корреляции равно  $r = 0,79$ . По критерию Фишера и Критерию Дарбина-Уотсона данное уравнение можно принять за модельное уравнение.

Также были рассчитаны и другие виды корреляций (гиперболическая  $r = 0,69$ , показательная регрессия  $r = 0,76$ , кубическая регрессия  $r = 0,76$ ), но все они оказались менее  $0,8$ , а это значит, можно принять как рабочую модель – модель линейной регрессии.

2) Построим теперь модель потоков мобильности в государственных органах Тюменской области. Поступим также, как и в пункте 1. Вычислим значения коэффициента корреляции для разных видов корреляции и выберем наиболее значимый, используя математические критерии.

Статистические расчеты показали, что коэффициент кубической корреляции для данных потоки мобильности в государственных органах Тюменской области  $r = 0,89$ , для сравнения: коэффициент линейной корреляции  $r = 0,86$ , коэффициент степенной корреляции  $r = 0,82$ .

Уравнение кубической модели потоков мобильности в государственных органах Тюменской области имеет вид:

$$\hat{y} = -2.6898x^3 + 44.0216x^2 - 119.122x + 3483.4 \quad (4)$$

Индекс детерминации:  $R^2=0,8$ . По критерию Фишера и Критерию Дарбина-Уотсона данное уравнение можно принять за модельное уравнение.

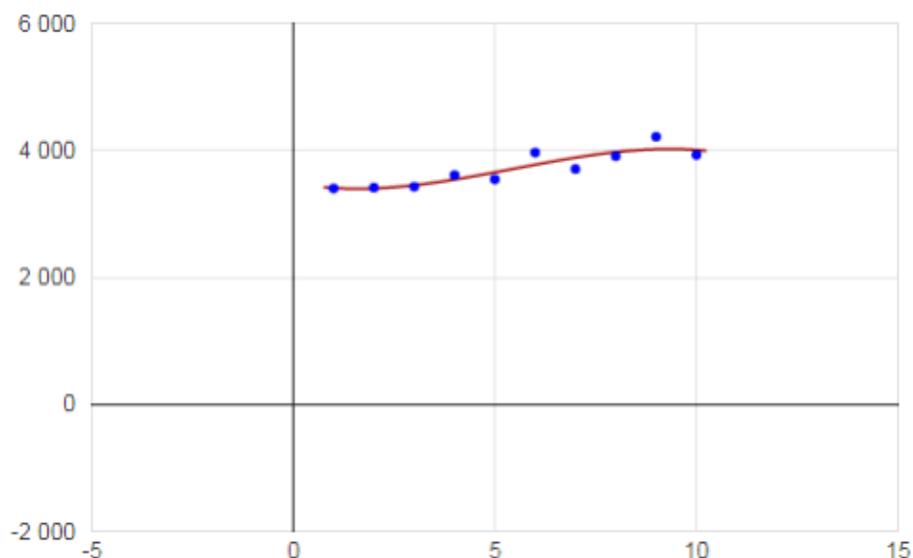


Рисунок 3.2 - Диаграмма рассеяния и графика уравнения регрессии потоков мобильности в бизнес сфере Тюменской области

Источник: составлено автором с использованием [71]

3) Построим теперь модель потоков мобильности внутри региона.

Вычислим значения коэффициента корреляции для разных видов корреляции и выберем наиболее значимый, используя математические критерии.

Статистические расчеты показали, что коэффициент кубической корреляции для данных потоки мобильности внутри Тюменской области  $r = 0,54$ , для сравнения: коэффициент линейной корреляции  $r = 0,26$ , коэффициент степенной корреляции  $r = 0,42$ .

Уравнение кубической модели потоков мобильности в государственных органах Тюменской области имеет вид:

$$\hat{y} = -7.5546x^3 + 108.8893x^2 - 388.6925x + 4994.0333 \quad (5)$$

Индекс детерминации:  $R^2=0,3$ . По критерию Фишера данная модель не значима, а по Критерию Дарбина-Уотсона данное уравнение можно принять за модельное уравнение.

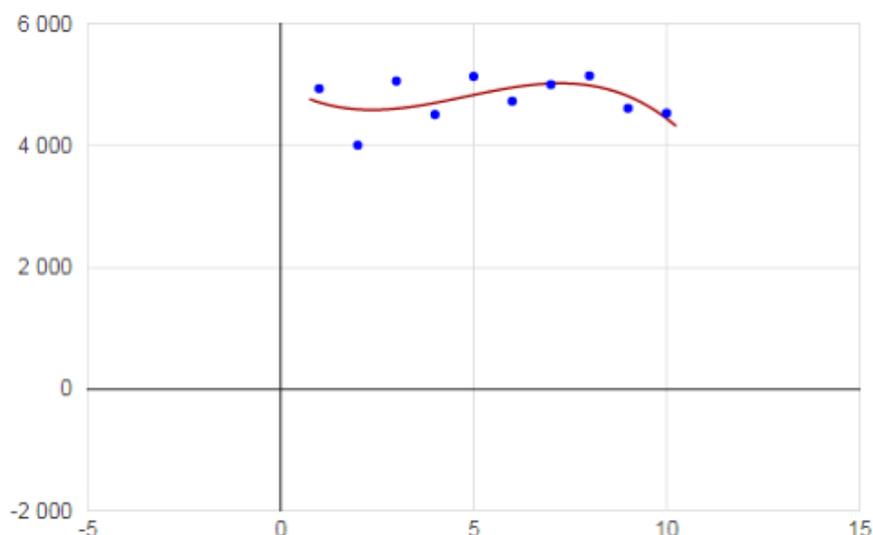


Рисунок 3.3 - Диаграмма рассеяния и графика уравнения регрессии потоков мобильности в бизнес сфере Тюменской области

Источник: составлено автором с использованием [71]

Таким образом, полученные модели потоков мобильности топ-менеджмента Тюменской области доказывают наличие связи. Для разных потоков получилась разного рода связанность, но при этом теснота между факторами и сила связи достаточно велики. Данная модель поможет в дальнейшем прогнозировать и управлять мобильностью топ-менеджмента Тюменской области. Это имеет фактически научное значение, в силу того, что при переносе моделирования потоков из регионов на более крупные структуры можно получить математическую модель мобильности топ-менеджмента.

Можно попробовать проследить взаимосвязь между конкурентоспособностью Тюменской области и потоками мобильности. Для этого возьмем (на сайте федеральной государственной статистики) значения индекса конкурентоспособности и сопоставим индексы с потоками мобильности. Для примера найдем уравнение зависимости индекса конкурентоспособности и потоков мобильности в бизнес сфере Тюменской области.

Таблица 3.6

Данные для изучения взаимосвязи глобального индекса конкурентоспособности и потоков мобильности в бизнес сфере Тюменской области

Года	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Рейтинговое значение индекса	13	10	14	8	13	14	12	15	9
Потоки мобильности в бизнес сфере Тюменской области, чел	3210	3225	2990	3605	3246	3712	3656	3688	3570
Потоки мобильности в государственных органах Тюменской области, чел	3411	3425	3609	3541	3963	3704	3905	4212	3926
Потоки мобильности внутри региона, чел	4002	5056	4506	5132	4726	4998	5143	4609	4528

Источник составлено автором с использованием [25]

Вычислим значения коэффициента корреляции для разных видов корреляции и выберем наиболее значимый, используя математические критерии. В качестве переменной  $x$  возьмем рейтинговое значение индекса, а в качестве переменной  $y$  возьмем потоки мобильности в бизнес сфере Тюменской области.

Статистические расчеты эмпирических коэффициентов регрессии:  $b = 205.1036$ ,  $a = 875.0811$ . Коэффициент корреляции получился достаточно высокий,  $r = 0,79$ , значит связь достаточно сильная.

Уравнение линейной модели зависимости глобального индекса конкурентоспособности от потоков мобильности в бизнес сфере Тюменской области имеет вид:  $y = 205.1036x + 875.0811$ .

Коэффициент регрессии  $b = 205.104$  показывает среднее изменение результативного показателя (в единицах измерения  $y$ ) с повышением или понижением величины фактора  $x$  на единицу его измерения. В данном примере с увеличением на 1 единицу  $y$  повышается в среднем на 205.104.

Коэффициент  $a = 875.081$  формально показывает прогнозируемый уровень  $y$ , но только в том случае, если  $x = 0$  находится близко с выборочными значениями. Индекс детерминации:  $R^2=0,68$ . По критерию Фишера и Критерию Дарбина-Уотсона данное уравнение можно принять за модельное уравнение.

Таким образом, зависимость потоков мобильности топ менеджмента Тюменской области от глобального индекса конкурентоспособности доказана. А это в свою очередь говорит о том, что необходимо развивать и поддерживать трудовой потенциал Тюменской области.

### 3.2. Регулирование рынка труда руководителей предприятий и корпоративная политика по привлечению квалифицированных руководителей

Приоритетное значение развития рынка труда в России отражено в Указе Президента РФ В. Путина от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике», где первое место в перечне мер занимает указание Правительству Российской Федерации принять меры, направленные на достижение роста показателей на рынке труда и занятости населения.

На развитие и регулирование рынка труда влияют множество факторов. Среди них выделяют: государственное и региональное влияние (со стороны предприятий).

Основные проблемы, связанные с регулированием рынка труда в Тюменской области представим таблично, и выделим направления совершенствования рынка труда.

Таблица 3.7

Проблемы на рынке труда топ-менеджеров Тюменской области и направления их решения

Проблемные области	Направления решения	
	Со стороны государства	Региональным предприятиям
Труднодоступность и неполнота имеющихся данных, касающихся топ-менеджеров	Необходимо выделить статистическую отчетность, касающиеся топ-менеджмента регионов и России.	Данные о компании должны быть в общем доступе и прозрачны
Совершенствование системы регулирования рынка труда руководителей	Разработка стратегических программ совершенствованию системы труда топ-менеджеров	Разработка региональных управленческих программ по совершенствованию системы труда топ-менеджеров и разработка корпоративной политики
Недостаточное использование мобильности потоков внутри региона	Изменение законодательной базы (в области мобильности). Инвестиционная политика (развитие регионов, а не только центральной части страны)	Развитие корпоративной политики и программ карьерного роста на предприятиях
Проблемы бюрократического характера при оформлении трудоустройства на работу для иностранных топ-менеджеров	Совершенствование миграционной политики и реализация свободных зон	Помощь при решении миграционных задач

Источник: составлено автором с использованием [25, 52]

Действия со стороны государства должны включать в себя поэлементное совершенствование законодательной базы; изменение образовательной и миграционной политики. Основные направления развития топ-менеджмента на предприятиях – это, прежде всего, развитие корпоративной политики, построение индивидуальных траекторий карьерных лекций и повышение открытости компании.

Согласно концепции долгосрочного социально-экономического развития Тюменской области до 2020 года (и на перспективу до 2030 года) в сфере развития рынка труда и повышения трудового потенциала необходимо создать условия для:

1) регулирования рынка труда, со стороны оптимизации спроса и предложения рабочей силы (в том числе и топ-менеджеров) в территориальном и профессиональном разрезах, с учетом потребностей реализации крупных инвестиционных региональных и межрегиональных проектов.

2) нейтрализации вероятных негативных последствий дефицита квалифицированных трудовых ресурсов, увеличение доли занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку, в общей численности занятого в области экономики населения этой возрастной группы.

3) повышения эффективности и результативности государственного управления и контроля в сфере потоков мобильности топ-менеджеров.

Таким образом, можно выделить следующие направления по регулирование рынка труда топ-менеджеров:

1) Федеральный уровень – формирование особых законодательных норм для руководителей высшего уровня; совершенствование бизнес-образования. Возможным решением вопроса о больших потоках мобильности топ-менеджеров станет закон, о регулировании совладения компанией, конечно, всех отраслей это коснуться не может, но в тех отраслях, где велико давление государства – это можно прописать.

2) Региональный уровень:

1. Реализация «дорожной карты и общественного контроля» по повышению конкурентоспособности.

2. Проведение ежегодного мониторинга состояния и развития конкурентной среды. Обследование мнения и оценок субъектов предпринимательской деятельности субъекта Российской Федерации и

мониторинг деятельности субъектов естественных монополий в регионах, повышение прозрачности.

### 3. Локальный уровень (внутри предприятий):

1. Корпоративная политика по привлечению (удержанию) квалифицированных руководителей.

2. Формирование механизма не денежного вознаграждения топ-менеджеров, ориентируясь на опыт других стран и регионов. В том числе применение опционов для топ-менеджеров.

Необходимость установления отдельных норм регулирования труда топ-менеджеров определяется наличием отличий в их работе от труда остальных работников. Во-первых, они обладают значительно большим объемом полномочий, в том числе являются представителями собственника перед работниками, властями, партнерами. Во-вторых, труд топ-менеджеров сложно контролировать и оценивать, поскольку они обладают значительной свободой и над ними практически нет начальника, который постоянно бы их контролировал. В-третьих, ущерб для собственника от неправомерных или ошибочных действий топ-менеджера значительно больше, чем от ошибок рядовых сотрудников. Все это обуславливает необходимость наличия особых законодательных норм для руководителей высшего уровня.

Основным законодательным актом, регулирующим трудовые отношения в России, является Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ), который содержит в себе ряд норм, определяющих особенности регулирования трудовых отношений топ-менеджеров. Трудовым кодексом предусмотрена особая процедура найма и увольнения генерального директора и главного бухгалтера организации, другие топ-менеджеры в ТК РФ не выделяются. Трудовой кодекс для руководителей расширяет список оснований, для их увольнения, который дополняется следующими основаниями прекращения трудовых отношений с ними (увольнения): смена собственника, принятие необоснованного решения, нанесшего ущерб

имуществу организации и нарушение актов о труде (по заявлению профсоюзов).

Для увольнения руководителей являются «принятие необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации» (п. 8 ст. 81 ТК РФ), и «однократное грубое нарушение руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей» (п. 9 ст. 81 ТК РФ), а также иные случаи, «предусмотренные трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации». Трудовым кодексом предусмотрено, что по заявлению профсоюза работодатель обязан рассмотреть вопрос о нарушении руководителем организации или его заместителями законов и иных нормативных актов о труде, условий коллективного договора, соглашения и в случае выявления нарушения применить к ним дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения (ст. 195 ТК РФ).

В случае расторжения трудового договора по инициативе руководителя, он обязан предупредить об этом работодателя (собственника компании) за месяц, а не за 2 недели, как остальные работники (ст. 279 ТК РФ).

Отдельные нормы, регулирующие труд руководителей высшего уровня, содержатся в гражданском законодательстве. Основным законодательным документом в данной отрасли права является Гражданский кодекс Российской Федерации). К ним отнесено определение приоритетных направлений деятельности некоммерческих организаций, принципы формирования и использования имущества, создание филиалов и представительств, а также утверждение годовых отчетов, финансового плана, образование исполнительных органов и ряд других. Деятельность исполнительного органа НКО регулируется ст. 30 ФЗ «О некоммерческих

организациях в РФ», согласно которой «Исполнительный орган некоммерческой организации может быть коллегиальным и (или) единоличным. Он осуществляет текущее руководство деятельностью некоммерческой организации и подотчетен высшему органу управления некоммерческой организацией». В целом можно отметить, что законодательному регулированию профессиональной деятельности топ-менеджеров весьма незначительно.

В ГК РФ отсутствуют и нормы регулирования работы топ-менеджеров государственных унитарных предприятий (ГУП). Данный пробел призван восполнить федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (ФЗ «О ГУПах»). В нем содержится перечень норм, отнесенных к исключительной компетенции собственника, среди которых можно выделить следующие (ст. 20 ФЗ «О ГУПах»):

- назначение на должность руководителя ГУПа и прекращение трудовых отношений с ним;
- выдача согласия на прием главного бухгалтера и прекращение трудовых отношений с ним;
- выдача согласия на создание филиалов, осуществление крупных сделок;
- определение цели и видов деятельности ГУПов;
- определение обязательных для исполнения государственных заказов.

Руководить ГУПом может только единоличный исполнительный орган (директор). В

круг его обязанностей входит (ст. 21 ФЗ «О ГУПах»):

- организация выполнения решений собственника;
- заключение сделок от имени унитарного предприятия (без доверенности);
- утверждение структуры и штатов унитарного предприятия;
- осуществление приема на работу работников, заключение с ними, изменение и прекращение трудовых договоров.

Возможными путями совершенствования законодательства в рассматриваемой сфере являются законодательное определение категории «руководитель высшего уровня» единого для всех нормативно-правовых актов, унификация регулирования данной области в различных нормативных правовых актах, повышение гибкости в вопросах привлечения топ-менеджеров (в том числе иностранных), заключения и расторжения с ними трудовых отношений даже за счет некоторого снижения их трудовых прав.

Отдельная проблема состоит в привлечении иностранных топ-менеджеров для работы в РФ. Для этого требуется пройти значительное число инстанций (Центр занятости, Управление внешней трудовой миграции Миграционной службы МВД, местное отделение МВД и налоговую инспекцию ФНС), заплатить государственные пошлины и сборы (примерно 25-30 тыс. руб.) и потратить значительное время на оформление разрешений (около 3 месяцев). Разрешение выдается на срок не более одного года. При этом для российских компаний данная процедура даже более сложная, чем для зарубежных. Найм иностранных специалистов регулируется ФЗ №115 «О правовом положении иностранных граждан в РФ», указом Президента РФ «О привлечении и использовании в РФ иностранной рабочей силы» и многочисленными ведомственными актами.

Следующим направлением развития института топ-менеджмента является: совершенствование бизнес-образования. В рамках исследования рынка труда топ-менеджеров были получены данные о том, что качество и тип образования российских руководителей не слишком удовлетворяет их. Во многом, это связано с особенностями советской структуры образования с превалированием технических специальностей. Это заставляет их получать дополнительное экономическое или бизнес образование, чтобы компенсировать недостаток знаний. Качество большинства экономических и бизнес программ высшего образования достаточно низко, то есть количественный вопрос о недостатке экономических специальностей решен,

а качественный - нет. Возможными путями решения данных проблем может стать более строгий контроль качества программ высшего образования в вузах, а также создание прямых и косвенных стимулов для повышения качества программ. В данной сфере может быть предложено большое число мер, включающих выделение грантов на разработку новых образовательных программ, привлечение бизнеса в вузы (в качестве преподавателей, меценатов, консультантов при разработке программ), привлечение в вузы молодых преподавателей (программы стажировок за рубежом, повышение заработных плат) и многие другие. Надо отметить, что проблема повышения качества высшего образования требует серьезных отдельных исследований, которые выходят за рамки данной работы. Другой особенностью образовательного уровня топ-менеджеров является достаточно высокая популярность иностранных программ MBA. Это позволяет утверждать о достаточно высокой востребованности подобных знаний, а также о том, что качество российских программ бизнес-образования не удовлетворяет значительное число российских руководителей. Как отмечалось ранее, в наиболее популярном рейтинге MBA Financial Times российских программ нет. В рейтинге 40 лучших европейских бизнес-школ по рейтингу QS, Школы бизнеса МГУ занимала 36 место (других российских бизнес-школ в данном рейтинге нет).

Корпоративная политика. Анализ структуры собственности компаний позволяет определить, что наивысший уровень корпоративного управления зафиксирован в тех компаниях, где доля крупнейшего внешнего собственника составляет чуть менее 50%, поскольку при меньшей величине доли собственник не имеет достаточного влияния для улучшения корпоративного управления, а при доле свыше 50% он теряет стимулы для улучшения корпоративного управления.

Увеличение доли мелких акционеров положительно сказывается на корпоративном управлении, а рост доли администрации — отрицательно (эффект «окапывания» менеджмента компании). Эти данные «уточняют»

результаты исследования П. Кузнецова и А. Муравьева (Кузнецов, Муравьев, 2010), которые говорили о наличии положительной связи между концентрацией собственности и производительностью труда в российских компаниях.

С точки зрения исследования рынка труда топ-менеджеров, важным аспектом совершенствования корпоративного управления является повышение прозрачности компаний. Для самих компаний это позволит получить доступ к более дешевым финансовым источникам за счет сокращения рисков неопределенности, а для исследователей - появление дополнительных данных для анализа, результаты которого в дальнейшем смогут позволить компаниям выбирать более эффективные стратегии поведения при привлечении и удержании топ-менеджеров.

Еще одной проблемой на рынке труда топ-менеджеров является слабое использование внутрифирменных перемещений. Вместе с тем, развитие системы внутрифирменного карьерного роста позволит компаниям сократить расходы на привлечение внешних топ-менеджеров, повысить привлекательность работы внутри компании и сохранять инвестиции компании и работника в специфический капитал. Это требует создания системы развития карьеры работников компании, которые включают в себя приобретение ими необходимого опыта за счет внутрифирменных ротаций, программы профессионального обучения работников, своевременное продвижение наиболее способных работников, создание привлекательных условий для работы в компании, выравнивание оплаты труда для привлеченных извне руководителей и назначенных на аналогичные позиции работников компании.

При внедрении предложенных мероприятий произойдет улучшение значений конкурентоспособности региона, в частности: прогнозное значение индекса глобальной конкурентоспособности составит 6. Внедрение предложенных мероприятий на всех уровнях положительно скажется на состоянии рынка труда, как Тюменской области, так и РФ в целом.

Для определения индекса конкурентоспособности региона, после внедрения предложенных мероприятий можно применить подходы, основанные на методологии Всемирного экономического форума (WEF (2013)). [23]

Расчет индекса конкурентоспособности региона проводился в несколько этапов с использованием статистических данных и данных опроса руководителей предприятий региона.

На первом этапе опрашивались предприятия, и собирались статистические данные по следующим блокам: институты, инфраструктура, экономическая среда, здравоохранение, образование и человеческий капитал, эффективность товарных рынков, эффективность рынка труда, финансовая среда, технологическая подготовленность, инновации и технологии, конкуренция и внутренний рынок, стратегия деятельности предприятия.

Поскольку при опросе предприятий шкала ответов находилась в диапазоне от 1 до 10, статистические данные, для которых более высокий бал означал более хорошее состояние, нормализовались к данной шкале по формуле:  $Ind = 9(X_i - X_{min} / X_{max} - X_{min}) + 1$ , где  $X_i$ ,  $X_{max}$  и  $X_{min}$  – значение показателя для  $i$ -го региона, максимальное и минимальное значение данного показателя, соответственно. Для тех показателей, по которым наибольший показатель означал наихудший результат использовалась следующая формула:  $Ind = -9(X_i - X_{min} / X_{max} - X_{min}) + 7$ . На основе статистических данных, данных опроса и нормализованных (усредненных) статистических данных вычислялись индексы, представляющие собой простые средние значения.

На втором этапе, показатели, полученные, были использованы для расчета суб индексов конкурентоспособности региона (базовые факторы, факторы роста эффективности, факторы, связанные с инновациями, опытом и навыками ведения бизнеса).

Индексы рынка труда использовались как средневзвешенные показатели индексов. Интегральный индекс конкурентоспособности региона рассчитывался также как средневзвешенный показатель. [23]

Расчет индекса конкурентоспособности Тюменской области после внедрения предложений и с учетом рекомендаций представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Расчет индекса конкурентоспособности Тюменской области

Показатели индекса	Относительный вес показателя, $v_i$	Ранговое значение показателя, $O_i$ (до мероприятий/после проведения мероприятий)	Взвешенная оценка по каждому показателю, $v_i * O_i$
Индекс технологического развития (с учетом образованности)	0,1	14/13	1,4/1,3
Индекс инвестиционного климата	0,1	16/15	1,6/1,5
Индекс трудовых ресурсов (с учетом потоков мобильности)	0,2	14/11	2,8/2,2
Рейтинг глав региона	0,2	8/6	1,6/1,2
Индекс инновационного развития	0,1	16/13	1,6/1,3
Индекс эффективности рынка труда региона	0,1	14/13	1,4/1,3
Индекс ресурсной обеспеченности	0,1	11/8	1,1/0,8
Итоговая оценка сводного индекса	-	-	11,5/9,6

Источник: [24, 25, 47, 52]

Математическая обработка данных показала улучшение значение индекса конкурентоспособности Тюменской области (с 11 позиции на 9-10).

Используя метод отклонения от среднего значения также можно увидеть изменения индекса конкурентоспособности Тюменской области, с учетом реализации предложенных мероприятий. Изменения составляют: - 0,98 п. Таким образом, значение конкурентоспособности улучшится на 1 пункт.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В Тюменской области реализуется политика занятости, направленная на обеспечение населения рабочими местами, в том числе и топ-менеджмент. В целом, согласно пятилетнему прогнозу, численность экономически активного населения и занятых будет расти умеренными темпами, мобильность потоков топ-менеджмента будет оставаться стабильно высокой, но с учетом рекомендаций по управлению топ-менеджеров в Тюменской области можно достичь ее снижения. Таким образом, общая ситуация на рынке труда региона может быть оценена как стабильная и умеренно положительная.

На основании полученных данных и результатов исследования, можно сформулировать следующие рекомендации по достижению баланса на рынке труда Тюменской области.

Предприятия региона формируют основную часть спроса на квалифицированную рабочую силу и магистров, то есть уже готовых специалистов. Таким образом, приоритет профориентационной деятельности должен быть повышен с целью повышения привлекательности уровней образования, таких как магистратура.

Результаты исследования позволяют определить основные направления и приоритетные задачи перспективного развития рынка труда в регионе.

Со стороны государства:

- 1) необходимо выделить в статистическую отчетность данные, касающиеся топ-менеджмента регионов и России;
- 2) разработать новые стратегические программы по совершенствованию системы труда топ-менеджеров;
- 3) необходимо изменение законодательной базы (в области мобильности), возможно в рамках инвестиционной политики;

4) совершенствование миграционной политики и реализация свободных зон для потоков мобильности топ-менеджментов.

Со стороны региональных предприятий:

- 1) данные о компании должны быть в общем доступе и достаточны прозрачны;
- 2) необходима разработка региональных управленческих программ по совершенствованию системы труда топ-менеджеров и разработка корпоративной политики;
- 3) должно постоянно совершенствование корпоративной политики и программ карьерного роста на предприятиях, а также помощь при решении миграционных задач.

В третьей главе получены и обоснованы методами математического моделирования (критерий Фишера, Стьюдента и Дарбина-Уотсона) модели потоков мобильности топ-менеджеров Тюменской области.

Модельное уравнение линейной корреляции потоков мобильности в бизнес сфере Тюменской области имеет вид:  $y = 2970 + 76,145 \cdot x$ .

Модельное уравнение кубической корреляции потоков мобильности в государственных органах Тюменской области имеет вид:

$$\hat{y} = -2.6898x^3 + 44.0216x^2 - 119.122x + 3483.4 \quad (5)$$

Модельное уравнение кубической корреляции потоков мобильности внутри региона имеет вид:

$$\hat{y} = -7.5546x^3 + 108.8893x^2 - 388.6925x + 4994.0333. \quad (6)$$

С помощью математических методов доказана зависимость потоков мобильности топ-менеджментов от глобального индекса конкурентоспособности. А так как эта зависимость линейная, то можно говорить и об обратной явной зависимости.

При внедрении предложенных мероприятий произойдет улучшение значений конкурентоспособности региона, в частности: прогнозное значение индекса глобальной конкурентоспособности составит 6. Внедрение

предложенных мероприятий на всех уровнях положительно скажется на состоянии рынка труда, как Тюменской области, так и РФ в целом.

Таким образом, цели, поставленные перед написанием магистерской диссертации – достигнуты, все задачи реализованы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник, 2-е издание, переработанное и дополненное. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. – 224 с.
3. Байкова, И.А. Факторы конкурентоспособности человеческого капитала организации //Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал.№5.2016.С.77-84.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 310 с.
6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
8. Валиева, О.В. Управление персоналом. Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
9. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
10. Васильев, Н.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / В.Р. Васильев. - М.: Проспект, 2013. - 156 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.

12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
13. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
14. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
15. Долинца, Д.М. Инвестиции в человеческий капитал // Сборник материалов Второй международной научно-практической конференции "Проблемы развития инновационно-креативной экономики".
16. Дмитрик, Н.В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
17. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
18. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
21. Зиангирова, Л.А. Грейдирование должностей в консалтинговых компаниях // Креативная экономика. — 2016. — № 12 (60). — с. 22-30.
22. Зубко, В.Ю. Развитие человеческого капитала как основы интеллектуального капитала компании // Креативная экономика. №11. 2014. С.65-71.
23. Иващишина, М.В. Интеллектуализация труда и роль образования в формировании трудовых ресурсов // Новые технологии. №6. 2008. С.45-49.

24. Индекс конкурентоспособности. Методика расчета. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://av-group.ru/wp-content/uploads/2015/10/AV\\_RCI\\_2015.pdf](http://av-group.ru/wp-content/uploads/2015/10/AV_RCI_2015.pdf) (дата обращения: 05.11.2017).
25. Интерактивный портал департамента труда и занятости населения Тюменской области [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://czn.admtymen.ru/> (дата обращения: 12.11.2017).
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
29. Корицкий, А.В. Истоки и основные положения теории человеческого капитала // Креативная экономика. — 2007. — № 5 (5). — с. 3-10.
30. Корнева, О.Ю. Человеческий капитал и его место в инновационной экономике//Известия Томского политехнического университета. №2.2016.С.234-238.
31. Корчагин, Ю.А. Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации? Монография. – Воронеж, ЦИРЭ, 2015.
32. Краковская, И.Н. Человеческий капитал организации как фактор ее инновационного развития: управление по стадиям жизненного цикла // Креативная экономика. — 2017. — № 1 (49). — с. 60-67.
33. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
34. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.

35. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
36. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
37. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
38. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие/ Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
39. Лемешева, Н.И. Финансовый менеджмент: теория и практика под ред. Е.С. Стояновой. — 5-е изд., перераб. и доп.—М.: Изд-во «Перспектива», 2015.-375 с.
40. Лобачева, Е.Н. Борисенкова, Л.Н. Роль человеческого капитала в инновационной экономике //Вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. №3. 2016. С.13-12.
41. Мазин, А.Л. Экономика труда: Учебное пособие / А.Л. Мазин. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 623 с.
42. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
43. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
44. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

45. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
46. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
47. Об утверждении государственной программы Тюменской области "Повышение конкурентоспособности экономики" на 2018 - 2025 годы (с изменениями на 16 августа 2018 года) [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/446600878> (дата обращения: 22.10.2017).
48. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - М.: Юрайт, 2013. - 423 с.
49. Остапенко В.В. Финансы предприятия: учеб. пособие – М.: Омега-Л, 2014. – 303с.
50. Преимущества молодых и возрастных сотрудников [Электронный ресурс] URL: <http://thebf.ru/chronicle/detail.php?ID=1582> (дата обращения: 12.03.2017)
51. Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. – 3-е изд., доп. и перераб. – Пенза: ПГАСА, 2014. – 594 с.
52. Рейтинг глав регионов по уровню содействия развитию конкуренции в 2015-2017 гг. // Итоги реализации положений Стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/attachment/13534.pdf> (дата обращения: 12.11.2017).
53. Рогожин, М. Ю. Организация управления персоналом предприятия Учеб.-практ. пособие / М. Ю. Рогожин. - М. : РДЛ, 2013. - 222 с.
- Роджер М. Эффективное управление. М.: Финпресс, 2015.
54. Румянцева З. П., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З. и др. Менеджмент организации: Учеб. Пособие. М.: Инфра – М, 2009.

55. Савельев, И.В. Экономика труда / И.В. Савельев. - М.: КноРус, 2013. - 392 с.
56. Самыгин С.И., др. Управление персоналом. Ростов – на Дону: «Феникс», 2013.-465с
57. Стрелкова, Л.В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Экономика труда", "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)" / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 351 с.
58. Стрелкова, Л.В. Внутрифирменное планирование: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Экономика труда", "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)" / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 367 с.
59. Складская, В.А. Экономика труда: Учебник для бакалавров / В.А. Складская. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 с.
60. Смагин С.И. Менеджмент персонала. – Ростов – на Дону, «Феникс», 2015.-367с
61. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2014.- 465с
62. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: «Интел-Синтез», 2016.- 268с.
63. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: «Интел-Синтез», 2012.- 268с.
64. Степанова, Г.Н. Управление человеческим капиталом в инновационной экономике, Монография. - М.: МТУП, 2016.
65. Стратегии развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс] URL: <http://mon.gov.ru/work/nti/dok/str/strateg.zip> (дата обращения: 11.07.2018)

66. Субботина, И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов//Вопросы регулирования экономики.№1.Т4.2015.С.134-139.
67. Сушкова, Н. А. Роль человеческого капитала в инновационном развитии экономики России [Текст] / Н. А. Сушкова // Актуальные вопросы экономических наук: материалы междунар. науч. конф. (г. Уфа, октябрь 2011 г.). — Уфа: Лето, 2017. — С. 31-34.
68. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. – М. Дело, 2015. – 310с.  
Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра – М, 2011.
69. Трошин, А.В. Человеческий капитал как фактор развития инновационной экономики России //Вестник волгоградского государственного технического университета.№9.2017.С.28-34.
70. Уткин, Э.А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 2013 – 396с.
71. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 10.11.2017)
72. Федотова, М. Д. Персонал как конкурентное преимущество организации //Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). №5.2013. С.45-48.
73. Ханнанова, Т.Р. Деловая репутация работника как элемент его человеческого капитала // Креативная экономика. — 2012. — № 3 (27). — с. 44-48.
74. Цветаев В.М. Управление персоналом – СПб: Питер 2015. – 192 с
75. Человеческий капитал. Словари и энциклопедии на «Академике» [Электронный ресурс] URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/375185> (дата обращения: 11.03.2018)
76. Шабурова, А.В. Качество человеческого капитала организации и его структура // Креативная экономика. — 2012. — № 3 (27). — с. 28-31.

77. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие для студентов экономических факультетов сельскохозяйственных вузов / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева, Т.А. Максимова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 223 с.

78. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.