

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

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

**РЫНОК ТРУДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ  
ОСНОВЫ И ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу  
Студент 3 курса заочной формы  
обучения

  
(подпись)

Золотавина  
Елена  
Викторовна

Научный руководитель  
д-р экон. наук, профессор

  
(подпись)

Лиман  
Ирина  
Александровна

Рецензент  
Менеджер отдела привлечения и  
обслуживания VIP-клиентов  
ПАО ВТБ

  
(подпись)

Соболева  
Елена  
Сергеевна

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. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА ТОП- МЕНЕДЖЕРОВ .....	9
1.1. Сущность и характерные особенности рынка труда топ- менеджеров .....	9
1.2. Основные институты рынка труда топ-менеджеров: их взаимодействие и влияние на рынок управленческих кадров .....	15
1.3. Мотивация и система оплаты труда топ-менеджеров.....	24
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ РЫНКА ТРУДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ .....	35
2.1. Методы и подходы к проведению эмпирических исследований рынка труда топ-менеджеров .....	35
2.2. Формирование базы данных и обоснование методики исследования .....	40
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ В РОССИИ .....	47
3.1. Структура и современное состояние рынка труда топ- менеджеров в России .....	47
3.2. Институциональное регулирование рынка труда топ- менеджеров.....	64
3.3. Проблемы и перспективы развития рынка труда топ-менеджеров в России.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	90

## ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших проблем, которую сегодня необходимо решить организациям в российской экономике, является поиск путей повышения эффективности и качества корпоративного управления. На современном этапе своего развития социум сталкивается с новыми целями, задачами и требованиями, что во многом определяется научно – техническим прогрессом, внедрением инновационных технологий в различных сферах деятельности и реализацией личности.

В последнее время значительные изменения произошли именно в сфере профессиональной реализации. Примером может являться возникновение новейших форм деятельности, реализации услуг, переход на автоматизацию в тех отраслях, где развитие было возможно лишь при условии непосредственной деятельности человека. Данные изменения не могут не найти отражения в системе функционирования рынка труда, что в свою очередь оказывает влияние на необходимость изучения особенностей рынка труда топ – менеджеров в России на современном этапе.

Эффективность работы компании во многом зависит от того, насколько топ - менеджмент заинтересован в результатах своего труда. Повышение спроса на труд квалифицированных руководителей компаний обусловило развитие рынка труда топ-менеджеров.

Анализ процессов развития и становления рынка труда топ-менеджеров позволяет понять механизм его функционирования и специфические черты, которыми он обладает. Особенно важны такие особенности, как значительная индивидуализация трудовых отношений и трудовых контрактов топ-менеджеров как наемных сотрудников, сложность и длительность формирования человеческого капитала, связь с международными рынками труда руководителей компаний.

Степень развития институтов является определяющим фактором эффективности функционирования рынка. В ситуации, когда на рынке есть

эффективные институты, компании могут с наименьшими издержками подобрать подходящую кандидатуру на позицию высшего уровня.

Получая более точную и актуальную информацию о рынке труда руководителей, компании имеют возможность создать для них оптимальный компенсационный пакет, вовремя корректируя его объем и структуру, а также обеспечивать сотрудникам условия для карьерного роста, что в дальнейшем поможет сохранить их в компании.

Изучение рынка труда топ-менеджеров позволяет разработать меры по его развитию и регулированию, что позволит работающим в России предприятиям привлекать высококвалифицированных руководителей с наименьшими издержками и получать больший эффект от их деятельности в компании. Такие меры включают совершенствование нормативно-правовой базы и внутрифирменной политики, развитие инфраструктуры рынка труда.

На сегодняшний день исследований российского рынка труда, затрагивающих проблемы мотивации руководителей, корпоративного управления, систему вознаграждения и факторы спроса на труд, относительно немного.

Анализ общественных институтов и природы вмешательства института государства в процессы функционирования рынков труда получил свое развитие в работах Д. Норта, Дж. Бьюкенена и др. Анализ рынка труда топ-менеджеров в развитых странах представлен в исследованиях Т. Морриса, Дж. Анга, Дж. Бейкера, К. Мерфи, Б. Лотербаха. Среди авторов по российскому рынку труда руководителей можно выделить С. Рощина, С. Гуриева, С. Солнцева, И. Гуркова, Р. Капелюшникова, А. Рачинского. Гендерный вопрос затрагивается в работах Д. Черкаевой, А. Чириковой. Корпоративное управление в российских компаниях с учетом проблемы «принципал-агент» подробно рассмотрено в работах М. Афанасьева, Т. А. Осиповой, А. Шаститко. Наиболее полное исследование российского рынка труда топ-менеджеров, охватывающее вопросы развития и структуры рынка

труда руководителей предприятий, формирование человеческого капитала и потоки мобильности руководителей проведено С. Роциным и С. Солнцевым.

Стоит отметить, что институциональные основы функционирования рынка труда топ-менеджеров остаются малоизученными. Актуальность и отсутствие комплексных исследований рынка труда руководителей предприятий предопределили выбор темы и цели магистерской диссертации.

Целью диссертации является выявление особенностей формирования, функционирования и взаимодействия институтов рынка труда руководителей высшего звена в России и их [институтов] влияния на указанный сегмент рынка труда.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические подходы к анализу рынка труда топ-менеджеров;
- определить характерные особенности функционирования институтов рынка труда руководителей;
- сформировать и проанализировать базу данных по перемещениям руководителей высшего уровня;
- проанализировать современное состояние рынка труда топ-менеджеров в России;
- предложить рекомендации по совершенствованию институционального регулирования рынка труда топ-менеджеров.

Предметом исследования выступают экономические отношения, опосредующие функционирование институтов на рынке труда топ-менеджеров, а также специфические формы их проявлений.

В качестве объекта исследования выступает российский рынок труда топ-менеджеров.

Элементы научной новизны:

1. На основе собранной базы данных о назначениях топ-менеджеров выделены половозрастная структура, основные сегменты рынка руководителей, потоки мобильности между отраслями экономики и

должностными позициями, проведен анализ востребованности на рынке труда различных видов человеческого капитала руководителей, в том числе образования и специфического капитала, включая опыт работы на аналогичной должности в сфере экономики;

2. В дополнение к существующим, выделены и обоснованы дополнительные элементы правового регулирования рынка труда топ-менеджеров. С этой целью проанализирована совокупность актуальных нормативно-правовых актов, регулирующих труд руководителей высшего звена;

3. На основе анализа имеющихся квалификационных справочников, российской и зарубежной литературы и нормативно-правовых актов РФ выделены основные характеристики, присущие руководителям высшего звена, на их основе дано определение понятия «топ-менеджер»;

4. Выявлена специфика функционирования и взаимодействия институтов рынка труда руководителей, что позволило создать рекомендации для улучшения его институционального функционирования.

Информационная база исследования включает в себя российские законодательные документы, нормативные акты, данные рекрутинговых и хенхантинговых компаний, научные и информационные статьи в российской и зарубежной прессе, а также оригинальную базу данных назначений руководителей высшего уровня, составленную на основе актуальных публикаций в российской деловой прессе.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в том, что содержащиеся в нем выводы способствуют развитию понятийного аппарата в области исследования рынка труда топ-менеджеров. Основные выводы исследования могут использоваться по аналогичной проблематике в дальнейших научных исследованиях.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования могут быть в дальнейшем использованы для создания условий привлечения более квалифицированных руководителей высшего звена в

компании. По результатам исследования предложены рекомендации по развитию регулирования рынка труда, совершенствованию статистического учета данной категории работников, а также меры по улучшению корпоративного управления.

Магистерская диссертация включает следующие структурные элементы: введение, три главы, заключение, список литературы и приложения.

Во введении обосновывается актуальность работы, цели, задачи, предмет и объект исследования, отражаются элементы научной новизны и апробация результатов исследования.

В первой главе приводится теоретическое обоснование особенностей функционирования рынка труда топ-менеджеров.

Во второй главе работы описаны существующие в российской и зарубежной практике методологические подходы к анализу рынка труда топ-менеджеров и обоснованы выбранная автором методика исследования. Для анализа состояния рынка труда топ-менеджеров была сформирована оригинальная база данных перемещения топ-менеджеров в России.

В третьей главе проведена оценка состояния рынка труда топ-менеджеров в России, подтверждающая факт того, что рынок труда топ-менеджеров существенно отличается от «классического» рынка труда.

В заключении приводятся основные выводы по результатам проведенного научного исследования.



## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

### 1.1. Сущность и характерные особенности рынка труда топ-менеджеров

Процессы становления и развития рынка труда топ-менеджеров обусловлены формированием рыночных отношений во всех секторах российской экономики. Однако, необходимо отметить, что успешность построения устойчивой рыночной экономики во многом зависит от формирования профессионального слоя руководителей высшего звена, эффективность функционирования которого определяется системой действующих институтов. Топ – менеджеры по сути являются центральными фигурами развития и повышения показателей деятельности компании. Основная задача их работы заключается в организации и дальнейшем успешном продвижении бизнеса, в обеспечении конкурентоспособности, а также конкурентоустойчивости компании.

Рынок труда топ-менеджеров, являясь частью общего рынка труда, обладает характерными особенностями, которые позволяют выделить его в отдельный сегмент.

Выделим основные черты: [24, с. 19]

- индивидуализация трудовых отношений, а также трудовых контрактов менеджеров как наемных сотрудников;
- значительная сегментация рынка труда руководителей в профессиональном, а также отраслевом аспектах;
- взаимосвязь с рынками труда руководителей предприятий по всему миру;
- сложность, системность и длительность формирования человеческого капитала руководителей;
- высокий уровень оплаты труда (сюда же можно отнести сложную структуру компенсационного пакета) .

Для изучения рынка труда топ – менеджеров, необходимо предварительно подробно сформулировать данное понятие, определить подходы к его пониманию, обозначить те позиции, которые непосредственно относятся к топ-менеджменту, систематизировать и структурировать использование необходимой терминологии, а также выявить характерные особенности, отличающие руководителей высшего звена от общего числа наемных сотрудников.

Российской деловой и научная литература не содержит устойчивого термина для зарубежного «top-manager». В законодательных актах, научных статьях, официальной статистике, практике российских компаний и зарубежных филиалов применяются разнообразные термины. В статьях часто используется сразу несколько синонимичных терминов: «топ-менеджер», «высший менеджер», «руководитель высшего звена». [Горобец Т.Н, 2018] [43]

Однако, наиболее часто в бизнес-литературе встречается термин «топ-менеджер». К примеру, он употреблялся в статье К. Поповой. Под топ-менеджером автор понимается высший уровень руководящего звена; генеральный директор, руководитель предприятия, имеющего большой оборот финансов и т.д. [43]

С точки зрения О. Черемных, к топ-менеджерам относится первое лицо компании (генеральный директор, директор, президент, председатель правления и т.д.), который может быть как собственником бизнеса, так и наемным менеджером, а также его ключевые заместители, к которым относятся директор по маркетингу, коммерческий директор (или директор по продажам), финансовый директор (директор по финансам и корпоративной стратегии), директор по производству (в производственных компаниях) и директор по развитию (если таковой имеется в компании). [47] Иногда в число руководителей высшего звена входит директор по безопасности и директор по персоналу. Таким образом, топ-менеджеры образуют «ближний круг» первых лиц и владельцев компании, принимающий основное участие в

выработке, а также последующем принятии ключевых стратегических решений в компании. [Черемных, 2016].

Говоря о научной литературе, единый термин, используемый повсеместно, также не установлен. В работах В. Веснина [Веснин, 2017], В. Абчука [Абчук, 2015] используется термин «менеджер», в статьях М. Батырева [Батырев, 2017] — «топ-менеджер». В некоторых исследованиях используется два синонимичных термина для обозначения данного понятия. К примеру, в работах С. Солнцева [Роцин, Солнцев, 2007] — «топ-менеджер» и «руководитель». Отмечается, что топ – менеджеры по сути являются центральными фигурами развития и повышения показателей деятельности компании.

Согласно словарю современной экономической науки, ведущие менеджеры, топ-менеджеры (*leading managers, top managers*) – это работники, которые принимают участие в стратегическом планировании, разработке механизмов достижения целей бизнеса компании, несут ответственность за реализацию политики и закрепленные за ними бизнес-процессы. [49]

Говоря о зарубежной литературе, наиболее часто используется понятие «топ-менеджер». По мнению английских исследователей М. Мескона и Х.Франклина термин «руководитель организации» можно определить следующим образом: руководитель организации (*organizational leader*) — человек, который одновременно эффективно управляет подчиненными и является лидером. [23, с. 45] Специалисты американской консалтинговой компании в области управления Korn Ferry к понятию топ-менеджер относят представителей высшего руководства крупных компаний, вносящих наиболее значимый вклад в экономику мира в целом. В данном случае уровень компании оценивается по годовому обороту, годовой прибыли, чистым активам, общему числу наемных сотрудников.

Издаваемый американским Бюро статистики труда справочник занятости содержит раздел, посвященный определению руководителей высшего звена (*top executives*). Согласно нему, руководители – это лица, разрабатывающие текущую актуальную политику организации, для которых

характерны высокий уровень оплаты труда, значительный стаж работы, разнообразное формальное образование. [52]

В международных исследованиях выделяют термин «Chief Executive Officer» (CEO). В русскоязычной терминологии его аналогом можно назвать понятие «генеральный директор». В отличие от других топ-менеджеров, CEO осуществляют единоличное управление компаниями и имеют больше полномочий и влияния на результаты деятельности компании.

В российской практике для обозначения руководителя высшего звена правило используются термины «управляющий», «директор», «исполнительный директор», «генеральный директор». Для остальных должностей топ-менеджеров используются наименования «заместитель генерального директора по ...», «начальник отдела (подразделения, департамента, службы)», «руководитель отдела (подразделения, департамента, службы)», «главный бухгалтер», «главный специалист» и пр. Название зависит от организационной структуры компании и традиции использования наименований должностей.

Современное российское законодательство прямого определения понятия «топ-менеджер» не содержит. В главе 43 Трудового кодекса Российской Федерации представлено определение руководителя организации. Согласно ст. 273 ТК РФ, руководитель организации — это «физическое лицо, которое в соответствии с настоящим кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа». Таким образом, термины «руководитель организации» и «единоличный исполнительный орган» используются как синонимичные термины. [1]

Важно понимать, какие должности в компаниях можно отнести к топ-менеджерам. Квалификационный справочник должностей руководителей,

специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Министерства труда от 21 августа 1998 г. (ред. от 27.03.2018), призван создать действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности, четкую регламентацию трудовой деятельности работников в современных условиях развития рыночных отношений. Особое внимание в нем уделяется характеристике руководящих должностей. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой топ-менеджерами называют профессиональных управляющих, обладающих специальным образованием, часто полученным в дополнение к юридическому, экономическому, инженерному. Топ-менеджеры реализовывают качественное управление деятельностью компании. [9]

Согласно действующей должностной структуре, к топ-менеджерам высшего звена относятся все руководители - директора предприятий, учреждений, организаций и других линейных руководителей - начальников цехов и иных структурных подразделений, а также функциональных отделов.

Первая часть первого раздела Справочника содержит перечень должностей топ-менеджеров компаний в России, к которым можно отнести функциональных директоров, высшее руководство компании, членов правления и совета директоров. Перечень должностей, отнесенных в данной работе к высшему руководящему звену, приведен в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

## Перечень руководящих должностей в российских компаниях

№ п/п	Категория руководящих должностей	Должность
1	2	3
1	Высшее руководство компании	- генеральный директор; - заместитель генерального директора; - исполнительный директор;

Продолжение таблицы 1.1.		
2	Члены правления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- председатель правления;</li> <li>- заместитель председателя правления;</li> <li>- член правления;</li> </ul>
3	Члены совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>- председатель совета директоров;</li> <li>- заместитель председателя совета директоров;</li> <li>- член совета директоров.</li> </ul>
4	Функциональные директора	<ul style="list-style-type: none"> <li>- директор по маркетингу;</li> <li>- директор по рекламе;</li> <li>- директор по работе с клиентами;</li> <li>- директор по информационным технологиям;</li> <li>- директор по безопасности;</li> <li>- директор по кадрам;</li> <li>- директор по связям с общественностью;</li> <li>- директор по связям с государственными органами;</li> <li>- коммерческий директор;</li> <li>- финансовый директор;</li> <li>- главный бухгалтер;</li> <li>- директор по экономике;</li> <li>- технический директор;</li> <li>- директор по производству;</li> <li>- директор по правовым вопросам;</li> </ul>
5	Региональный директор.	
6	Директор бизнес-подразделения	

Источник: [17]

Необходимо заметить, что топ-менеджеры обладают рядом специфических особенностей, которые позволяют выделить их в отдельную

группу наемных работников. Российские исследователи С. Солнцев и С. Рошин отмечают следующие характерные черты: [17, с. 23]

1. Принцип самостоятельности в принятии ключевых решений. Значительная самостоятельность в принятии решений топ-менеджером во многом связана с непосредственным подчинением только руководителю организации и/или собственникам.

2. Высокая степень влияния, которую может топ-менеджер на результаты деятельности компании. Это объясняется тем, что, как правило, руководитель отвечает за результаты деятельности компании в целом, либо ее какого-то функционального подразделения.

3. Подчиненность только генеральному директору компании и представителям собственников. Топ-менеджер подчиняется только представителям собственников (совету директоров), правлению и генеральному директору.

4. Крупный или средний размер компании. К топ-менеджерам обычно относят управленцев, работающих в средних и крупных компаниях. Это связано с тем, что круг обязанностей руководителей малых предприятий значительно различается с обязанностями директоров средних и крупных компаний.

Таким образом, топ-менеджер – это лицо, занимающее руководящую должность высшего уровня иерархии в организации, обладающее широким спектром полномочий и оказывающее существенное влияние на деятельность компании в целом.

## 1.2. Основные институты рынка труда топ-менеджеров: их взаимодействие и влияние на рынок управленческих кадров

Активное развитие рынка топ-менеджеров дает возможность значительно увеличить эффективность деятельности компаний за счет набора более квалифицированных топ-менеджеров. Однако, существует ряд

факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на рынок труда в целом и деятельности компаний в частности.

В рамках современного институционализма наиболее распространенной является трактовка институтов Дугласа Норта. По мнению автора, институты представляют собой законы и механизмы, обеспечивающие их выполнение, а также правила и нормы поведения, структурирующие циклично повторяющиеся взаимодействия между людьми. Институты рынка труда характеризуются направленностью на переработку и последующее хранение поступающей информации об актуальном состоянии рынка труда, регулированием занятости населения, а также отношениями, возникающими между наемными сотрудниками и работодателями.

В настоящее время российская экономическая литература содержит достаточное количество исследований, отражающих институциональные аспекты развития рынка труда. Различные направления анализа рынка труда и его институтов нашли отражение в исследовательских работах Ветлужских Е., Р. Капелюшникова, Л. Басовского, Н. Строевой, А. Куломзина, А. Осиповой, И. Масловой, А. Шаститко и др.

Институциональные основы государственного регулирования политики на рынке труда исследуются в работах Л. Чижовой, С. Малахова, Ю. Одегова, Е. Стрельченко и др. Однако именно вопросы особенностей и основ институционального функционирования рынка труда топ-менеджеров изучены крайне мало. Институты и институциональное регулирование рынка труда руководителей высшего звена исследовались в работах С. Рощина, С. Солнцева.

Рынок труда топ-менеджеров выступает формой организации политических, социальных, экономических институтов и системой их взаимодействий, выражая совокупность отношений занятости, оплачиваемой по найму. По словам С. Рощина, рынок руководителей высшего звена представляет собой, как и рынок труда в целом, экономическое явление,



действие которого основывается на механизме купли-продажи услуг труда в социально-трудовых отношениях занятости. [23, с. 34]

Институты рынка труда топ-менеджеров формируют институциональные ограничения, в рамках которых функционирует данный рынок. Таким образом, в целях максимизации доходов, они задают систему предписаний и ограничений нормативного характера, которые являются обязательными для исполнения субъектами рынка труда, оптимизирующих свое поведение. Выступая главными субъектами рынка труда, работодатели и наемные топ-менеджеры постоянно пользуются экономической свободой. Общая совокупность всех институтов формирует инфраструктуру рынка труда руководителей.

Можно выделить несколько факторов, оказывающих влияние на рынок труда и на эффективность деятельности компаний. Исследователь С. Рошин делит эти факторы на две отдельные подкатегории. К первой группе можно отнести факторы, которые связаны с государственной политикой. Например, законодательное регулирование рынка труда топ-менеджеров, которое оказывает на него непосредственное влияние. Ко второй группе автор относит факторы, которые затрагивают внутрифирменную политику: это проблемы развития корпоративного управления, а также вопросы отношений внутри фирмы.

Основываясь на классификации, предложенной С. Рошиным, выделим два типа институтов, обеспечивающих функционирование рынка труда топ-менеджеров: [24, с. 28]

- формальные и неформальные правила, регулирующие функционирование рынка труда топ-менеджеров;
- посреднические организации, обеспечивающие функционирование рынка труда топ-менеджеров.

Совокупность правил, регулирующих рынок труда топ-менеджеров, в свою очередь делится на формальные и неформальные правила.

К формальным правилам относят нормативные акты, регулирующие рынок труда руководителей. Его особенностью является большая роль

корпоративных стандартов и кодексов в процессе регулирования и регламентации их труда. Основным источником права в сфере рынка труда в РФ является Трудовой кодекс.

К неформальным правилам можно отнести совокупность устоявшихся на рынке традиций, не закрепленных в законах, но оказывающих существенное влияние на повеление субъектов рынка труда. Ярким примером неформальной нормы можно назвать хедхантинговые компании, которые не переманивают сотрудников у бывших и нынешних клиентов (в отношении первых правило действует определенный промежуток времени, обычно около года). Развитая система неформальных правил свидетельствует о высоком уровне развития компании в частности и рынка в целом.

Классификация институтов, предложенная В. Радаевым, также делит их [институты] на формальные и неформальные. Видоизмененная классификация институтов применительно к рынку труда топ-менеджеров и дополненная групповыми институтами, приведена в Табл. 1.2.1.

Таблица 1.2.1.

#### Классификация рынка труда топ-менеджеров

Характер ограничений	Тип связей		
	Общие	Групповые	Индивидуальные
Формальные	Законодательные и нормативные акты Правительства РФ, субъектов РФ	Нормативные документы, принятые на уровне предприятия.	Трудовой договор
Неформальные	Неформальные правила, регулирующие отношения субъектов рынка труда топ-менеджеров (общепринятые нормы, обычаи)	Корпоративная культура, Профессиональная этика	Устные соглашения между работодателями и наемными топ-менеджерами

Источник: [16, с. 56]

Под формальными институтами, согласно определения В. Радаева, понимаются такие правила, которые создаются централизованно, могут быть зафиксированы в вербальной и/или письменной форме и обеспечены легальной государственной защитой. На рынке труда топ-менеджеров РФ формальные институты представлены нормативными и законодательными актами Правительства РФ и субъектов РФ (Гражданский , Трудовой кодекс, различные отраслевые нормативно-правовые акты и др.). Это значит, что ТК РФ формирует основную часть нормативной базы рынка труда, которая может быть дополнена и откорректирована правовыми нормами, устанавливаемыми в других отраслях права. [11]

К формальным институтам рынка труда, помимо норм законодательства, относятся нормативные акты, принимаемые на уровне отдельных компаний. Они позволяют структурировать отношения собственников компании и топ-менеджеров на местном уровне. Сюда можно отнести кодексы корпоративного управления, правила внутреннего распорядка и др.

Формальным институтом, который регулирует отношения топ-менеджера на микроуровне, является трудовой договор или договор гражданско-правового характера. В настоящее время в России заключение такого рода договора, как правило, отражает не достигнутое в процессе ведения переговоров соглашение об условиях трудовой деятельности работника, а формально зафиксированное согласие работника с продиктованными работодателем условиями его занятости в компании. Специфика рынка труда топ-менеджеров состоит в том, условия трудового договора составляются при участии обеих сторон в процессе переговоров. [25, с. 41]

Несмотря на асимметричность распределения экономических выгод, неформальное соглашение, индивидуально заключаемое между работником и работодателем, по своей сути является взаимовыгодным обменом обязательствами, и представляет собой устную договоренность о предоставлении руководителю определенного рабочего места с выплатой

теневого заработной платы. Такой вид соглашения может сопровождаться и формальным наймом работника. Частью подобного соглашения может быть оговоренный отказ сотрудника от некоторых социальных гарантий (например, от служебного автомобиля и т.п.).

Совокупность данных институтов образует институциональный механизм регулирования рынка труда. В его составе можно выделить организационно-правовую, психологическую (идеологическую) и социально-экономическую составляющую.

Функции организационно-правовой составляющей механизма регулирования занятости населения заключаются в принятии соответствующих законодательных и нормативных актов, регламентирующих разные формы развития отношений между работодателями и наемными работниками и создании соответствующих институтов, осуществляющих наблюдение и контроль за их исполнением.

Психологическая составляющая регулирования рынка направлена на формирование у топ-менеджеров правильной мотивации к труду, системы ценностей и предпочтений в процессе деятельности.

Социально-экономическая составляющая механизма регулирования рынка труда в целях достижения соответствия спроса и предложения рабочих мест, а также соглашения в сфере организации труда и его оплаты, включает регулирование трудовых отношений между работниками, работодателями и государством.

Институты-нормы, мотивирующие топ-менеджеров:

- заработная плата;
- взносы во внебюджетные фонды РФ (фонды обязательного медицинского и социального страхования, пенсионный фонд России);
- социальные гарантии, предоставляемые топ-менеджерам.

Учитывая роль институтов в различных аспектах функционирования рынка труда, можно составить следующую их классификацию:

1. Институты регламентации, контроля и регулирования рынка труда руководителей высшего звена. Сюда можно отнести нормативно-правовые

акты, а также гос. структуры, оказывающие непосредственное влияние на рынок труда руководителей.

2. Институты поиска и найма топ-менеджеров. К ним относятся кадровые агентства, которые занимаются подбором персонала. Наиболее часто для этих целей используется технология executive search (от англ. executive search - поиск по заказу, качественный поиск). Синонимом данного понятия является хэдхантинг (от англ. headhunting — охота за головами, где head — голова и hunting — охота) - одно из направлений поиска и последующего подбора ключевых и редких сотрудников, как по специальности, так и по уровню профессионализма.

Объяснить преобладание данной стратегии (переманивания) можно следующими причинами:

- доступ относительно небольшого число подходящих кандидатур, поэтому они, за редким исключением, уже занимают хорошую позицию;
- длительный по времени поиск наиболее подходящей кандидатуры, так как подбор руководителя высшего звена достаточно дорог;
- на рынке труда руководителей высшего звена наблюдается дефицит высококвалифицированных кадров, поэтому он представляет собой «рынок продавцов».

Существуют и другие технологии подбора топ-менеджмента. К ним можно отнести:

– Management Selection -это услуга по подбору менеджеров и редких специалистов. Метод представляет собой нечто среднее между Executive search и Staff selection. Каналы поиска синонимичны тем, что используются при подборе специалистов и линейных менеджеров, но разница состоит в более высоком уровне знаний и компетенций, которыми должны владеть потенциальные соискатели;

– Executive search (или иначе целенаправленный поиск) – это комплексный поиск высококвалифицированных специалистов, который в

классическом понимании представляет собой поиск кандидатов среди самых успешных действующих менеджеров, тех, кто давно не ищет работу;

– General recruitment – это поиск кадров через личные деловые связи, в бизнес-кругах, работа с собственной наработанной базой данных топ-менеджеров, СМИ и Интернет;

– Скрининг или иначе «поверхностный подбор» - способ, при котором поиск кандидатов осуществляется по формальным признакам: возраст, пол, образование, опыт работы. По результатам работы заказчик получает массу резюме и в дальнейшем самостоятельно осуществляет набор. В данном случае кадровое агентство выполняет роль поставщика относительно подходящих по заявленным критериям кандидатов. [10, с.118]

Стоит отметить, что на рынке труда руководителей высшего звена значительное влияние имеют корпоративные и неформальные связи, деловая репутация, рекомендации. Данный сегмент рынка труда является достаточно закрытым, а информация о ключевых фигурах, их деятельности, успехах и неудачах распространяется быстро.

3. Институты, оказывающие влияние на формирование человеческого капитала руководителей высшего звена. Это совокупность всех институтов, определяющих конкурентоспособность топ-менеджеров на рынке труда. К ним относятся система образования и рынок образовательных услуг; традиции и обычаи (например, отношение к образованию, собственному здоровью).

На конкурентоспособность топ-менеджеров оказывают влияние опыт работы, трудовая дискриминация, трудовая мобильность. Для руководителей высшего звена в абсолютном большинстве случаев характерны более высокий уровень образования (часто более одного высшего образования) и значительный профессиональный опыт (в том числе и зарубежный).

4. Институты внутрифирменного и административного контроля и регламентации. Сюда можно отнести правила и процедуры функционирования внутреннего рынка труда (в крупных организациях),

корпоративные традиции, нормы. Косвенное влияние на них оказывают общество, его традиции, нравы, предрассудки, менталитет людей и т.п.

5. Институты партнерства и взаимодействия топ-менеджеров. К ним можно отнести различные ассоциации руководителей, деловые объединения и т.д. На сегодняшний день крупнейшей подобной организацией, представляющей интересы российского профессионального делового сообщества, является Российская ассоциация менеджеров.

Все институты оказывают прямое или косвенное влияние на рынок труда топ-менеджеров через различные механизмы: правовой, экономический и информационный. Структурно-логическая модель институтов рынка труда топ-менеджеров представлена на рисунке 1.2.

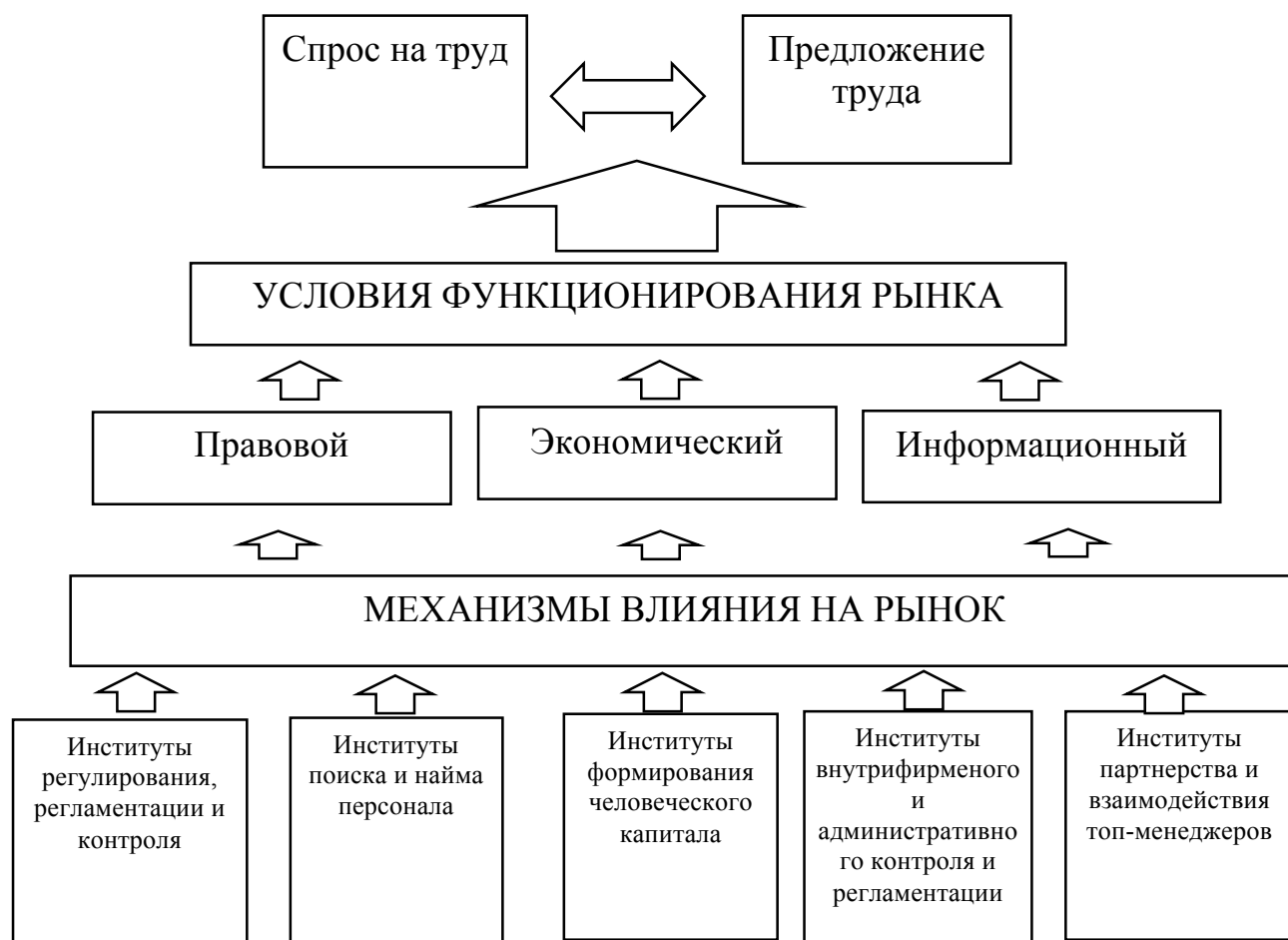


Рисунок 1.2. Структурно-логическая модель институтов рынка труда топ-менеджеров

Источник: разработано автором на основе [16, 25]

Развитие и улучшение институциональных основ рынка труда топ-менеджеров имеет большое значение для его эффективного функционирования.

Во-первых, развитая система институтов позволяет компаниям эффективно осуществлять политику найма, удержания и развития своих топ-менеджеров.

Во-вторых, компании могут сформировать оптимальный компенсационный пакет для своих топ-менеджеров, своевременно корректируя его размер и структуру, если будут получать более полную информацию о функционировании рынке труда топ-менеджеров.

В-третьих, система эффективно действующих институтов позволяет компаниям обеспечить топ-менеджеров условиями для развития и карьерного роста.

В-четвертых, при наличии институтов, компании могут с более низкими транзакционными издержками найти себе подходящую кандидатуру на позицию топ-менеджера.

Таким образом, можно констатировать существование сложной системы институтов, определяющих институциональное развитие функционирование рынка труда топ-менеджеров.

### 1.3 Мотивация и система оплаты труда топ-менеджеров

Эффективность и результативность компании в значительной степени зависит от того, насколько топ - менеджмент заинтересован в результатах своей деятельности. Комплексный подход к созданию мотивационной системы не только удерживает ключевых специалистов компании, но и направляет их на эффективное решение стратегических задач.

В современной компании вопросы мотивации руководителей высшего звена являются одной из главных задач, которые стоят перед советом директоров. Хорошо зарекомендовавшая себя практика - создание



специальных комитетов, состоящих исключительно из независимых экспертов для контроля структуры и уровней вознаграждения топ-менеджеров, проверки их соответствия рынку, политике оплаты, принятой в компании, а также за разработку рекомендаций для утверждения советом директоров.

Во взаимоотношениях между собственником и топ-менеджером возникает проблема «принципал-агент», вызванная асимметрией информации между ними. Главная проблема, которая стоит перед собственником в отношении деятельности топ-менеджера, заключается в сложности осуществления контроля за его деятельностью. Данную проблему необходимо рассматривать в двух аспектах.

Во-первых, собственнику необходимо обеспечить защиту прав собственности своих активов. С этой целью необходимо создавать условия, которые не позволяют руководителю принимать решения, которые дают возможности лишиться собственника принадлежащих ему активов. Следует отметить, что это может быть как преднамеренное, так и неквалифицированное действие топ-менеджера. В этом смысле необходимо улучшить законодательное регулирование правовых механизмов защиты прав собственности.

Во-вторых, собственник заинтересован в повышении рентабельности своих активов. По этой причине необходимо привлекать высококвалифицированных руководителей высшего звена, которые могут успешно управлять компанией. Важно также создать такую систему стимулов, которая будет направлена на повышение эффективности деятельности руководимых ими компаний.

При анализе трудовых отношений такая модель содержится в исследованиях таких авторов как Б. Холмстром, Дж. Уоршем, Дж. Гэтрел и др. При изучении взаимоотношений собственника и наемного руководителя высшего звена в качестве принципала рассматривается собственник компании, в качестве агента - наемный сотрудник. Основными предпосылками данной теории являются:

- сложность оценки деятельности наемного сотрудника собственником;
- асимметрия информации о способностях и характеристиках топ-менеджера.

Предпосылки служат основой для проявления ухудшающего отбора при найме и продвижении руководителя и возникновения оппортунистического поведения как топ-менеджера, так и собственника активов.

Размер оплаты труда – это цена, которую работодатель готов заплатить сотруднику (топ-менеджеру) за его работу. Определение размера оплаты труда заключается в определении равновесной цены на рынке труда с учетом существующих потребностей, спроса и предложения. Кроме того, это наиболее распространенный способ мотивации руководителя высшего звена в интересах работодателя (собственника компании), т.е. решения проблемы «принципал-агент». В первом случае главный акцент сделан на размере оплаты труда в различных секторах, во втором — на структуре вознаграждения топ-менеджеров.

Серьезной проблемой разработки эффективной системы оплаты труда является сложность в проведении оценки результатов труда работы топ-менеджера. Невозможно оценить размер прикладываемых усилий, поэтому приходится оценивать результат его непосредственной работы. Результат в свою очередь также зависит не только от разнообразных внешних факторов, но и от результатов деятельности других топ-менеджеров. Проблему стимулирования руководителей высшего звена обычно решают за счет принципа «pay for performance», иначе говоря увязки вознаграждения и результатов деятельности компании. В таком случае переменная часть вознаграждения топ-менеджера зависит от доходов фирмы, ее прибыли, роста доли рынка и ряда иных финансовых показателей. Вознаграждение часто включает в себя предоставление возможности использовать льготные кредиты, оплату стоимости аренды квартиры или автомобиля, другие виды нематериальных стимулов и, если акции компании, к примеру, торгуются на

бирже, может предоставляться определенное их [акций] количество, а также могут использоваться опционные схемы.

По мнению французских исследователей П. Руссель, А. Эль Акреми и Ж. Трепо, эффективная система вознаграждения топ-менеджеров должна отвечать нескольким требованиям:

- быть привлекательной для топ-менеджера и сопоставимой с предложениями других компаний;
- быть удовлетворительной с точки зрения акционеров (размер вознаграждения должен напрямую соотноситься с результатами деятельности фирмы);
- быть понятной, справедливой и простой.

Интерес к системе мотивации оплаты труда топ-менеджеров обусловлен высокими размерами вознаграждения, которое часто на порядок превосходит средний размер вознаграждения в экономике. В связи с этим закономерно возникает вопрос о том, в какой степени выплата таких наград экономически эффективна и обоснована. [17]

В рамках данной темы рассматриваются следующие вопросы:

- распространенность и эффективность неденежных выплат;
- связь размера вознаграждения с результатами деятельности предприятия, т.е. стимулируют ли существующие системы вознаграждения руководителей к более продуктивной работе;
- различия в размерах и структуре вознаграждения в разных секторах экономики, странах, крупных, мелких и средних компаниях с разной структурой собственности и т.п.;
- факторы, оказывающие влияние на определение переменной части вознаграждения;
- эффективность использования опционов и какие опционные схемы лучше мотивируют топ-менеджеров к более эффективной деятельности;
- какие механизмы оценки и показатели руководителей высшего звена лучше использовать для различных позиций в разных компаниях.

Данная тема широко освещается в зарубежной экономической литературе, по ней существует большое число прикладных и исследовательских работ. В своих работах авторы Б. Лотербаха, Дж. Анга и Б. Шрейбера проводят анализ факторов, оказывающих непосредственное влияние на размер вознаграждения четырех-пяти высших топ-менеджеров в 166 крупнейших американских банках. По мнению авторов, доля переменной части вознаграждения, в том числе опционов и бонусов за результат, у CEO (генеральных директоров банков) больше, чем у остальных топ-менеджеров. Кроме того, выше и эластичность (зависимость) размера оплаты труда от результатов деятельности банка. [24]

В работе М. Бертрана и С. Мюленатана [Bertrand, Mullainathan, 2008] при установлении системы и уровня оплаты труда топ-менеджеров рассматривается проблема «принципал—агент».

Исследователи А. Аткенсон и Х. Коул приводят в своих статьях практические примеры неэффективности использования «золотого парашюта», который представляет собой один из элементов вознаграждения руководителей компаний. Теоретически это обосновывается на примере модели, в рамках которой анализировалась зависимость структуры вознаграждения (доли переменной части вознаграждения) от структуры капитала компании (доли заемных средств в инвестициях).

Обратимся к статье таких авторов, как А. Эль Акреми, П. Руссе и Ж. Трепо. Они анализируют системы вознаграждения топ-менеджеров, используемые французскими компаниями. В работе изучены данные по 106 генеральным директорам крупных компаний. По мнению авторов, в компаниях, где акционеры имеют больше возможностей для контроля над руководителями, выше доля переменной части вознаграждения, а также более выражена связь результатов деятельности и размера вознаграждения. В компаниях, где в компенсации генерального директора больше доля долгосрочных элементов вознаграждения (опционов), выше вероятность назначения внешнего кандидата на должность генерального директора. Система оплаты труда и мотивации руководителей компаний должна быть

приемлемой с точки зрения социальной справедливости, чтобы не оказывать дестимулирующего воздействия на труд других категорий наемных работников. [22]

Таким образом, большинство исследований подтверждает наличие прямой связи между результатами деятельности компании и размером вознаграждения руководителей высшего звена. Можно сделать вывод, что система вознаграждения стимулирует топ-менеджеров работать более эффективно. Вместе с тем в некоторых случаях (к примеру, на некоторых государственных предприятиях) создаваемые стимулы недостаточны, что в конечном итоге приводит к оппортунистическому поведению топ-менеджеров.

Связь мотивационных механизмов топ-менеджеров с финансовыми показателями деятельности всегда волновала владельцев капитала, а также консультантов и аналитиков. Выбор концепции управления, ставящей целью рост стоимости бизнеса, а во главу угла интересы собственников, повлек за собой множество исследований связи между уровнем и формами вознаграждений топ-менеджеров с ростом рыночной оценки компании. В то же время велся поиск адекватной системы денежной оплаты труда руководителей и механизмов их неденежных стимулов. Результатом стало возникновение целой индустрии “мотивирующей” продукции со специальными лозунгами и мероприятиями.

В России данная тема исследована мало. Основной причиной является, по-видимому, отсутствие открытых данных о размере вознаграждений топ-менеджеров российских компаний. На сегодняшний день вознаграждение топ-менеджера представляет собой совокупность различных его видов, которые создают компенсационный пакет. Использование различных видов вознаграждения призвано стимулировать и мотивировать к выполнению как краткосрочных, так и долгосрочных задач, определенных владельцами (акционерами) компании.

Системы вознаграждения топ-менеджеров в крупных компаниях в России все больше ориентируются на международную практику. В

частности, пакет вознаграждения руководителей включает наряду с базовой зарплатой краткосрочные и долгосрочные поощрительные выплаты.

В зависимости от времени предоставления, вознаграждение топ-менеджеров подразделяется на текущее и отложенное.

Текущее вознаграждение предоставляется на постоянной основе с определенной периодичностью, причем периодичность может отличаться для разных видов вознаграждения: заработная плата выплачивается как правило каждый месяц, премии — раз в год. Текущие мотивационные меры (заработная плата и премии) по российским компаниям часто увязываются с отчетными данными (бухгалтерской прибылью, натуральными показателями), что отрывает их от стоимостного подхода. В зависимости от формы предоставления вознаграждения, можно выделить денежные и неденежные его формы. Рассмотрим их отдельно. [17, с. 107]

К основным формам денежного вознаграждения топ-менеджеров относятся:

1. Заработная плата, которая представляет собой базовый размер вознаграждения и выплачивается руководителю высшего звена как правило ежемесячно (или с иной периодичностью по договоренности);

2. Премия — вознаграждение, которое выплачивается за выполнение определенных показателей и планов топ-менеджером, подразделением или всей компанией;

3. Разовые выплаты, которые обычно характерны для наиболее высококвалифицированных и высокооплачиваемых руководителей. Сюда же можно отнести компенсацию расходов на смену места проживания, которая является разовой выплатой в случае, когда топ-менеджер переезжает;

4. Иные компенсационные денежные выплаты (например, командировочные расходы.).

Неденежные формы вознаграждения, в отличие от денежных, предоставляются непосредственно товарами и услугами на регулярной или единовременной основе. Существует огромное количество различных видов

неденежного вознаграждения, наиболее популярными можно назвать следующие:

- оплата сотовой связи;
- возмещение расходов на наем жилья (особенно если руководитель переезжает на новое место проживания);
- медицинское и иные виды страхования (сюда относится также страхование профессиональной ответственности);
- служебный автомобиль, при необходимости с персональным водителем;
- услуги для членов семьи топ-менеджера (страхование членов семьи, помощь в трудоустройстве супруга на новом месте (в случае переезда), оплата детского сада и школы и пр.);
- предоставление бесплатного питания на работе.

Отложенное вознаграждение предоставляется топ-менеджеру за достижение определенных результатов деятельности компании, выполнении определенных условий и т.д. Оно, в отличие от текущего, предоставляется спустя определенный срок, это может быть год или несколько лет. Отложенное вознаграждение призвано создавать долгосрочные стимулы для топ-менеджеров. Данный вид вознаграждения позволяет использовать более долгосрочные показатели для оценки результатов работы топ-менеджера. Самый распространенный вид отложенного вознаграждения - опционы (stock options). У участников есть право (option), но не обязательство выкупить акции по цене, установленной в начале программы, по истечении промежуточного периода. Право собственности на акции переходит только в момент исполнения опциона и покупки акций. Такая система стала одной из первых среди систем долгосрочного стимулирования топ-менеджеров.

Разновидностью опциона является виртуальный опцион, когда работник имеет право получить разницу между стоимостью акции на момент реализации опциона и фиксированной ценой, а не право выкупить акции по фиксированной цене. В такой ситуации доход остается аналогичным, однако топ-менеджер не становится собственником компании.

Другим вариантом опционов являются фантомные акции, когда за руководителем закрепляется определенное количество фантомных акций, не существующих в реальности, однако по ним происходит выплата дивидендов в размере, установленном для обычных акций. При уходе из компании обычно теряется право на подобные выплаты. Программа фантомных акций дает собственнику компании возможность использовать механизмы долгосрочного стимулирования топ-менеджеров без необходимости передавать в собственность или продавать акции компании. Такие программы уменьшают риск потери акций, но в то же время их мотивационный потенциал может быть на порядок ниже.

Участие в собственности – еще один популярный способ мотивации руководителей. В отличие от предыдущих вариантов, он применим и для компаний, не торгуемых на бирже акционерных обществ. Наибольшее распространение этот метод получил в аудиторских, консалтинговых, юридических и некоторых иных фирмах сферы бизнес-услуг, действующих в форме партнерства. Топ-менеджер в этом случае становится партнером компании, т.е. ее непосредственным совладельцем. Наиболее часто совладельцем (как правило небольшой доли компании — несколько процентов) становится генеральный директор, реже — иные топ-менеджеры. [12, с. 67]

Серьезной проблемой является то, в какой степени показатели всей компании, отдельных ее подразделений зависят от деятельности данного руководителя, а в какой – от влияния внешних факторов или работы других топ-менеджеров, важно понимать, как учитывать результаты. Отдельно необходимо систематизировать краткосрочные и долгосрочные результаты. Для оценки используются различные показатели, среди которых можно выделить стоимость и прибыль компании, систему показателей эффективности и результативности деятельности. Стоимость компании показывает изменение стоимости всей компании в результате деятельности топ-менеджеров. Данный показатель оценивает результаты работы всех топ-менеджеров и в большей степени подходит для генерального директора,



поскольку именно он отвечает за всю компанию. Однако показатель применим и для других топ-менеджеров, что создает их заинтересованность в успешности работы всей компании в целом.

Стоимость компании может быть рассчитана как капитализация компании. Основным преимуществом такого показателя является наглядность в представлении изменений стоимости компании для акционеров и легкость расчетов. Недостатком можно назвать чрезмерную чувствительность биржевых котировок к внешним сигналам, что приводит к ошибкам в оценке компании и наличию существенных резких колебаний котировок. Кроме того, данный метод возможно применить только к акционерным обществам, котируемым на бирже. Количество российских компаний, которые котируются на бирже и объем торгов которых достаточно значителен (иначе капитализация компании не будет точной характеристикой ее реальной стоимости), невелико (не более ста компаний), биржевая торговля акциями пока не слишком развита. Еще один метод оценки стоимости компании - экспертные оценки, позволяющие на основе анализа цены активов, оборота, размера прибыли и иных финансовых показателей оценить изменение стоимости компании. Наиболее часто для оценки в финансовом анализе используются расчет экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA) и акционерной добавленной стоимости (Shareholder Value Added, SVA). [24]

Для оценки топ-менеджеров используются показатель прибыльности компании и производные показатели, например, величина прибыли на акцию. Основным недостатком данного показателя является его краткосрочный характер. Например, крупные структурные изменения в компании обычно сопровождается снижением величины прибыли компании или даже убытками в первые периоды с дальнейшим восстановлением и повышением прибыльности компании в среднесрочном периоде. [11, с. 112]

В настоящее время среди систем показателей эффективности деятельности популярны методики ключевых показателей результативности (Key Performance Indicators, KPI) и сбалансированной системы показателей

результативности (Balanced ScoreCard, BSC). Система KPI (Key Performance Indication), разработанная американскими исследователями Д. Нортоном и Р. Капланом, подразумевает ряд показателей, позволяющих оценить эффективность работы организации в целом и каждого сотрудника по направлению его деятельности. Систему KPI эффективно использует ряд российских предприятий, например МТС, государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «Газпромнефть» и пр. [48]

Таким образом, система оплаты труда топ-менеджмента имеет достаточно сложную структуру, включающую в себя различные способы и виды вознаграждения. В связи с этим процесс проведения количественных исследования в данной области представляется достаточно трудоемким. Чаще всего сравнивается только размер текущего денежного вознаграждения, а также размер доходов от опционных программ, полученных за год.

## ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ РЫНКА ТРУДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

### 2.1. Методы и подходы к проведению эмпирических исследований рынка труда топ-менеджеров

В настоящее время для анализа рынка топ-менеджеров в России доступен относительно небольшой объем информации, который можно использовать. Это связано с несколькими ключевыми факторами. Во-первых, официальная статистика России не содержит устоявшегося понятия «топ-менеджер», и некоторые данные по этой группе не систематизируются. Во-вторых, российские компании характеризуются низкой прозрачностью и готовы раскрыть довольно ограниченное количество информации о деталях своей деятельности. В-третьих, топ-менеджеров можно отнести к наиболее высокооплачиваемой категории наемных работников, которые, наряду с наиболее бедными группами, слабо представлены в данных статистики.

В настоящее время к основным открытым и доступным источникам информации, которые можно использовать для анализе рынка труда руководителей, относятся: [17, с 54]

- выборочные исследования: опрос населения по проблемам занятости Росстата РФ (ОНПЗ); обследования предприятий, включая опросы Института проблем переходной экономики;
- макроэкономическая статистика: данные Росстата РФ14 по показателям деятельности предприятий по занятости, отраслям и иным макропоказателям (ВВП, инфляция и т.п.);
- панельные данные: Российский мониторинг экономики и здоровья (РМЭЗ); информация Федеральной службы государственной статистики РФ (Росстат РФ);
- назначения руководителей: информация компаний по набору персонала, публикации о вакансиях и назначениях в прессе;

- корпоративная информация: котировки на бирже, корпоративные сайты, квартальные и годовые отчеты фирм;
- иные данные: исследования рекрутинговых агентств, консультационных компаний, опросы руководителей.

Оценивая целесообразность и возможность применения этой информации, можно сделать следующие замечания. Во-первых, использование некоторых данных (например, данных РМЭЗ) ограничено в связи с низкой представленностью руководителей высшего звена. Во-вторых, отчеты компании могут быть не полностью достоверны с точки зрения финансовых показателей с целью сократить налогообложение. В-третьих, проведение опросов руководителей достаточно затратны и возможны по ограниченному кругу вопросов. Часто отсутствует свободный доступ к таким отчетам. Количество корпоративных сайтов растет, при этом объем информации о них в большинстве случаев крайне мал. В-четвертых, низкий уровень развития рынка акций делает биржевые котировки достоверными лишь для небольшого числа регулярно торгуемых компаний (не более ста). В-пятых, данные рекрутинговых, кадровых агентств и консалтинговых компаний как правило захватывают небольшой сегмент рынка труда руководителей, т.е. они недостаточно репрезентативны. [16, с.83]

Таким образом, для исследователей в настоящее время фактически недоступна информация, которая раскрывает данные структуры и размера вознаграждения топ-менеджеров, образования, опыта работы, кадровых назначений и других характеристик топ-менеджеров компаний, а также в меньшей степени показателей деятельности компаний. Данная проблема является основным препятствием на пути проведения опросов и исследований российского рынка труда топ-менеджеров.

Наиболее интересным вопросом, связанным с рынком труда топ-менеджеров, является вопрос оценки воздействия на эффективность работы всей компании и его взаимосвязи с системами стимулирования и с размером вознаграждения топ-менеджеров. Кроме того, существует мало

исследований, в которых оценивается влияние качеств человеческого капитала топ-менеджеров, их подготовка, опыт. По многим вопросам, таким как полезность получения MBA, использование различных структур вознаграждения топ-менеджеров, привлекательность российских компаний для иностранных специалистов, использование различных структур привлечения на высшие позиции (к примеру, карьерные лестницы), есть только небольшие статьи в деловой прессе. Данные вопросы рассматриваются без проведения общего анализа, на конкретных примерах.

Развитие российского рынка труда топ-менеджеров происходило под влиянием нескольких факторов, которые определили его состояние на современном этапе. Наибольшее влияние оказали факторы спроса: стремление владельцев фирм повысить рентабельность за счет постоянного и планомерного улучшения корпоративного управления привело к устойчивому спросу на высококвалифицированных менеджеров.

Согласно одной из оценок, приведенных в работе «Исследование практики корпоративного управления в России», уровень развития корпоративного управления относительно невысок: большинство компаний не соответствует всем формальным требованиям к качеству корпоративного управления (по данным за 2016 г.). Однако в последние годы уровень корпоративного управления возрос. Аналогичные результаты можно увидеть на примере анализа фирм в восточноевропейских переходных экономиках в статье А. Паюсте.

В своей работе А. Рачинский рассматривал подход к изучению корпоративного управления и его проявлению на рынке труда топ-менеджеров. Автор проводил исследование основных причин увольнения директоров компаний в РФ в 1997—2001 гг. В выборку включались только топ-менеджеры крупных компаний России, которые котировались на РТС. Компании представляют следующие сферы экономики: нефтяная промышленность, электроэнергетика, машиностроение, связь и пр. В своем исследовании автор рассмотрел 8 основных причин отставки директоров, а именно: продвижение (переход на более высокий пост) в другой компании,

реструктуризация, увольнение (по причине неудовлетворительных результатов работы компаний), выход на пенсию, проведение процедуры банкротства и назначение внешнего управляющего, внутрифирменные конфликты, поглощение компании, политические причины.

В своей работе исследователь С. Гуриева оценивает уровень корпоративного управления в компаний в России. На основе опроса, проведенного Институтом экономики переходного периода среди руководителей 1000 промышленных предприятий, автор заключает, что уровень корпоративного управления довольно невысок. Наиболее высокий уровень корпоративного управления, исходя из анализа структуры собственности, зафиксирован в тех фирмах, где доля крупнейшего внешнего собственника составляет чуть менее 50%, поскольку при меньшей величине доли собственник не имеет достаточного влияния на улучшение корпоративного управления, а при доле свыше 50% теряет стимулы для улучшения корпоративного управления. Увеличение доли мелких акционеров положительно сказывается на корпоративном управлении, а увеличение доли администрации – негативно (эффект «окапывания» менеджмента компании). [22, с.13] Это, по мнению автора, указывает на неэффективность корпоративного управления в российских компаниях.

Вопрос об использовании внутренних и внешних источников при рекрутинге топ-менеджеров рассматривается в экономической литературе уже давно. В статье Й. Шетти и Н. Пири [Shetty, Peery], опубликованной в журнале *Business Horizons*, анализировались внутрифирменные и внешние перемещения руководителей компаний. Авторы рассматривали две противоположных точки зрения по данному вопросу. По одной из них, все руководители высшего звена имеют схожий набор умений, знаний и навыков, выполняют относительно одинаковые обязанности, и, следовательно, могут быть легко переведены из одной компании в другую. Другая точка зрения состоит в том, что руководители обладают уникальными знаниями, связанными с отраслью, сектором экономики и компаниями, в которых они работают, а это значит, что их перемещение на другое

предприятие или другую отрасль крайне нежелательно. Данная позиция основывается на признании специфическими и непереносимыми активов человеческого капитала топ-менеджеров. [17, с.143]

Авторы Б. Лотербаха и Б. Вейсберга в своих работах рассматривали факторы, влияющие на выбор компанией внутренней или внешней кандидатуры на руководящую должность. Преимущество назначения внутреннего кандидата заключается в обеспечении преемственности в компании, поскольку он будет продолжать реализовывать стратегию, выбранную компанией, сохраняя при этом структуру и корпоративную культуру компании. Кроме того, назначение такого кандидата увеличивает мотивацию других сотрудников компании, а также их лояльность. Однако руководитель, нанятый извне, может в перспективе обеспечить значительное увеличение прибыльности компании. В исследовании авторами была использована многомерная логистическую регрессия, составленная на основе данных о 260 назначениях топ-менеджеров в американских компаниях, опубликованных в Wall Street Journal. По результатам анализа было выявлено, что чем больше размер фирмы, тем выше вероятность выбора внутреннего кандидата. Это объясняется тем, что крупные компании могут обеспечить большее возможностей и вариантов для карьерного роста и развития сотрудников. Кроме того, крупные фирмы вкладывают больше инвестиций в человеческий капитал, нежели небольшие. [50]

Статья Ч. Хэнлока посвящена рассмотрению факторов, влияющих на перемещение топ-менеджеров в компаниях. Основными источниками информации послужили публикации в газетах и отчеты компаний. Авторы проводят анализ перемещений генеральных директоров (CEO) и 5 высших топ-менеджеров в 443 крупных компаниях (500 компаний из индекса Standard&Poor's S&P500, за исключением финансовых компаний и монополистов).

В работа А. Агравала сравниваются преимущества и недостатки назначения на должность руководителя компании (Chief Executive Officer, CEO) инсайдеров и аутсайдеров. С этой целью автор использовал данные о

1036 назначениях руководителей крупных американских компаний, опубликованные в Wall Street Journal (в выборку попали компании, публиковавшие данные о своем финансовом состоянии). Основой теоретической модели выбора между внешними и внутренними кандидатами при назначении руководителя компании, которую использовал автор, являлась информация о том, что инсайдеры имеют преимущество (гандикап), призванное стимулировать сотрудников компании к более эффективному труду. [49]

Анализируя опыт зарубежных стран (США, Великобритании, Японии, Нидерландов, Франции и др.), следует отметить, что законодательно закреплённая юридическая обязанность публичных компаний раскрывать значительный объём информации о показателях своей деятельности (включая размер и состав вознаграждения директоров компаний) оказала положительное итоговое влияние на открытость и доступность данных. Хотя основная цель этих законов в большинстве случаев заключается в улучшении качества внутрифирменного управления и предоставлении дополнительной информации мелким и средним акционерам, это привело к появлению большого количества новых исследований. Отдельные их результаты позволили повысить уровень корпоративного управления, например, за счёт создания более эффективных систем вознаграждения топ-менеджеров.

## 2.2. Формирование базы данных и обоснование методики исследования

Методика исследования, использованная в данной работе, была разработана отечественными исследователями Высшей Школы Экономики (ВШЭ) С. Солцевым и С. Роциным. На основе базы данных, составленной из публикаций в Российской деловой газете «Ведомости» о перемещениях топ-менеджеров, авторы провели всесторонний анализ рынка труда управленческого персонала. [17, с. 33]

База данных (БД), используемая в данной работе, основывается на публикациях о назначениях и отставках в актуальной российской деловой



прессе. Основными источником информации стали газета «Ведомости», издаваемая совместно с Wall Street Journal и Financial Times, данные сайта [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru), который освещает различные аспекты деятельности российских менеджеров, а также данные российского портала [finparty.ru](http://finparty.ru), который, по итогам I квартала 2018 года входит в топ-10 СМИ финансовой отрасли (издатель ООО «Банковские новости»). Указанные средства массовой информации публикуют информацию о назначениях топ-менеджеров. Таким образом, в работе была использована практика многих зарубежных исследователей (например, статьи А. Агравала, Ч. Кнобера и Ф. Цулухуса [Agrawal, Knoeber, Tsoulouhas, 2007]), бравших информацию о перемещениях из материалов Wall Street Journal.

Данные, представленные в работе, охватывают временной период с 2010-2018 гг. (самое раннее перемещение можно отнести к январю 2010 г., самое позднее 2018 г.) и содержат информацию о 1315 отставках и назначениях руководителей высшего звена. Под перемещением понимается смена позиции, т.е. назначение или увольнение топ-менеджера с должности. Перемещение могло происходить при смене организации (внешнее) или в рамках одной организации (внутреннее). Общее количество отставок незначительно. Собранные данные о перемещениях включают 1778 руководителей высшего звена, из которых 4 оказались в базе данных трижды, 53 руководителей дважды, 1258 руководителей один раз.

База данных была составлена на основе сведений только о руководителях компаний и топ-менеджерах (руководителях отдельных бизнес-единиц компаний и функциональных руководителях). Были проанализированы перемещения в крупных и средних коммерческих российских, совместных, зарубежных компаниях, в том числе с государственным участием (включая 100% участие), и перемещения в некоммерческих негосударственных организациях, которые связаны с инфраструктурой бизнеса. Таким образом, руководители малых предприятий, менеджеры среднего звена, руководители органов власти и государственных организаций не были включены в базу данных. Кроме того,

в базу данных не добавлялась информация о перемещениях в организациях, работающих за рубежом. В базу данных также не попадали перемещения при отсутствии дополнительная информация о руководителе высшего звена (опыт работы, стаж, образование и пр.). При наличии хотя бы части информации, назначение включалось в базу данных. В базу данных исследования включалась информация о сфере деятельности компании, отрасли, а также является ли компания зарубежной или российской, в какой отрасли работает фирма. Информация о показателях деятельности компаний, их размере, структуре собственности отсутствует, что делает невозможным оценку их влияния.

Для каждого перемещения топ-менеджера приводятся данные о возрасте, поле, гражданстве, высшем образовании (тип и сроки получения, а для зарубежного образования — страна получения), опыте работы в данной сфере (в российском филиале зарубежной компании, за рубежом, на руководящих позициях). Кроме того, было указано, является ли оно внутренним или внешним. Внутреннее перемещение учитывалось при условии, что сотрудник работал в компании в течение месяца и более. Данный методологический подход был использован в работе А. Агравала [Agrawal, Knoeber, Tsoulouhases, 2006]. В соответствии с ним предполагалось, что занятость в организации меньше месяца до назначения на руководящую должность использовалась в качестве меры предварительного контракта (другими словами, испытательный срок) для внешнего найма. [50] Перемещения между организациями, входящими в одну группу (конгломерат, ФПГ, холдинг и т.п.), считались внутренними. Рассматривались все средние и крупные предприятия всех форм собственности, действующие на территории РФ. Не включены в базу руководители органов власти.

Таким образом, были охвачены частные компании, государственные предприятия (их доля невелика), филиалы и представительства иностранных компаний, действующих в Российской Федерации и некоммерческие организации.

В составленную базу данных перемещений топ-менеджеров включены следующие сведения и разделы.

1. Личные данные (имя, фамилия, пол, гражданство, год рождения).
2. Информация о перемещении (внешнее или внутреннее, назначение или отставка).
3. Информация об образовании (количество высших образований и годы обучения, специализация, ВУЗы, включая страну и город нахождения).
4. Опыт работы (стаж на последней позиции, зарубежный опыт, в российских филиалах зарубежных компаний, на руководящих должностях, в сфере экономики претендуемой должности).
5. Предыдущая и будущая позиции (сфера деятельности фирмы, тип занимаемой должности, российская или зарубежная компания, филиал).

Далее приведен полный список всех разделов составленной базы данных о перемещениях топ-менеджеров: [17, 22, 23]

1. Личные данные:
  - 1.1. Фамилия Имя топ-менеджера (данное поле является общим, в расчетах не используется);
  - 1.2. Год рождения;
  - 1.3. Возраст;
  - 1.4. Пол топ-менеджера;
  - 1.5. Гражданство топ-менеджера (российское или нет);
2. Количество попаданий топ-менеджера в БД при составлении;
3. Данные о перемещениях:
  - 3.1. Перемещение является назначением или отставкой;
  - 3.2. Перемещение является внешним или внутренним;
4. Информация об источнике данных:
  - 4.1. Название источника информации;
  - 4.2. Дата публикации о перемещении — дата заметки принималась за дату перемещения, так как информация о перемещении публиковалась практически сразу после изменений;
5. Данные о высшем образовании (ВО) топ-менеджера:

- 5.1. Количество высших образований (от 0 до 5);
- 5.2. Год получения высшего образования;
- 5.3. Вуз, в котором получено данное высшее образование;
- 5.4. Зарубежное или российское/советское образование;
- 5.5. Страна получения ВО (применимо для образования, полученного за рубежом);

5.8. Специализация образования. Были сформированы следующие группы специализаций:

5.8.1. Экономическое образование;

5.8.2. Бизнес-образование, включая программы «Мастер делового администрирования» (Master of Business Administration, MBA). Выделение бизнес-образования в отдельный пункт необходимо, поскольку оно является важным и актуальным для руководителей высшего звена в настоящее время.

5.8.3. Юридическое образование;

5.8.4. Техническое образование, в том числе химическое, математическое, геологическое, физическое, техническое (по отраслям машиностроения), ИТ (к примеру, факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ) и пр.;

5.8.5. Гуманитарное образование, включая историческое, лингвистическое, психологическое, географическое, философское, филологическое, социологическое, журналистское, политологическое и др.;

5.8.6. Иной тип ВО, в том числе военное, медицинское, спортивное и др.

6. Опыт работы:

6.1. Стаж на последней позиции;

6.2. Опыт работы в зарубежных компаниях;

6.5. Опыт работы в российских филиалах зарубежных компаний;

6.6. Опыт работы на руководящей позиции;

6.7. Опыт работы в выбранной сфере экономики;

7. Характеристики будущей и предыдущей позиции:

7.1. Сфера деятельности компании - в соответствии с Общесоюзным классификатором отраслей народного хозяйства (ОКОНХ);

7.3. Российская/ зарубежная компания (для будущей позиции);

7.4. Страна, в которой работал топ-менеджер (для предыдущей позиции);

7.5. Относится позиция к высшему или среднему руководству (для предыдущей позиции);

7.6. Тип позиции — были выделены следующие основные типы позиций:

7.6.1. Высшее руководство компании:

7.6.1.1. Генеральный директор;

7.6.1.2. Заместитель генерального директора;

7.6.1.3. Исполнительный директор;

7.6.2. Члены правления:

7.6.2.1. Председатель правления;

7.6.2.2. Заместитель председателя правления;

7.6.2.3. Член правления;

7.6.3. Члены совета директоров:

7.6.3.1. Председатель совета директоров;

7.6.3.2. Заместитель председателя совета директоров;

7.6.3.3. Член совета директоров;

7.6.4. Функциональные директора:

7.6.4.1. Директор по маркетингу;

7.6.4.2. Директор по рекламе;

7.6.4.3. Директор по работе с клиентами;

7.6.4.4. Директор по информационным технологиям;

7.6.4.5. Директор по безопасности;

7.6.4.6. Директор по кадрам;

7.6.4.7. Директор по связям с общественностью;

7.6.4.8. Директор по связям с государственными органами;

7.6.4.9. Коммерческий директор;

- 7.6.4.10. Финансовый директор;
- 7.6.4.11. Главный бухгалтер;
- 7.6.4.12. Директор по экономике;
- 7.6.4.13. Технический директор;
- 7.6.4.14. Директор по производству;
- 7.6.4.15. Директор по правовым вопросам;
- 7.6.5. Директор бизнес-подразделения;
- 7.6.6. Региональный директор;
- 7.6.7. Другой топ-менеджер

Составленная база данных содержит информацию о тех топ-менеджерах в российской экономике, чьи перемещения происходили в рассматриваемый период, то есть о тех, кто выходил на рынок труда топ-менеджеров в текущее время.

В отличие от других исследований, особенности такой базы позволили в большей мере сосредоточиться на оказанном влиянии индивидуальных характеристик отдельно взятого топ-менеджера. Однако вопрос о репрезентативной базе данных остается открытым. Подобные «Ведомостям» (к примеру, Wall Street Journal) издания достаточно своевременно отображают перемещения менеджеров в крупных организациях, но вместе с тем существует вероятность неполных сведений по региональным и средним компаниям. Об этом свидетельствует и опыт международных исследований.

Для обозначения полученной и скомпонованной информации будет использоваться наименование «база данных перемещений топ-менеджеров», сокращенно «база данных» или «база данных о перемещениях». В расчетах использовались несколько дополнительных источников информации: для оценок на макроуровне использовались данные Росстата РФ, а в отдельных случаях данные, представленные на корпоративных сайтах компаний. Кроме того, использовались данные и оценки, описанные в работах российских и зарубежных исследователей.

## ГЛАВА 3. АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ В РОССИИ

### 3.1. Структура и современное состояние рынка труда топ-менеджеров в России

Рынок труда является важной многоплановой сферой экономической жизни общества. Именно на нем получает оценку стоимость рабочей силы, определяются условия ее найма, в том числе размер заработной платы, гарантия занятости, условия труда, возможность профессионального роста и т.д.

Как правило, в современной экономической теории рынок труда рассматривается с точки зрения неоклассических теорий рынков товаров и услуг. Труд выступает услугой, которую работник оказывает работодателю. В качестве цены услуги рассматривается размер заработной платы. Работник является продавцом услуги, а работодатель ее покупателем. При таком подходе анализируются различные виды предложений труда, равновесная цена, влияние государственной политики и внешних потрясений на рынок труда посредством их влияния на спрос, предложение и равновесные цены.

Вопросы гендерного неравенства на руководящих должностях российских компаний изучены слабо, в то время как в западных странах существует большое число публикаций и исследований по данной теме. Они [исследования] показывают, что компании, в которых женщины занимают управленческие должности, имеют более высокую норму прибыли. Распространенным стереотипом является представление о том, что мужчина-начальник — явление естественное, в то время как женщина-руководитель скорее исключение. Социальная норма, закрепляющая гендерные роли в обществе, предполагает, что для женщин трудовая деятельность скорее вторична.

Явление гендерной сегрегации в сфере занятости тесно связано с наличием таких стереотипов. Гендерная сегрегация - это асимметричное распределение мужчин и женщин в различных сферах занятости: должностных, отраслевых, профессиональных. Она имеет две составляющие - вертикальную и горизонтальную. Вертикальная сегрегация характеризует неравенство распределения гендерных групп в иерархии должностных назначений. Горизонтальная сегрегация подразумевает разницу в распределении мужчин и женщин по профессиональным группам. При вертикальной дискриминации наиболее часто подразумевается ограниченный доступ женщин к управлению и наиболее престижным профессиям, связанным с ответственностью и принятием решений. Другое название вертикальной сегрегации - «стеклянный потолок» (glass ceiling). Это термин, введенный для описания формально никак не обозначенного и невидимого барьера («потолка» в карьере), который ограничивает продвижение женщин по служебной лестнице по причинам, не связанным с их профессиональными качествами. Проблема «стеклянного потолка» характерна для многих стран, в том числе и для развитых. [17]

«Стеклянный потолок» представляет собой невидимый карьерный барьер как в рамках внутрифирменной, внутрикорпоративной карьерной пирамиды, так в рамках профессиональной карьеры, которая подразумевает не только карьерный рост внутри одной фирмы, но и повышение профессионального статуса за счет перехода из фирмы в фирму. Но поскольку существует согласованность между внутрифирменными политиками, то и перемещение из компании в компанию в определенный момент приведет к столкновению со «стеклянным потолком». В случае же «стеклянного потолка и стеклянных стен» (модификация модели «стеклянного потолка»), вертикальная сегрегация дополняется горизонтальной, что приводит к меньшему доступу женщин к профессиям и видам деятельности, которые впоследствии приводят к значительному вертикальному карьерному росту. [22, с.42]



Анализ распределения топ-менеджеров по возрасту, проведенный на основе базы данных перемещений показывает, что наиболее представлены топ-менеджеры в возрасте от 31 до 40 лет. (Рис. 3.1.) Долю этой возрастной группы составляет 41,5% всех перемещений. На руководителей в возрасте от 41 до 50 лет приходится 39% перемещений, в возрасте 51—60 лет — 11,1%. На более молодую возрастную группу (22-30 лет) приходится 7,5%. В то же время молодые руководители обычно занимают высшие позиции в области интернет-технологий, телекоммуникаций, рекламы и маркетинга. Доля пожилых людей (более 60) составляет лишь 0,7% от перемещений.

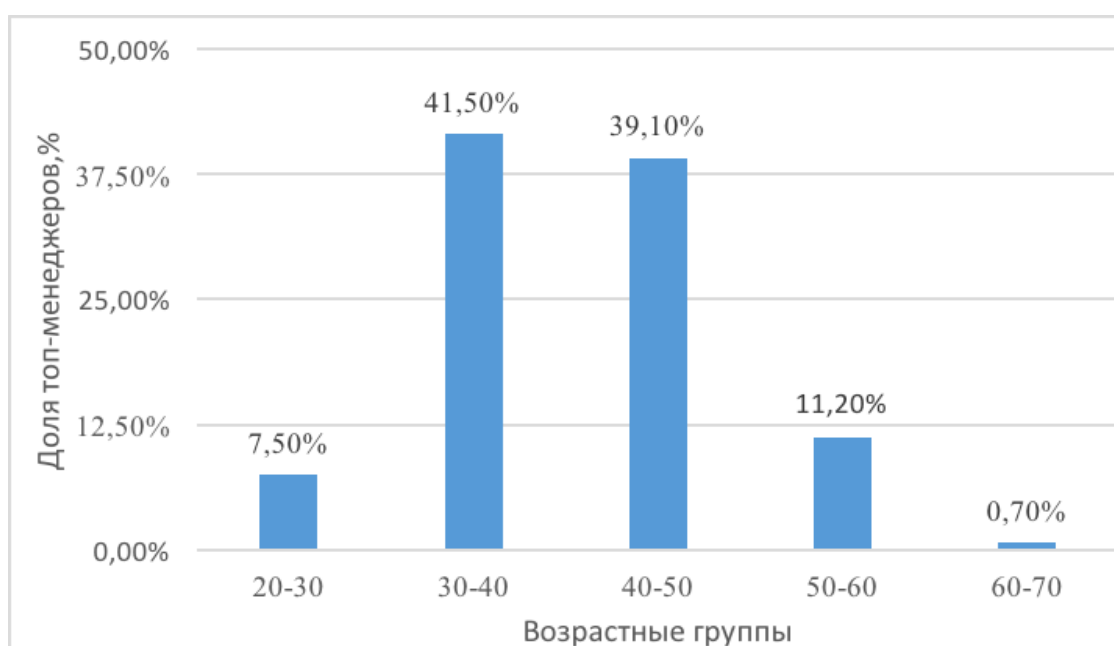


Рисунок 3.1. Распределение топ-менеджеров по возрасту, %

Источник: расчеты автора на основе базы данных перемещений топ-менеджеров

Доля женщин среди топ-менеджеров за рассматриваемый период составила 32%. При этом в 2017 году, согласно результатам исследования международной организации Grant Thornton International, Россия оказалась лидером по числу женщин в руководстве компаний: 47% — такова доля женщин среди сотрудников, занимающих высшие менеджерские позиции в стране. Доля женщин в перемещениях топ-менеджеров выше в сфере бизнес-услуг (рекрутинг, юриспруденция, консалтинг, аудит, PR, реклама) и сфере

финансов (кроме банков), а наиболее низка в промышленности. Единственной сферой, где женщины-руководители представлены мало или не представлены вообще, остаются госструктуры и окологосударственные компании. Распределения по возрасту мужчин и женщин в целом совпадают. (Рисунок 3.2.) [54]

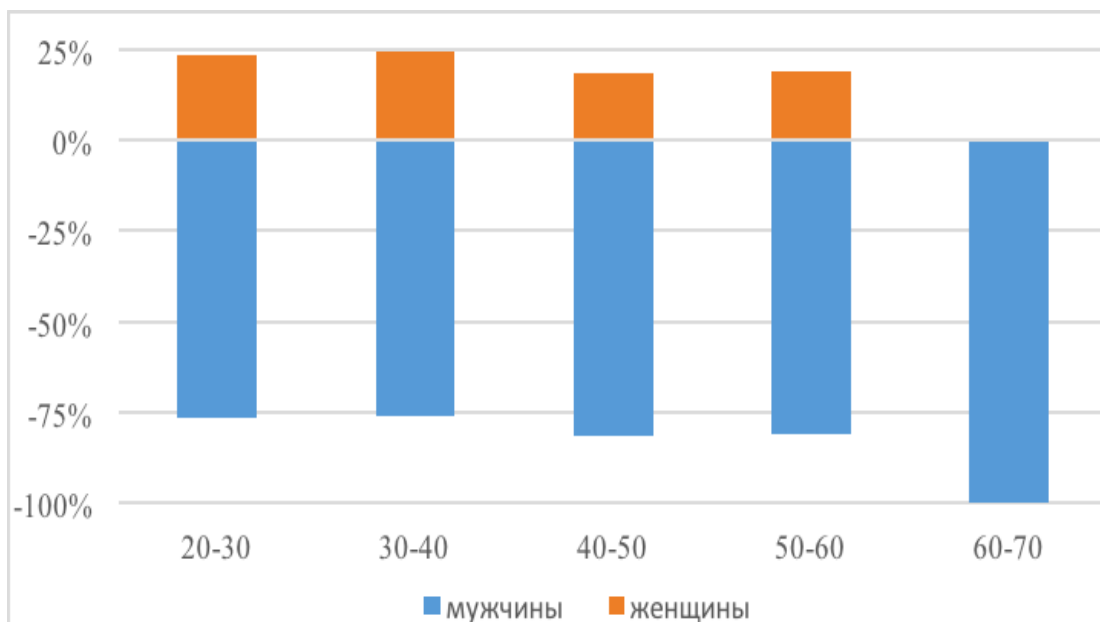


Рисунок 3.2. Распределение топ-менеджеров по полу и возрасту, %

Источник: расчеты автора на основе базы данных перемещений топ-менеджеров

Доля топ-менеджеров из других стран на российском рынке труда составляет 10,3%. Как правило, у них уже есть опыт работы с зарубежными рынками, на которые компания планирует выходить (или уже присутствует). В основном экспаты заняты в иностранных компаниях, функционирующих на территории России, однако 42,6% из них работают в российских компаниях. Согласно опросу рекрутингового портала Superjob, крупные банки предпочитают выбирать иностранцев на должность финансовых директоров.

Становление рынка труда высококвалифицированных руководителей возможно при накоплении ими человеческого капитала, то есть при приобретении ими дополнительных знаний и навыков. Основными путями для достижения такой цели являются образование и приобретение практического опыта.

В настоящее время существуют множество способов улучшить свое образование: получить основное или дополнительное высшее образование, закончить образовательные программы, курсы повышения квалификации, ученую степень, самообразование и пр. Каждый из этих способов обладает своими плюсами и минусами, однако наиболее распространенными для руководителей способами является получение первого и дополнительного высшего образования. Все топ-менеджеры в представленной выборке (100%) имеют высшее образование, при этом 56,9% россиян (из них около 1/3 — в качестве второго высшего образования) и 53,7% экспатов — высшее экономическое.

Чуть меньше половины россиян (42,1%) и лишь 14,9% экспатов имеют техническое образование. Такое существенное различие объясняется особенностями советской системы образования. Вероятно, высшее техническое обучение менее востребовано топ-менеджерами, поэтому многие получают второе образование, как правило в экономике. Гуманитарное образование имеют 11,2% российских и 16,5% иностранных топ-менеджеров, бизнес-образование 18,9% и 12,2%, юридическое — 9,5 и 8,9% соответственно. В рассматриваемый период соотношение видов образования осталось практически неизменным.

Большинство топ-менеджеров в России имеют одно высшее образование. Наиболее распространенным является высшее образование, полученное в СССР или России, его доля составляет 63,3%, еще 1,6% имеет одно высшее образование, полученное за рубежом. Примерно 1/3 российских руководителей имеет два и более высших образования: 18,9% россиян получали оба высших образования в России (СССР), 14,7% одно высшее образование получили в России (СССР), а другое (как правило, второе) за рубежом, еще 1,5% топ-менеджеров два (или более) высших образования получили за рубежом. (Рис. 3.3)

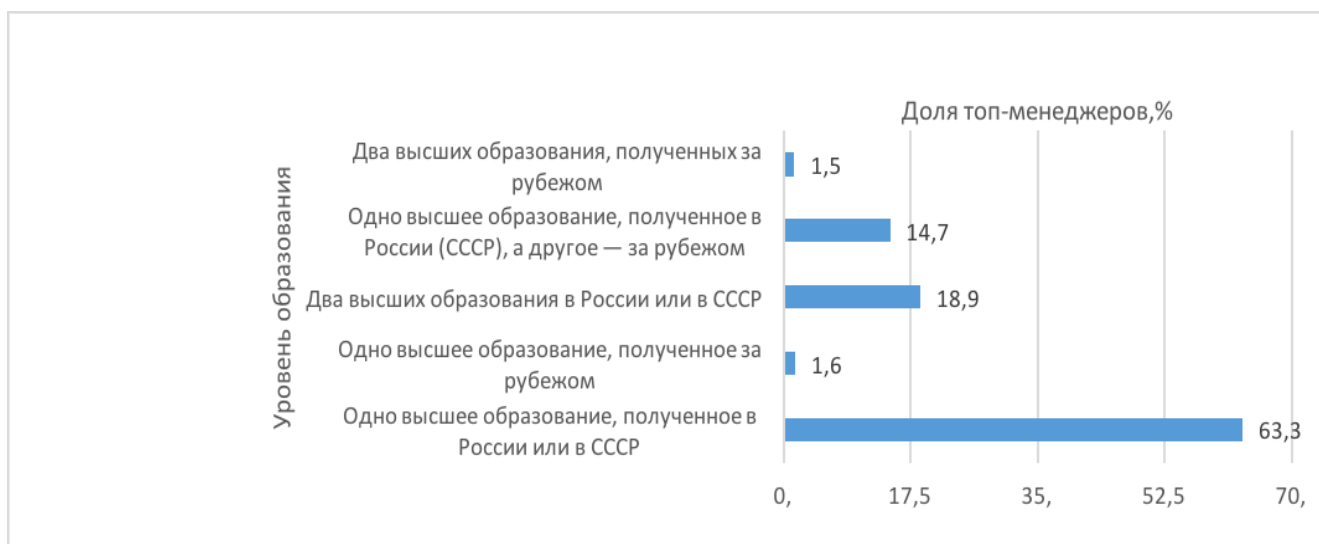


Рисунок 3.3. Уровень образования российских топ-менеджеров, %

Источник: составлено автором на основе базы данных перемещений топ-менеджеров

Экспаты (70,1%) преимущественно имеют одно полученное за рубежом высшее образование. Два высших образования за рубежом получили 22,3% экспатов. Стоит отметить, что 1,3% экспатов получили одно высшее образование в СССР (России), а еще 4,9% — одно в СССР (России) и одно за рубежом. В данной группе руководителей высшего звена представлено множество граждан республик бывшего СССР. (Рис. 3.4.)

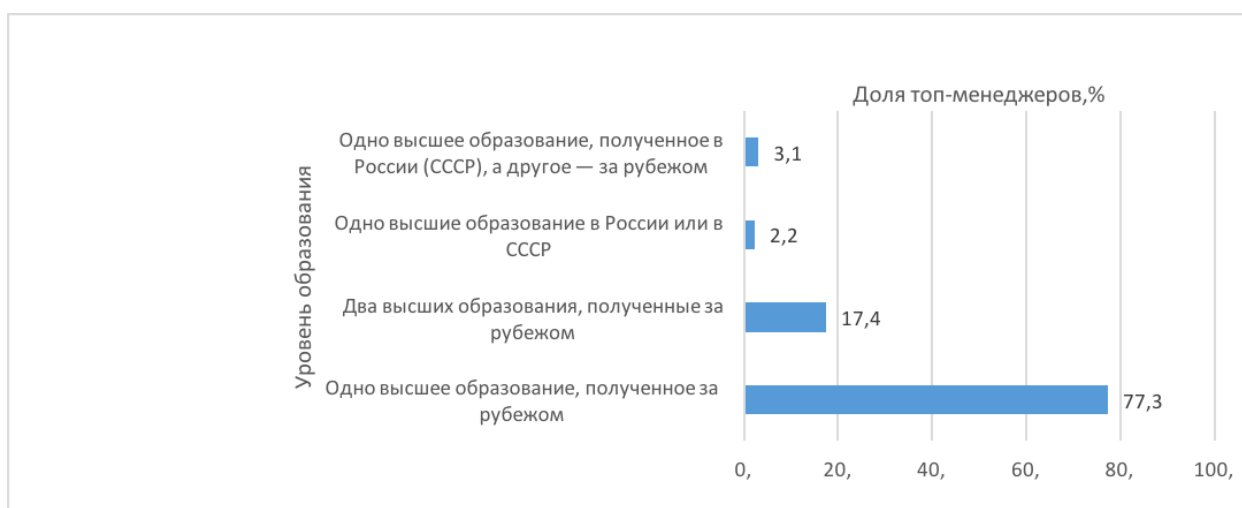


Рисунок 3.4. Уровень образования иностранных топ-менеджеров (экспатов), %

Источник: расчеты автора на основе базы данных перемещений топ-менеджеров

Стаж работы топ-менеджера, как и образование, рассматривается как источник повышения человеческого капитала. В то же время стаж и образование дают различные виды знаний: в первом случае топ-менеджер приобретает практические знания, которые могут быть использованы в текущей деятельности, во втором случае - теоретические знания, призванные топ-менеджеру помочь составить представление о ситуации в целом.

В данном исследовании рассматриваются три вида опыта работы: опыт работы в отрасли, на аналогичной должности и опыт работы в данной фирме. Между собой они отличаются по видам специфического человеческого капитала и степени накопления. Степень специфичности человеческого капитала сотрудника определяется разнообразием и количеством рабочих мест, где могут быть использованы знания и навыки, составляющие данную часть человеческого капитала. В случае, если знания могут быть использованы на любом рабочем месте, речь идет об общем человеческом капитале. Если знания и навыки являются востребованными только в масштабах одного рабочего места, можно говорить об абсолютно специфическом человеческом капитале или о совершенно непереносимых (с одного рабочего места на другое) активах человеческого капитала. Однако возможны ситуации, когда навыки могут давать отдачу и быть востребованы на ограниченном количестве мест работы. В таком случае речь идет частично специфичном капитале.

Важнейшей особенностью рынка труда является уровень его сегментации. Сегмент рынка труда представляет собой долю рынка труда, выделенную по определенным критериям, к примеру, позиция, отрасль и др. Сегмент считается относительно замкнутым, если все перемещения преобладают в рамках него. При наличии большого числа закрытых сегментов можно говорить о значительной сегментации рынка. Высокий уровень сегментации обычно указывает на наличие определенных барьеров для перехода от одного сегмента рынка в другой. Отсутствие барьеров позволяет наиболее гибко и быстро в текущий момент времени реагировать на изменения спроса и предложения на данном рынке труда.

Таблица 3.1.

Распределение топ-менеджеров по наличию опыта работы в компании,  
в отрасли, на аналогичной должности, %

Наличие опыта работы				
В компании	В отрасли	На аналогичной должности		
		Есть	Нет	Всего
Есть	Есть	27	22	49
	Нет	0,7	1,2	1,9
	Всего	27,7	23,2	51,9
Нет	Есть	23,2	14,1	37,3
	Нет	7,2	4,6	11,8
	Всего	30,2	18,6	48,1
Всего	Есть	50,2	36,1	86,3
	Нет	7,9	5,8	14,7
Общий итог		58,1	41,9	100

Источник: составлено автором на основе базы данных перемещений топ-менеджеров

Из таблицы видно, что большинство российских топ-менеджеров (86,3%) имеют опыт работы в отрасли (табл. 3.1.), у 50,2% есть опыт работы на аналогичной позиции, а у 49% есть опыт работы в данной фирме. Все три вида опыта имеют только четверть (27%) руководителей в России.

Анализ потоков между должностями позволяет говорить о существовании значительной сегментации на рынке труда топ-менеджеров. Будущими председателями правлений и генеральными директорами являются финансовые, коммерческие директора, директора по экономике, главные бухгалтеры; технические директора и директора по производству; директора по маркетингу, продажам, рекламе и работе с клиентами; председатели советов директоров; заместители генеральных директоров и председатели правления, руководители бизнес-подразделений. Заместителями генеральных директоров и председателей правления

становятся руководители подразделений, сами генеральные директора и председатели правления.

Важно учитывать степень соотношения использования внутреннего и внешнего рынков труда при перемещении топ-менеджеров в России. С этой целью проводится исследование наиболее распространенных перемещений (внешних или внутренних) на российском рынке труда топ-менеджеров, выделяются основные факторы, от которых в наибольшей степени зависит выбор того или иного типа перемещения. Выбор того, что лучше всего подходит для компании в данный момент—доверить должность собственному сотруднику (внутреннее перемещение) или пригласить руководителя со стороны (внешний найм), зависит от степени важности фактора специфического капитала для конкретной компании. [22]

Для российского рынка топ-менеджеров наиболее характерна высокая доля внешних перемещений в сравнении с внутренними перемещениями. Вероятно, это обусловлено нехваткой квалифицированных руководителей, что в результате вынуждает компанию прибегать к переманиванию из других компаний. За период с 2012 по 2018 г. доля внутренних перемещений составила 45,9%. (Рис.3.5.)

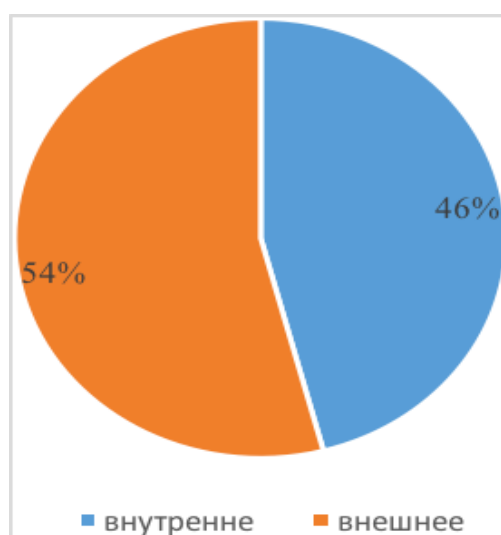


Рисунок 3.5. Соотношение внешних и внутренних перемещений топ-менеджеров, %

Источник: составлено автором на основе базы данных перемещений топ-менеджеров

Анализ международных исследований позволяет выделить основные факторы, которые влияют на выбор внутреннего или внешнего назначения топ-менеджеров (табл. 3.2).

Таблица 3.2.

Факторы, влияющие на использование внутреннего или внешнего назначения топ-менеджеров

Влияние факторов со стороны	
спроса на труд	предложения труда
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Размер компании. Большой размер компании предполагает и большее число претендентов на вакантную позицию, что означает высокую вероятность назначения внутреннего кандидата.</li> <li>2. Кадровая политика компании. Некоторые фирмы сосредоточены на стратегии «up or out», иначе говоря закрытой кадровой политике, когда внешний набор осуществляется главным образом на должности нижнего уровня, а позиции среднего и высшего уровней заполняются в основном внутренними кандидатами.</li> <li>3. Специфичность знаний. Чем выше уровень специфического капитала, которым должен обладать руководитель, тем вероятнее выбор внутреннего кандидата, уже имеющего данные знания и опыт.</li> <li>4. Привлекательность позиции топ-менеджера: выше уровень оплаты и других условий, обеспечивающих привлекательность позиции для потенциальных кандидатов</li> <li>5. Политика компании на рынке. Вероятность привлечения внешних кандидатов растет, если компания планирует выходить на новые рынки, развивать новые направления деятельности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соотношение количества внутренних и внешних кандидатов на рынке. Наличие необходимых кандидатур внутри компании. Карьерные предпочтения топ-менеджеров, их ориентированность на частоту смену места работы.</li> <li>2. Степень открытости рынка труда топ-менеджеров. Открытость национального рынка топ-менеджеров, использование международного рынка топ-менеджеров повышают вероятность внешнего назначения за счет расширения числа внешних кандидатов путем привлечения работающих в других странах специалистов.</li> <li>3. Уровень развития посреднических услуг по подбору и найму топ-менеджеров. Чем больше на рынке существует рекрутинговых, хедхантинговых и иных компаний, специализирующихся на подборе топ-менеджеров, чем больший спектр услуг высокого качества они могут предложить, тем выше вероятность выбора внешнего кандидата</li> </ol>

Источник: [15]



Следует отметить, что доля внутренних перемещений к концу 2017 года увеличилась до 57% от общего числа перемещений руководителей. Для рынка труда руководителей высшего звена в России характерен высокий уровень ротации, что выражается низким значением показателя среднего времени работы на одной занимаемой должности — около 2,8 лет. Такой низкий показатель можно объяснить недостатком предложения на рынке труда топ-менеджеров, что может привести к появлению новых и зачастую более привлекательных предложений для руководителей вскоре после вступления в должность. Чтобы предотвратить такие ситуации, некоторые компании предлагают более высокую должность своим топ-менеджерам через полтора года после начала работы. Данные о распределении перемещений в зависимости от пола и гражданства топ-менеджеров (табл. 3.3) подтверждают выводы о тенденции к применению внутрифирменных перемещений преимущественно женщин и иностранцев: максимальная доля внутрифирменных перемещений наблюдается у женщин-иностранок (60,2%), минимальная — у мужчин-россиян (49,2%).

Таблица 3.3.

Доля внутренних назначений топ-менеджеров в зависимости от пола и гражданства, % всех назначений и отставок

Гражданство	Мужчины	Женщины	В среднем
Российское	49,2	59,5	50,4
Иностранное	54,5	60,2	55,0
В среднем	49,7	64,1	51,0

Источник: составлено автором на основе базы данных перемещений топ-менеджеров.

По оценкам базы данных топ-менеджеров, наибольший спрос на руководителей высшего звена предъявляют банки. На них приходилось 20,1% всех перемещений. Телекоммуникационные компании также

проявляли высокую активность, они заняли 9,7% рынка топ-менеджеров. Далее следуют страховые компании (9,2%), сфера информационных технологий (7,1%), финансовые компании (7,1%), аудиторские и консалтинговые компании (6,6%), нефтегазовые компании (6,4%), маркетинг и реклама (6,3%) и сельское хозяйство (5,1%). (Рис.3.6)



Рисунок 3.6. Распределение назначений топ-менеджеров по сферам экономики, %

Источник: составлено автором на основе базы данных перемещений топ-менеджеров

Основными показателями, характеризующими рынок труда, принято считать размер вознаграждения, спрос и предложение. Наиболее распространенная и простая модель рассматривает спрос и предложение как функцию от цены, т.е.  $D = D(w)$ ,  $S = S(w)$ , где  $D$  — спрос на труд,  $S$  — предложение труда, а  $w$  — размер оплаты труда (цена труда).

На рынке руководителей высшего звена размер оплаты труда зависит от характеристик топ-менеджера, его опыта работы, навыков, умений, знаний, накопленных контактов и др. Разница в зарплатах руководителей высшего звена в России в настоящее время превышает 100 раз (данные по оплате труда более подробно рассмотрены в разделе 3.2), поэтому невозможно говорить о существовании общей цены на труд. Можно отметить наличие множества цен в разных секторах рынка труда топ-менеджеров. Это затрудняет использование простейшей модели. В данном разделе будет проанализирован только реализованные предложение и спрос,



Таблица 3.5.

Переходы топ-менеджеров между должностными позициями с распределением по первоначальной должности, % всех занимавших предыдущую позицию

Предыдущая позиция	Будущая позиция															
	ген, пп	псд, пнс	зseo, исп, зпп, чп	зпсд, чсд, зпнс, чнс	мар, рек, прод, кл	ит	безоп	кадров	пр, гр	ком, г/б, фин, эк	техн, произв	юридич	регион	пд	другая	всего
ген, пп	<b>44</b>	7	18	0,5	4			0,4	1,3	3	1,1	0,2	5	8	7	<b>100</b>
псд, пнс	49	<b>13</b>	10		5				8			3		3	10	<b>100</b>
зseo, исп, зпп, чп	37	3	<b>30</b>	0,5	3	0,3	0,2	0,2	0,6	4	0,6	0,3	5	11	6	<b>100</b>
зпсд, чсд, зпнс, чнс	33	27	27							3			3	3	3	<b>100</b>
мар, рек, прод, кл	18		9		39			0,3	2	7	0,3		10	10	6	<b>100</b>
ит			14		4	<b>54</b>			4		7			4	14	<b>100</b>
безоп			17				17						17		50	<b>100</b>
кадров	4		6					81					4	2	4	<b>100</b>
пр, гр	11		9		7	1,3			<b>53</b>	1			1,3	11	7	<b>100</b>
ком, г/б, фин, эк	19	0,8	15		3			0,3	0,3	<b>44</b>			5	9	4	<b>100</b>
техн, произв	46	1,2	15		1,2						27		5	2	2	<b>100</b>
юридич	3		6									<b>56</b>	6	3	25	<b>100</b>
регион	13	0,3	13		5			1	1	7	0,7	1,0	<b>41</b>	11	6	<b>100</b>
пд	9	0,3	16	0,4	3			0,4	0,7	2	0,4	0,1	4	<b>57</b>	6	<b>100</b>
другая	14	1,0	17	0,6	6,2	0,6	0,2	1,0	2	5	1,2	1,0	8	17	<b>25</b>	<b>100</b>
В среднем	23	2	17	0,3	7	0,6	0,1	2	2	8	1,2	0,8	8	19	9	100

Источник: составлено автором на основе [23, 41]

Перечень сокращений, использованных в таблицах 3.4 и 3.5.

Ген - Генеральный директор	Чед – член совета директоров
Псд – председатель совета директоров	Мар – директор по маркетингу
Зген – заместитель	Рке – директор по рекламе
Исп – исполнительный директор	Прод – директор по продажам
Зпп – заместитель председателя правления	Кл – директор по работе с клиентами
Чп – член правления	Ит – директор по информационным технологиям
Безоп – директор по безопасности	Произв – директор по производству
Связи с обществ – директор по связям с общественностью и государственными органами	Регион – региональный директор
Комм – коммерческий директор	Бизнес подразд – директор бизнес подразделения
Г/б – главный бухгалтер	Другая – другая директорская должность
Фин –финансовый директор	Эк – директор по экономике
	Техн – технический директор

Источник: составлено автором

Интересным является вопрос, какие руководители высшего звена чаще всего занимают высшую позицию в иерархии компании, т.е. становятся генеральными директорами. В качестве председателя правления и генерального директора чаще всего (в 29% случаев, Таблица 3.4) приходят сотрудники с аналогичных должностей. Вторым по популярности «поставщиком» кадров на позицию генерального директора (председателя правления) является должность заместителя генерального директора (председателя правления) и исполнительного директора (21%). Далее в списке идут финансовые директора (9%), директора по маркетингу, рекламе и продажам (6%), руководители отдельных бизнес-подразделений (6%). Одновременно с этим, бывшие генеральные директора (и председатели

правления) почти в половине случаев (57%) занимают аналогичные должности (Приложение 2). Также распространены переходы с должности генерального директора (председателя правления) в заместители генеральных директоров и председателей правления (11,2%), в председатели советов директоров (13,2%) и на позиции финансовых директоров (10%).

Распределение перемещений председателей советов директоров значительно отличается от потоков генеральных директоров. Переход на должность председателя совета директоров между компаниями с аналогичной должности случается крайне редко (10%, см. Таблица 3.4). Наиболее часто будущие председатели советов директоров работают генеральными директорами (46%) или их заместителями (17%). В свою очередь, по данным статистики председатели советов директоров чаще (в 51% случаев) переходят на должность генерального директора (председателя правления) (Таблица 3.5). Следующий по популярности - переход на аналогичную должность (34%) или переход на должность заместителя генерального директора (заместителя председателя правления) — 15%.

Потоки бывших и будущих заместителей генеральных директоров и исполнительных директоров похожи на потоки генеральных директоров и председателей правления. В 39% ими становятся топ-менеджеры, перешедшие с аналогичных позиций (Таблица 3.4), в 12% случаев руководители бизнес-подразделений. В свою очередь, бывшие заместители генеральных директоров, председателей правления и исполнительные директора занимают аналогичные должности (35%, см. Таблица 3.5).

Существует несколько групп топ-менеджеров, для которых наиболее популярными являются перемещения на аналогичную должность. Сюда можно отнести директоров по персоналу, которые в 77,1% случаев переходят на схожую позицию (Таблица 3.5). Подобная ситуация складывается у руководителей по связям с общественностью (63,8%) и директоров по IT (62% остаются на синонимичной должности).

Региональные представители подразделений в 41% случаев переходят на схожую должность (часто в другом регионе, но в той же компании). Директора по продажам, маркетингу и работе с клиентами достаточно часто (в 43% случаев) занимают схожие должности (Таблица 3.5). Подобная ситуация наблюдается у финансовых директоров, главных бухгалтеров и директоров по экономике: они сохраняют свою должность в 57% случаев, а в 13% переходят на более высокую должность зам. генерального директора.

Любопытным является тот факт, что 41% технических директоров переходят на должность генерального директора (Таблица 3.5). Поскольку подобное в большинстве случаев происходит на предприятиях промышленности, можно сделать предположение, что значительную роль там играет должность директора по производству, поэтому наиболее востребованы знания о технологиях производства, а иные службы (например, маркетинг и продажи) часто менее развиты. Вероятно, после усовершенствования организации производства, фирмы заинтересуются в поиске новых ресурсов и способов повышения своей эффективности, а более востребованными в промышленности станут топ-менеджеры в сфере маркетинга и финансов. В 23% случаев технические директора переходят на синонимичные должности в компании.

В абсолютном большинстве случаев (99,1%) на руководящие должности назначаются кандидаты, ранее занимавшие позиции топ-менеджеров. На долю перемещений из middle-management (руководителей среднего уровня) приходится лишь 0,9% перемещений, что говорит о низком уровне трудовой мобильности между категориями должностей, а также о недостаточном развитии внутрифирменных рынков. Наиболее часто руководители среднего уровня назначаются на должности директоров по рекламе/продажам/маркетингу/работе с клиентами (5,9% назначений), директоров по связям с общественностью (4,8%), коммерческих, финансовых директоров, главных бухгалтеров, директоров по экономике (2,6%), а также

региональных директоров (2,4%) и руководителей бизнес-подразделений (1,8%).

Анализ показывает, что данный рынок в России существенно сегментирован как по должностным позициям, так и по сферам экономики. В то же время значительные потоки между отдельными позициями и секторами экономики свидетельствуют о том, что можно говорить не о совокупности отдельных рынков труда топ-менеджеров по отдельным отраслям и профессиям, а о целом о рынке.

Следует также отметить значительную степень изоляции рынка труда топ-менеджеров от рынка руководителей среднего уровня, что приводит к относительно небольшому числу переходов с позиций среднего уровня на более высокие должности и наоборот.

### 3.2. Институциональное регулирование рынка труда топ-менеджеров

Рынок труда руководителей высшего звена существенно отличается от рынка труда других наемных работников. Особенности, характеристику и специфику определяют несколько факторов:

1. Деятельность руководителей высшего звена сложно контролировать и оценивать, так как они обладают достаточно высокой степенью свободы действий.

2. Топ-менеджеры обладают гораздо большим объемом полномочий, в том числе выступая в качестве представителей компании перед сотрудниками, партнерами по бизнесу, органами власти.

3. Ошибка или незаконное действие топ-менеджера могут стоить собственнику компании гораздо больше, чем ошибка рядового сотрудника.[27]

Все это определяет необходимость наличия особых нормативно-правовых норм для топ-менеджеров.



Законодательство Российской Федерации не содержит определения понятия руководитель высшего звена. Закон не предусматривает отдельные правила трудовых отношений для руководителей организаций, их заместителей и главных бухгалтеров и не дает ответа на вопрос о том, кто может быть отнесен к заместителям руководителя, а кто - нет и все ли заместители являются топ-менеджерами. Поэтому рассмотрение области трудовых отношений данной категории работников является актуальным.

В России главным законодательным актом, регулирующим трудовые отношения, является Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ). Данный нормативно-правовой документ содержит ряд правил, которые определяют особенности регулирования трудовых отношений топ-менеджеров. Он предусматривает специальную процедуру увольнения и найма генерального директора и главного бухгалтера организации, в то время как остальные топ-менеджеры в Трудовом кодексе не выделяются. ТК РФ дополняет перечень причин для увольнения руководителей следующими положениями:

- принятие необоснованных решений;
- смена собственника;
- нанесшего ущерба имуществу организации;
- по заявлению профсоюзов нарушение трудовых актов. [1]

В ст. 75 и в п. 4 ст. 81 ТК РФ отмечается, «когда меняется собственник имущества организации, новый собственник имеет право расторгнуть трудовой договор с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером не позднее, чем через три месяца с даты возникновения права собственности». Размер выплат руководителю организации, его заместителям и главному бухгалтеру в случае расторжения трудового договора в связи со сменой собственника организации определяет ст. 181 ТК РФ, в соответствии с которой «в случае расторжения трудового договора с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером в связи со сменой собственника организации, новый собственник выплачивает

указанным работникам компенсацию в размере не ниже трех средних месячных заработков работника».

Иными причинами для увольнения руководителя являются: [1]

- однократное грубое нарушение своих трудовых обязанностей руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями (п. 10 ст. 81 ТК РФ);

- принятие руководителем, его заместителями или главным бухгалтером необоснованного решения, которое в последствии повлекло за собой нарушение сохранности имущества, его незаконное использование или иной существенный ущерб имуществу компании (п. 9 ст. 81 ТК РФ);

- иные случаи, которые предусмотрены трудовым договором (п. 13 ст. 81 ТК РФ).

ТК РФ (ст. 195) предусматривает ситуацию, когда по просьбе профсоюза работодатель обязан рассмотреть вопрос о нарушении руководителем организации или его заместителями законов или нормативных актов о труде, условий коллективного договора, и в случае выявления такого рода нарушений применить дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения.

Согласно ст. 20 ТК РФ, в качестве работодателя в трудовых отношениях с сотрудниками выступают члены органа управления юридического лица или уполномоченные лица, т.е. генеральный директор предприятия или другие топ-менеджеры.

Согласно ст. 59 ТК РФ предусматривается возможность заключения срочного трудового договора для руководителей, их заместителей и главных бухгалтеров компании. В большинстве случаев ТК РФ предполагает возможность заключения только бессрочного трудового договора. Максимальная продолжительность испытательного срока для руководителей (в том числе филиалов, представительств) составляет шесть месяцев (ст. 70 ТК РФ). Руководитель организации несет полную ответственность в размере причиненного работодателю материального ущерба (ст. 277 ТК РФ). Трудовой договор с заместителями руководителя организации или с главным

бухгалтером также может быть предусматривать материальную ответственность в полном размере причиненного работодателю ущерба (ст. 243 ТК РФ). Глава 43 Трудового кодекса РФ раскрывает особенности трудового законодательства членов коллегиального исполнительного органа организации и руководителей организации.

Дополнительные основания, по результатам которых трудовой договор с руководителем организации может быть расторгнут, оговорены в ст. 278 ТК РФ и включают:

1. Отстранение от должности в соответствии с законом о несостоятельности (банкротстве);
2. Решения собственником имущества организации, либо уполномоченным органом юридического лица остановить действие трудового договора. При отсутствии виновных действий руководитель организации получает компенсацию, предусмотренную его трудовым договором, которая не может быть ниже трехкратного месячного заработка (ст. 279 ТК РФ);
3. Иные основания для увольнения могут быть индивидуально указаны в трудовом договоре.

При расторжении трудового договора руководитель обязан предупредить об этом работодателя (собственника) за месяц вместо двух недель, как все остальные сотрудники. [1]

Трудовой кодекс (ст. 276 ТК РФ) предусматривает ограничение на работу по совместительству для руководителей организаций. Для этого руководитель должен получить разрешение уполномоченного собственником лица (органа) или уполномоченного органа юридического лица. Кроме того, руководитель не может числиться в составе надзорных и контрольных органов в этой организации.

Важным аспектом регулирования трудовых отношений руководителей является их «полная материальная ответственность за прямой фактический ущерб, причиненный организации». Более того, в определенных ситуациях

руководитель обязан возместить убытки организации, вызванные его действиями.

Гражданское законодательство содержит отдельные нормы, регулирующие трудовые отношения руководителей высшего звена, а Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) является основным законодательным актом в данной отрасли.

В рамках товарищества, согласно ГК РФ, ведение дел осуществляет один или несколько полных товарищей (ст. 72, 84 ГК РФ), выступающих в качестве топ-менеджера компании. [2]

Высшим органом в обществах с ограниченной ответственностью (ООО) выступает общее собрание участников (ст. 91 ГК РФ). Руководство организацией осуществляется либо руководителем ООО, либо коллегиальным исполнительным органом, при этом и руководителем, и членом исполнительного органа может быть и не участник общества, т.е. выступать наемным топ-менеджером. [2,17]

Законодательство определяет перечень вопросов, которые могут быть решены только общим собранием. У ООО может быть совет директоров, что должно быть прописано в уставе общества. В соответствии с законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», руководитель не может быть исполняющим обязанности главы совета директоров (ст. 33 ФЗ «Об ООО»). Руководитель ООО, выдвигаемый и избираемый на собрании участников общества, имеет следующие полномочия:

1. Действовать от имени общества, в том числе совершать сделки и представлять его интересы без доверенности;
2. Выдавать от имени общества доверенности на право представительства;
3. Переводить, увольнять, назначать работников общества, применять к ним меры дисциплинарного взыскания и поощрений;
4. Осуществлять иные полномочия, которые не были отнесены к компетенции общего собрания, совета директоров и коллегиального исполнительного органа общества. (всего в перечне 12).

Порядок, а также условия работы руководителя ООО устанавливают устав общества, внутренние документы общества и договор, заключенный между обществом и лицом, выполняющим в нем функции единоличного исполнительного органа. [17, с.217]

Для общества с числом акционеров более 50 обязательным является создание наблюдательного совета. В публичных и непубличных обществах высшим органом управления является общее собрание акционеров (ст. 103 ГК РФ). [2]

Текущее руководство деятельностью обществ осуществляется единоличным (генеральный директор) и(или) коллегиальным (правление, дирекция) исполнительным органом общества, подотчетным общему собранию акционеров (наблюдательному совету). В обществе может одновременно присутствовать как единоличный, так и коллегиальный исполнительные органы, при этом должна быть определена компетенция последнего.

Законодательство ограничивает самостоятельность руководителя общества в принятии некоторых решений, таких как:

- выбор главенствующих направлений деятельности общества;
- размещение эмиссионных ценных бумаг и облигаций;
- самостоятельное создание филиалов, открытие представительств;
- утверждение внутренней документации (в ряде случаев).

Все вопросы, связанные с текущим руководством и деятельностью компании, возложены на руководителя организации и / или коллегиального исполнительного органа общества. В обязанности руководителя входит организация реализации выполнения решений собрания акционеров и совета директоров. Руководитель действует от имени общества без доверенности, включая представление его интересов, издает приказы и утверждает штат, осуществляет сделки, дает обязательные для исполнения всеми работниками общества указания.

Гражданский кодекс РФ не содержит отдельных стандартов, прямо или косвенно регулирующих деятельность топ-менеджеров. Федеральный закон

«О некоммерческих организациях» (ФЗ «О НКО») включает перечень вопросов, относящихся к компетенции высшего органа управления НКО (п. 2 ст. 29 ФЗ «О НКО»). К ним относятся определение основных направлений деятельности НКО, создание филиалов и представительств, принципы формирования и использования имущества, а также утверждение годовых отчетов, финансового плана, создание исполнительных органов и др.[2]

Ст. 30 ФЗ «О НКО» регулирует деятельность исполнительного органа НКО и предусматривает, что «исполнительный орган некоммерческой организации может быть коллегиальным и (или) единоличным. Он подотчетен высшему органу управления некоммерческой организацией и осуществляет текущее руководство деятельностью некоммерческой организации». Следует отметить, что регулирование деятельности топ-менеджеров НКО в России крайне незначительно.

Гражданский кодекс РФ также не содержит стандартов работы руководителей высшего звена государственных унитарных предприятий (ГУП). Данный пробел восполняет Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (ФЗ «О ГУПах»). В законе содержится полный список норм, которые относятся к исключительной компетенции собственника. Среди них можно выделить следующие (ст. 20 ФЗ «О ГУПах»): [5]

- назначение и увольнение сотрудника с должности руководителя ГУПа;
- выдача согласия на прием главного бухгалтера и прекращение трудовые отношений с ним;
- определение видов деятельности и целей ГУПа;
- определение обязательных для исполнения государственных заказов.

Руководить ГУПом имеет право только единоличный исполнительный орган (директор). В его обязанности входит (ст. 21 ФЗ «О ГУПах»):

- утверждение структуры унитарного предприятия и его штатов;
- прием на работу сотрудников; заключение, подписание, изменение и прекращение с ними трудовых договоров;

- заключение и проведение сделок от лица предприятия без доверенности.

Руководитель ГУПа подлежит обязательной аттестации, порядок которой определяет сам собственник. Кроме того, согласно ст. 145 ТК РФ, «оплата труда руководителей организаций, их заместителей и главных бухгалтеров в организациях, финансируемых из федерального бюджета, производится в порядке и размерах, которые определяются Правительством Российской Федерации, в организациях, финансируемых из бюджета субъекта Российской Федерации, — органами государственной власти соответствующего субъекта Российской Федерации, а в организациях, финансируемых из местного бюджета, — органами местного самоуправления». [5]

Существует значительное число отраслевых законов. К примеру, деятельность топ-менеджеров банков регулирует ФЗ «О банках и банковской деятельности», который к топ-менеджерам относит президента банка, всех его заместителей, членов правления, назначения которых утверждаются ЦБ РФ. Особые требования к руководителям страховых компаний предусматривает ФЗ «Об организации страхового дела в РФ». Определенный перечень требований к руководителям компаний предусматривают и ряд других сфер экономики. [6, 7]

Основным документом, регулирующим корпоративное управление в России, является Кодекс корпоративного управления, принятый Банком России 21 марта 2014 года. [8] Предпосылками для создания такого кодекса послужили следующие факторы:

1. Российское законодательство нашло отражение большинства общепринятых принципов корпоративного управления. Однако, практика соблюдения его норм и традиции корпоративного управления продолжают формироваться и часто не являются удовлетворительными.

2. Корпоративное управление надлежащего уровня не может обеспечиваться только правовыми нормами.

Во-первых, законодательство не в состоянии вовремя реагировать на изменения практики корпоративного управления, так как внесение изменений требует значительного времени.

Во-вторых, законодательство устанавливает только общие обязательные правила для обществ. Их детализация усложняет работу, так как общество имеет свои особенности, многие аспекты деятельности не могут быть в полной мере отражены. В результате законодательство часто либо вообще не содержит норм, регулирующих соответствующие отношения (далеко не всегда отсутствие регулирования является пробелом в законодательстве), либо устанавливает общее правило, позволяя участникам таких отношений самостоятельно выбирать сценарий поведения. [32]

3. Многие вопросы корпоративного управления лежат за пределами законодательной сферы, так как имеют не юридический, а скорее этический характер.

Большинство положений законодательства, регулирующих в том числе корпоративное управление, основаны на этических стандартах, а также общепринятых нормах деловой практики. Примером таких правовых норм являются нормы гражданского права, которые устанавливают возможность при отсутствии применимого законодательства отталкиваться от требований разумности, добросовестности и справедливости, а также запрещающие осуществление гражданских прав исключительно с намерением причинить вред другому лицу, действия в обход закона с противоправной целью или иное недобросовестное осуществление гражданских прав. Таким образом, морально-этические нормы разумности, добросовестности и справедливости являются частью действующего законодательства. [33]

Кодекс корпоративного управления носит рекомендательный характер. Однако, в отношении рынка труда топ-менеджеров, он содержит несколько ключевых элементов регулирования.

В первую очередь, совет директоров должен определять политику компании по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых



руководящих работников общества. Следует утвердить такой уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров (а также исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам), который обеспечит достаточную мотивацию базу для эффективной работы, позволяя обществу привлекать высококвалифицированных специалистов. В то же время обществу необходимо избегать большего уровня вознаграждения, чем это требуется. Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров. Согласно кодексу, наибольшему совпадению интересов способствует долгосрочное владение акциями компании. Система вознаграждения исполнительных органов должна предусматривать корреляцию вознаграждения от результата работы общества и личного вклада в достижение результата. Золотой парашют (сумма компенсации, которая выплачивается в случае досрочного прекращения полномочий исполнительных органов или топ-менеджеров по инициативе собственников и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий), не должен составлять больше двукратного размера фиксированной части вознаграждения сотрудника за год.[32]

Во-вторых, совет директоров должен нести ответственность за принятые решения о назначениях и увольнениях исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением поставленных задач. Совет директоров должен обеспечивать контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали по утвержденной стратегии развития. Необходимо отметить, что членом совета директоров следует выбирать лицо с безупречной деловой и личной репутацией, со знаниями, опытом и навыками, которые требуются для принятия решений. Сама избирательный процесс должен быть максимально прозрачен для всех акционеров компании. Состав директоров должен также включать достаточное количество независимых директоров (рекомендуется состав независимых директоров не менее одной трети избранного состава всего совета). Кроме того, состав

совета директоров должен быть сбалансированным по квалификации его членов, знаниям, опыту и деловым качествам, и пользоваться доверием акционеров. Права и обязанности членов совета директоров должны быть четко определены и регламентированы во внутренних документах общества.

В-третьих, особое внимание уделяется оценке результатов деятельности руководителей высшего звена. Оценка качества работы совета директоров и иных руководителей должна быть направлена на определение степени эффективности их работы, комитетов и членов совета директоров, активизацию работы и выявление областей, где их деятельность может быть существенно улучшена. Оценка работы должна проводиться регулярно (не менее одного раза за год). Для проверки качества работы совета директоров рекомендуется привлекать независимую стороннюю организацию (консультанта) не реже одного раза в три года.

Направлениями совершенствования законодательства в сфере труда топ-менеджмента являются:

1. Определение в законодательстве единой для всех нормативно-правовых актов категории «руководитель высшего уровня»;
2. Стандартизация регулирования данной области в различных нормативно-правовых актах;
3. Гибкость в вопросах привлечения топ-менеджеров (включая иностранных руководителей), расторжения и заключения с ними рабочих отношений, возможно за счет незначительного уменьшения их трудовых прав.

### 3.3. Проблемы и перспективы развития рынка труда топ-менеджеров в России

Желание владельцев компаний повысить качество корпоративного управления привело в последние годы к повышению спроса на высококвалифицированных топ-менеджеров. Улучшение защиты прав собственности, снижение риска потери контроля над активами, усиление

конкуренции и быстрое развитие холдингов в российской экономике стимулировали переход управления компаний от непосредственных владельцев компаний к наемным сотрудникам. Кроме того, для выхода на западные рынки капитала, необходимо повысить прозрачность компаний и качество корпоративного управления.

Наряду с ростом спроса на квалифицированных топ-менеджеров предложение на данном рынке труда выросло. За время рыночных реформ значительное число российских руководителей приобрело профессиональный опыт работы, в том числе в крупнейших международных компаниях, а также знания и навыки, необходимые для успешной работы на руководящих должностях. Таким образом, можно говорить, что в экономике России сформирован рынок труда топ-менеджеров.

В то же время анализ современного состояния рынка труда топ-менеджеров, определение основных особенностей и характеристик функционирования этого сегмента и основ его институционального регулирования, позволяет выявить определенные проблемы, препятствующие развитию рынка труда топ-менеджеров.

Одной из наиболее важных проблем при изучении рынка труда топ-менеджеров является нехватка информации для анализа в открытом доступе. Практически все исследователи, изучавшие этот сегмент рынка труда, столкнулись с аналогичной проблемой. В частности, С. Рошин, С. Солнцев, М. Шаститко. Это связано с несколькими основными факторами:

1. В российской официальной статистике отсутствует понятие топ-менеджер (руководителя высшего звена). Информация об этом сегменте рынка труда отдельно не собирается и не публикуется.

2. Для компаний в России характерен низкий уровень прозрачности, раскрывается крайне небольшое количество раскрываемой информации не позволяет проводить детальных эмпирических исследований.

Можно выделить два основных направления улучшения функционирования рынка труда топ-менеджеров в данной области.

Во-первых, в официальной статистике РФ должна быть введена подгруппа «руководители высшего звена» в рамках группы «руководители». Это позволило бы исследователям проводить категорийный анализ по полу и возрасту руководителей, выявлять отраслевые характеристики и особенности функционирования рынка труда топ-менеджеров, а значит и определять основные направления и тенденции развития данного сегмента.

Во-вторых, необходимо повысить открытость и прозрачность российских компаний. Это представляется возможным в рамках повышения стандартов корпоративного управления. Важным документом, регулирующим корпоративные отношения, является кодекс корпоративного управления. Исследования, проведенные Российской ассоциацией директоров (РАД) Российского института директоров (РИД), демонстрируют достаточно низкий уровень применения кодексов корпоративного управления российскими компаниями. Поскольку большинство положений кодекса не вызывает вопросов, степень применения следует измерять с помощью ссылок на более противоречивые положения, в особенности те, которые регулируют вопросы выплаты вознаграждений топ-менеджменту. В данном случае степень применения существенно ниже, что в некоторых государствах приводило к законодательному вмешательству. Очевидно, что инструменты саморегулирования не были способны обеспечить эффективность указанных положений.

В некоторых исследованиях также упоминается другое ограничение, которое связано с бессмысленными объяснениями, представляющими собой либо стандартные формулировки, которые повторяются из года в год или ссылаются на определенные обстоятельства, которые в конечном итоге не получают дальнейшей проработки. Пока не было заявлено о случаях, когда заявления о состоянии корпоративного управления в компании были бы умышленно ложными или недостоверными, но гипотетически исключить такие случаи нельзя. В более широком контексте, недостоверные заявления о состоянии корпоративного управления или об иных фактах могут повлечь наступление гражданской или уголовной ответственности в зависимости от

положений национального законодательства. Не было выявлено случаев, которые бы касались именно вопросов корпоративного управления, а требование о наличии причинно-следственной связи, скорее всего, исключит какую-либо гражданскую ответственность.

Анализ нормативно-правовых актов показал, что несистемное регулирование рынка является существенной проблемой, которая препятствует развитию рынка труда топ-менеджеров. По этой причине понятие «руководитель высшего звена» целесообразно определить и обозначить в законодательстве, как это, к примеру, предусмотрено в законодательстве многих европейских стран. Это позволило бы решить вопрос о том, кого можно относить к данному сегменту наемных работников.

Имеет место и принятие законодательных актов, регулирующих вопросы функционирования рынка труда топ-менеджеров. Во многих европейских государствах правила и рекомендации, утвержденные в Кодексах корпоративного управления, отражены в законодательстве. К примеру, во Франции обязательство компаний публиковать информацию о структуре и размере вознаграждения совета директоров и общего руководства компании закреплено законодательно. В Российской Федерации такая обязанность была закреплена в сентябре 2014 года за государственными компаниями (с последними редакциями от 23.04.2018 и 19.07.2018). [8]

В работах Я. Кузьмина С. Филоновича [Кузьминов, Филонович, 2014] говорится о существовании ряда проблем, связанных с высшим образованием. Потребность в профессиональной переподготовке, по словам авторов, обусловлена как не востребованностью первого высшего образования, так и постоянной потребностью в обновлении базы знаний. При этом авторы выдвигают предложение заменять длительные программы второго высшего образования более короткими и гибкими, в том числе MBA.

Решением проблемы несоответствия специализации образования требованиям рынка могут быть следующие направления деятельности:

- усиление контроля за качеством высшего образования со стороны государства, а также саморегулирующихся организаций;
- непосредственное участие компаний в деятельности высших учебных заведений, включая бизнес-школы;
- развитие краткосрочных магистерских программ по праву и экономике;
- развитие действующих и создание новых бизнес-школ в России.

Для российского рынка труда топ-менеджеров характерно несоответствие знаний и образования руководителей высшего звена потребностям рынка. Топ-менеджеры в России обладают высоким уровнем образования. Все топ-менеджеры в выборке (100%) имеют высшее образование, при этом 56,9% россиян (из них около 1/3 — в качестве второго высшего образования) и 53,7% экспатов — экономическое. Чуть менее половины россиян (42,1%) и лишь 14,9% экспатов имеют техническое образование.

Анализ структуры перемещений топ-менеджеров в российской экономике показал, что для компаний характерно слабое использование внутрифирменных рынков труда. Российский рынок труда топ-менеджеров характеризует высокая доля внешних перемещений (54%) по сравнению с внутренними перемещениями (46%). Вероятно, это вызвано недостатком руководителей высокой квалификации, в результате чего компаниям приходится прибегать к переманиванию топ-менеджеров из других компаний. Для повышения доли внутрифирменных перемещений необходимо:

1. Развитие программ профессионального и личностного роста внутри компаний.
2. Значительные инвестиционные вложения компаний в образование своих сотрудников.

Гендерный анализ рынка труда топ-менеджеров подтвердил выводы исследователей о меньшей представленности женщин среди руководителей высшего уровня. Однако, этот уровень в последние годы активно растет. Согласно полученным результатам, женщины-руководители более молоды,

чаще всего имеют высшее экономическое образование, работают в страховых, финансовых компаниях и в сфере деловых услуг (мужчины чаще заняты в промышленности и телекоммуникациях). Для них в большей степени характерны внутрифирменные перемещения. Наиболее типичная должностная позиция - руководитель отдельного бизнес-подразделения (для мужчин - руководитель компании). Учитывая, что женщины обладают большим специфическим капиталом, можно констатировать наличие «стеклянных потолков», что выражается как в меньшей вероятности найма женщин на руководящие позиции высшего уровня, так и в менее быстром карьерном росте

Стремление к повышению эффективности деятельности компаний влечет за собой активное развитие рынка труда топ-менеджеров. С одной стороны, это требует непрерывного совершенствования институционального регулирования деятельности руководителей высшего звена, поскольку в настоящий момент российское законодательство недостаточно адаптировано к такому воздействию. С другой стороны, необходимость выявления эффективных кадровых стратегий потребует дальнейших более детальных исследований рынка труда руководителей высшего звена, что в свою очередь возможно только при достаточной степени открытости корпоративной информации о топ-менеджменте

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение качества корпоративного управления является одним из ключевых условий увеличения эффективности деятельности фирм в России, так как во многом именно топ-менеджеры определяют успешность их деятельности и являются по сути центральными фигурами развития и повышения показателей компании. В частности, основная роль топ - менеджеров заключается в организации и последующем успешном продвижении бизнеса на рынке смежных услуг, обеспечении конкурентоустойчивости и конкурентоспособности компании.

Для топ-менеджеров характерны обладание значительным перечнем полномочий для реализации поставленных перед ними задач, а также наличие большого числа сотрудников в подчинении. Занимая высшие должностные позиции в иерархии компании и подчиняясь только представителям собственника и генеральному директору компании, они имеют большую самостоятельность в принятии решений. Стремление владельцев компаний повысить качество управления привело к увеличению спроса на высококвалифицированных руководителей высшего уровня.

Институциональная инфраструктура рынка труда топ-менеджеров представляет собой совокупность институтов, обеспечивающих деятельность экономических институтов рынка труда. Институциональная структура включает институты-организации и институты-нормы, которые образуют общую систему институтов. Система экономических институтов рынка труда включает особую институциональную инфраструктуру, представленную политическими, правовыми и социальными институтами, которые обеспечивают взаимодействие на рынке и процесс заключения сделок купли-продажи услуг труда.

Для проведения анализа основных характеристик рынка труда руководителей высшего уровня в целом и процессов, происходящих на данном рынке в частности, использовалась оригинальная база перемещений топ-менеджеров. Результатом стало получение новых количественных



оценок рынка труда топ-менеджеров. Для того, чтобы дать характеристику институциональным основам функционирования рынка труда топ-менеджеров, был проведен анализ формальных и неформальных институтов, а также ряда посреднических организаций, влияющих на рынок труда топ-менеджеров.

Анализ данных рекрутинговых и хедхантинговых компаний о динамике роста и размере заработных плат топ-менеджеров выявил значительные различия в вознаграждении руководителей высшего звена, и позволил подтвердить тот факт, что на рынке существует значительная сегментации в профессиональном и отраслевом аспектах. Стабильный рост выплат, предусмотренных для руководителей, в последние годы свидетельствует о сохраняющейся нехватке квалифицированных руководителей высшего уровня в России.

В работе был проведен подробный анализ уровня подготовки топ-менеджеров, а также оценена величина спроса на различные виды высшего образования. Полученные данные свидетельствуют о характерном для российских руководителей крайне высоком уровне образования: все имеют хотя бы одно высшее образование, значительная доля руководителей - два и более. Основная причина получения дополнительного высшего образования, вероятно, связана с особенностями советской системы образования и распространенностью среди топ-менеджеров технического образования. В настоящее время бизнес-образование пользуется значительным спросом, но вместе с тем в России ощущается острая нехватка качественных бизнес-школ.

Во многих случаях топ-менеджеры могут выступать в качестве субституттов, то есть руководитель, путем получения дополнительного высшего образования может нивелировать недостаточный стаж работы в требуемой сфере. Получение дополнительного бизнес-образования значительно повышает мобильность руководителей за счет приобретения универсальных знаний и навыков.

Проведенный гендерный анализ рынка труда топ-менеджеров подтвердил выводы других исследователей касательно низкой представленности женщин среди руководителей высшего звена. Согласно полученным данным, женщины немного более молоды, преимущественно имеют высшее экономическое образование, работают в банках, финансовых и страховых компаниях и сфере деловых услуг (мужчины чаще заняты в промышленности и телекоммуникациях). Для женщин более характерны перемещения внутри фирмы. Чаще всего женщины занимают должностные позиции руководителей отдельных бизнес-подразделений (мужчины - руководителей компании). Учитывая, что образование женщин более востребовано на рынке труда руководителей, можно сделать вывод о наличии существенных «стеклянных потолков» для женщин. Это выражается как в меньшей вероятности найма женщин на руководящие позиции, так и в более медленном темпе роста на ранних «ступенях» карьерной лестницы.

Анализ функционирования институтов и основных характеристик рынка труда топ-менеджеров, проведенный в рамках данной работы, позволил составить перечень мер, направленных на развитие рынка труда руководителей, реализация которых повлечет увеличение предложения труда на рынке и, таким образом, уменьшит нехватку квалифицированных руководителей.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ашмаров Игорь Анатольевич. Экономические институты рынка труда: Дис. канд. экон. наук: 08.00.01: Воронеж, 2011 150 с. РГБ ОД, 61:03-8/2745-6
2. Баранова Г. В. Рекрутинг — это ежедневный тренинг // Управление персоналом. 2014. N 11. С. 6 — 15.
3. Батуркина О. Как победить в «битве за головами»? // Кадровый менеджмент. 2015. N 1. С. 12 — 15.
4. Беленко П. Хедхантер — это сваха для вашей компании //Служба кадров и персонал, 2013, № 9
5. Беленко, П.П. Поиск, оценка и мотивация топ-персонала. Технологии Executive Search и Headhunting /П.П. Беленко // Москва. КЮГ, 2014, 197 с.
6. Ваимерш Э. Европейские кодексы корпоративного управления и их эффективность // Круглый стол по корпоративному управлению ОЭСР-Россия. 2014. 64 с.
7. Ветлужских, Е.А.. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. — М.: Альпина Пабlishер, 2015. — 152 с.
8. Ветлужских, Е.А. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. — М.: Альпина Пабlishер, 2015. — 217 с.
9. Вишневская Н.Т. Реформа немецкого рынка труда: особый случай или пример для подражания / Н.Т. Вишневская / НИУ ВШЭ. Препринт WP3/2013/10 Серия WP3 Проблемы рынка труда 2014. 43 с.
10. Гражданский кодекс Российской Федерации: действующая редакция 22.06.2017/ [Электронный ресурс] / Консультант-плюс. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/popular/gkrfl/> (дата обращения: 23.07.2018).

11. Гуриев С, Лазарева О., Рачинский А., Рошин С, Солнцев С. Кто преодолевает «стеклянный потолок»: вертикальная тендерная сегрегация в российской экономике: Препринт WP4/ 2014/03. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008
12. Десмонд Г., Келли Р. Руководство по оценке бизнеса – М.: Российское общество оценщиков Академия оценки, 2014. – 264 с.
13. Десант топ-менеджмента: золотые парашюты [Электронный ресурс] / Информационный менеджмент. – 2014. – Режим доступа:[http://infomanagement.ru/statya/zolotie\\_parachute\\_managerov/](http://infomanagement.ru/statya/zolotie_parachute_managerov/) (дата обращения: 15.03.2018).
14. Задорожко Д.С. Современные подходы к оценке деловой репутации и репутационного риска/ [Электронный ресурс] / Задорожко Д.С.– Управление экономическими системами – 2015. – № 10. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/12205/>
15. Заман, Ариф. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / Пер. с англ. Ю. Кострубова – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014. – 416 с.
16. Иванова А.Ю. Управление процессом формирования системы ценностей группы российских топ-менеджеров: социологический анализ: дис. ... канд. экон. наук: 12.00.05 / Иванова Анжелика Юрьевна. - М., 2009. – 197 с.
17. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих / Утвержден постановлением Министерства труда РФ № 37 от 21 августа 1998 г. (в ред. от 27 августа 2018 г.).
18. Кодекс корпоративного управления / Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 "О Кодексе корпоративного управления" (дата обращения: 17.02.2018).
19. Кузнецова Е.Е. Вознаграждение руководителей высшего звена на примере компаний Восточной Европы / Менеджмент сегодня 2016 №1, с. 141-155

20. Ляховская Н.А. Рынок топ-менеджмента в России: штрихи к портрету [Электронный ресурс] / Н.А. Ляховская Режим доступа: <http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=17855> (дата обращения: 06.02.2018).

21. Осипова, А. Корпоративное управление — тенденции развития // Top-Manager. 2015. №3. — с.45-49

22. Отставки и назначения // Ведомости. Публикации за 2017 г. [Электронный ресурс] / — Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/otstavki-i-naznacheniya/> (дата обращения: 15.08.2018).

23. Отставки и назначения // Ведомости. Публикации за 2017 г. [Электронный ресурс] / — Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/otstavki-i-naznacheniya/> (дата обращения: 15.08.2018).

24. Отставки и назначения // Ведомости. Публикации за 2015 г. [Электронный ресурс] / — Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/otstavki-i-naznacheniya/> (дата обращения: 15.08.2018).

25. Отставки и назначения // Ведомости. Публикации за 2014 г. [Электронный ресурс] / — Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/otstavki-i-naznacheniya/> (дата обращения: 15.08.2018).

26. Отставки и назначения // Ведомости. Публикации за 2018 г. [Электронный ресурс] / — Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/otstavki-i-naznacheniya/> (дата обращения: 15.03.2018).

27. Отставки и назначения // Ведомости. Публикации за 2018 г. [Электронный ресурс] / — Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/otstavki-i-naznacheniya/> (дата обращения: 15.03.2018).

28. Погребная Е.В., Горобец Т.Н Система мотивации руководителей среднего звена и топ-менеджеров [Электронный ресурс] / 2018 Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/35377>
29. Попова К. Какие топ-менеджеры наиболее востребованы в России // [Электронный ресурс] / 2018 Режим доступа: <http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/367893-geniy-mesta-kakie-top-menedzhery-naibolee-vostrebovany-v-rossii>
30. Радаев, В.В. Общие подходы к анализу рынков: учеб.пособие / В.В. Радаев.7– Москва, 2014. – 143 с.
31. Рошин С, Солнцев С. Рынок труда топ-менеджеров в России: проблемы исследования и особенности формирования // Вестник ВГУ. Сер. «Экономика». 2014. № 1.
32. Рошин, С.Ю. Рынок труда топ-менеджеров в России: монография / С.Ю.Рошин, С.А. Солнцев; – Москва: НИУ ВШЭ, 2013. – 247 с.
33. Рошин С.Ю, Солнцев С. Рынок труда топ-менеджеров: между внешним наймом и внутренним продвижением // Российский журнал менеджмента, Т. 3. 2009. №4, с.47-58
34. Степанько М. Система выплаты бонусов для руководителей производственных единиц в нефтегазодобывающей отрасли // [Электронный ресурс] / 2012. – Режим доступа : <http://www.e-executive.ru>. (дата обращения: 11.03.2018).
35. Строева Г.Н. Институциональные аспекты регулирования рынка труда / Г.Н. Строева // Тихоокеанский государственный университет. – 2013.- № 2. – С. 39-45.
36. Теплова Т. Системы вознаграждения топ-менеджеров в стоимостной концепции финансового управления // Проблемы теории и практики управления. Российское предпринимательство. — 2014. — № 10. — с. 72-76.

37. Тишкина О. Коммерческий директор. Обзор рынка труда. Штрихи к портрету // [Электронный ресурс] / 2013. – Режим доступа : <http://www.hhmagazine.ru>. (дата обращения: 11.03.2018).

38. Топлаканян М.В. Топ-менеджер в современных экономических условиях. / М.В. Топлаканян / Менеджмент сегодня 2015 №1, с. 44-49

39. Трудовой кодекс Российской Федерации: действующая редакция от 22.06.2017 / [Электронный ресурс] / Консультант-плюс. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/> (дата обращения: 18.11.2018)

40. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ (действующая редакция от 29.07.2018) / [Электронный ресурс] / Консультант-плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/nekomerz/>

41. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ (действующая редакция от 29.07.2018) / [Электронный ресурс] / Консультант-плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/nekomerz/> (дата обращения: 17.08.2018).

42. Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14 ноября 2002 г. № 161(действующая редакция от 28.11.2018) / [Электронный ресурс] / Консультант-плюс. – Режим доступа : <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online>. (дата обращения: 01.12.2018).

43. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 г. № 395-1 (действующая редакция от 28.11.2018) / [Электронный ресурс] / Консультант-плюс. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/popular/bank/> (дата обращения: 29.11.2018).

44. Федеральный закон «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» № 115-ФЗ от 25 июля 2002 г. (действующая редакция от 19.07.2018) / [Электронный ресурс] / Консультант-плюс. – Режим доступа:

<http://www.consultant.ru/popular/pravove-polozhenie-inostrannyh-grazhdan-v-rf/>  
(дата обращения: 25.07.2018).

45. Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" №14-ФЗ от 08.02.1998 (действующая редакция от 23.04.2018) / [Электронный ресурс] / Консультант-плюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/law/podborki/voznagrazhdenie\\_chlenam\\_soveta\\_direktorov/](http://www.consultant.ru/law/podborki/voznagrazhdenie_chlenam_soveta_direktorov/) (дата обращения: 25.07.2018).

46. Ханнанова Т.Р. Опыт оценки деловой репутации топ-менеджеров на примере европейских стран // Российское предпринимательство. — 2015. — № 10 Вып. 2 (100). — с. 72-76. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/12205/>

47. Черемных О.М. Обучение топ-менеджеров [Электронный ресурс] / Г.А. Насырова Режим доступа: <http://www.lionsconsult.narod.ru/Articles/Top-Managers.htm> (дата обращения: 06.11.2018).

48. Шаститко А. Проблемы корпоративного управления и особенности перераспределения прав контроля в России // Аналитический бюллетень БЭА. 2014. № 56. 89 с.

49. Шкаратан О.И. Социально-экономическое положение и поведение профессионалов и менеджеров в сфере занятости: Препринт WP1/2006/03. М.: Изд.дом ГУ ВШЭ, 2014.

50. Шукуров О.С. Особенности поиска, привлечения и подбора топ-менеджеров / О.С, Шукуров / Менеджмент сегодня 2014 №3, с. 158-16

51. Agrawal A., Knoeber C, Tsoulouhas T. CEO Succession: Insiders versus Outsiders: SSRN Working Paper. 2000.

52. Dolgopyatova T. Corpotare Control in the Russian Companies: Models and Mechanisms / SU-HSE (ГУ ВШЭ) Working Paper. 2014.

53. Groysberg Boris, L. Kevin Kelly, Bryan MacDonald The New Path To the C-Suite // Harvard Business Review, March 2015.



54. Holmstrom B., Milgrom P. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design // Journal of Law, Economics, and Organization. 1991. No. 7.

55. . Top Executives. Occupational Outlook Handbook, 2012-2013 Edition / Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor.

56. Grant Thornton Int. Women in business  
[https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2017/grant-thornton\\_women-in-business\\_2017-report.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2017/grant-thornton_women-in-business_2017-report.pdf) 2017

## Список использованных сокращений

ГЕН - генеральный директор  
ПП - председатель правления  
ПСД - председатель совета директоров  
ЗГЕН - заместитель генерального директора  
ИСП - исполнительный директор  
ЗПП - заместитель председателя правления  
ЧП - член правления  
ЗПСД - заместитель председателя совета директоров  
ЧСД - член совета директоров  
МАР- директор по маркетингу  
РЕК - директор по рекламе  
ПРОД - директор по продажам  
HR директор по кадрам  
PR директор по связям с общественностью  
КОМ - коммерческий директор  
Г/Б - главный бухгалтер  
ФИН - финансовый директор  
ЭК - директор по экономике  
ТЕХН - технический директор  
ПРОИЗВ - директор по производству  
ЮРИДИЧ - юридический директор  
РЕГИОН - региональный директор  
КЛ - директор по работе с клиентами  
БИЗНЕС-ПОДРАЗД. - директор бизнес-подразделения  
ИТ - директор по информационным технологиям  
БЕЗОП - директор по безопасности  
ДРУГАЯ - другая директорская должность