

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

**МОНИТОРИНГ РЫНКА ТРУДА  
ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ  
В РОССИИ (2000–2007 гг.)**

Препринт WP15/2009/02  
Серия WP15

Научные труды Лаборатории  
исследований рынка труда

Москва  
ГУ ВШЭ  
2009

УДК 331.526(470+541)  
ББК 65.240  
М77

Редактор серии WP15  
«Научные труды  
Лаборатории исследований рынка труда»  
С.Ю. Рошин

М 77 **Мониторинг рынка труда топ-менеджеров в России (2000—2007 гг.) / Г.А. Лукьянов, С.Ю. Рошин, С.А. Солнцев, П.В. Травкин, Н.С. Успенский / под ред. С.Ю. Рошина, С.А. Солнцева: Препринт WP15/2009/02. — М.: ГУ ВШЭ, 2009. — 76 с.**

В работе представлены основные результаты анализа развития рынка труда топ-менеджеров в России. В качестве информационной базы используется оригинальная база данных перемещений топ-менеджеров в российской экономике в 1999—2007 гг. В исследовании рассматриваются основные черты рынка труда топ-менеджеров в России, в том числе социально-демографические характеристики руководителей, мобильность топ-менеджеров между отраслями экономики и должностными позициями, человеческий капитал руководителей (образование и опыт работы), положение отдельных групп на рынке труда топ-менеджеров (женщин и иностранцев). Работа является развитием более ранних публикаций авторов с привлечением новых данных за 2004—2007 гг.

*Классификация JEL:* J16, J24, J44, J62, J63.

УДК 331.526(470+541)  
ББК 65.240

**Top-Managers' Labor Market Monitoring 2000—2007 / G. Lukyanov, S. Roshchin, S. Solntsev, P. Travkin, N. Uspenskiy: Working paper WP15/2009/02. — Moscow: State University — Higher School of Economics, 2009. — 76 p. (in Russian)**

The paper presents main findings on top-managers' labor market development in Russia. The original data on top-managers' mobility during 1999—2007 in Russia is used. We analyse basic properties of top-managers' labor market, mobility between economic sectors and positions, human capital including education and experience, position of women and expats at the top-managers' market. The paper extends our earlier publication on Russian top-manager's labor market by using new data over 2004—2007.

*JEL Classification:* J16, J24, J44, J62, J63

Препринты ГУ ВШЭ размещаются на сайте:  
<http://new.hse.ru/C3/C18/preprintsID/default.aspx>.

© Лукьянов Г.А., 2009  
© Рошин С.Ю., 2009  
© Солнцев С.А., 2009  
© Травкин П.В., 2009  
© Успенский Н.С., 2009  
© Оформление. Издательский дом ГУ ВШЭ, 2009

## Оглавление

Введение .....	4
1. Описание информационной базы мониторинга рынка топ-менеджеров в России .....	5
2. Основные характеристики рынка труда топ-менеджеров .....	11
2.1. Размер рынка топ-менеджеров, интенсивность переходов топ-менеджеров .....	11
2.2. Социально-демографические характеристики топ-менеджеров .....	12
2.3. Потоки на рынке труда топ-менеджеров .....	15
3. Отраслевой анализ рынка труда топ-менеджеров.....	23
4. Внутренний и внешний рынки труда топ-менеджеров .....	36
5. Человеческий капитал топ-менеджеров.....	44
5.1. Высшее образование как источник накопления общего человеческого капитала .....	44
5.2. Опыт работы на высших должностных позициях как источник накопления специфического человеческого капитала .....	49
6. Положение отдельных групп на рынке труда топ-менеджеров.....	52
6.1. Гендерный анализ рынка труда топ-менеджеров .....	53
6.2. Иностранцы менеджеры на рынке труда топ-менеджеров.....	57
Заключение .....	60
Литература .....	61
Приложение .....	62

## Введение

Мониторинг представляет результаты первичного анализа оригинальных данных о перемещениях топ-менеджеров в российской экономике. Исследование охватывает период с конца 1999 г. по середину 2007 г. В это время в экономике РФ наблюдался устойчивый рост с темпом около 7% в год. Это привело к развитию действующих и созданию новых компаний, приходу новых иностранных фирм в Россию. Рост экономики серьезно повысил спрос на квалифицированных топ-менеджеров, способных обеспечить высокие темпы роста действующих и создание новых направлений бизнеса. Российские компании стали активнее внедрять передовые технологии работы, что увеличило потребность в обладающих требуемыми навыками руководителях. Например, выход ряда компаний на международный рынок заемного и акционерного капитала, а также переход на международные стандарты финансовой отчетности резко повысил спрос на квалифицированных финансовых директоров. Наряду с ростом спроса на топ-менеджеров в России сформировалась группа российских руководителей с успешным опытом работы в рыночных условиях, кроме того, российские компании стали более активно привлекать топ-менеджеров из-за рубежа.

Проблемы повышения эффективности корпоративного управления сохраняют текущую актуальность для любой экономики, но для российской экономики они имеют особое значение, как для страны, где происходит становление институтов и управленческих практик, соответствующих рыночной экономике, и еще в недавнем прошлом имевшей другую социально-экономическую модель деятельности предприятий и организаций. Но повышение эффективности корпоративного управления происходит не само по себе, а через закрепления новых практик и институтов, носителями которых являются люди. Происходит отбор и формирование корпуса эффективных менеджеров. Исследование и мониторинг рынка труда топ-менеджеров позволяют проследить как происходит отбор накопление человеческого капитала топ-менеджеров, какие их профессиональные характеристики оказываются востребованными, за счет чего, на основе каких потоков профессиональной и должностной мобильности происходит формирование слоя эффективных менеджеров.

Данная работа является развитием предыдущих исследований о рынке труда топ-менеджеров в России, выполненных на основе данных за 1999—2004 гг. (Рошин, Солнцев, 2005; Рошин, Солнцев, 2006а; Рошин,

Солнцев, 2006б; Рошин, Солнцев, 2006с; Солнцев, 2008). В данном мониторинге учтены новые данные за 2004—2007 гг. Основной задачей этого мониторинга является описание новых тенденций, возникших в период с середины 2004 г. по середину 2007 г. Кроме того, по сравнению с указанными работами был расширен круг рассматриваемых вопросов про функционирование рынка труда топ-менеджеров. В работе представлено описание информационной базы исследования (раздел 1), результаты анализа основных характеристик рынка труда топ-менеджеров в России, в том числе размера рынка (раздел 2.1), социально-демографических характеристик топ-менеджеров (раздел 2.2) и потоков (переходов между должностями) на рынке труда (раздел 2.3). Отраслевой анализ (раздел 3) позволил выделить особенности поведения предприятий в части привлечения новых топ-менеджеров. В рамках исследования внешнего и внутреннего рынка труда топ-менеджеров (раздел 4) обсуждается высокая доля межфирменной мобильности руководителей. Рассмотрение уровня образования топ-менеджеров (раздел 5.1) и их опыта работы (раздел 5.2) позволило оценить человеческий капитал топ-менеджеров, выделить более и менее мобильных топ-менеджеров. Анализ положения женщин (раздел 6.1) и иностранных менеджеров (6.2) дал ответ на вопрос, насколько компании готовы привлекать иностранцев и женщин для сокращения дефицита квалифицированных руководителей, а также какие характеристики человеческого капитала позволяют представителям этих групп рассчитывать на успешный карьерный рост.

Мониторинг подготовлен авторским коллективом Лаборатории исследований рынка труда ГУ ВШЭ в составе Г.А. Лукьянова (разделы 4 и 6.2), С.Ю. Рошина (введение, заключение, общая редакция), С.А. Солнцева (разделы 1, 2.1, 2.2, 6.1, введение, заключение, общая редакция), П.В. Травкина (разделы 5, 6.1) и Н.С. Успенского (разделы 2.3, 3).

## 1. Описание информационной базы мониторинга рынка топ-менеджеров в России

Небольшое число исследований по рынку труда топ-менеджеров во многом связано с большим дефицитом информации, пригодной для проведения анализа по данной проблематике. Мониторинг основан на оригинальных данных о перемещениях топ-менеджеров, собранных с участие авторов.

Используемая в работе база данных перемещений топ-менеджеров построена на основе открытой информации о назначениях руководителей, публикуемой в деловой газете «Ведомости»<sup>1</sup>, обычно один раз в неделю. В базу данных (БД) вошли сведения, опубликованные в период с конца 1999 г. по середину 2007 г. Первая публикация о назначениях состоялась 13 сентября 1999 г., последняя, вошедшая в БД публикация, — 28 июня 2007 г.

В работе используется БД, которая ранее была использована в книге С. Рощина и С. Солнцева (Рощин, Солнцев, 2006b). Изначально база данных охватывала период с конца 1999 г. по середину 2004 г. и содержала информацию о 1869 перемещениях. В рамках данной работы БД была расширена: добавлены данные о 2174 перемещениях за период с середины 2004 г. по середину 2007 г. Таким образом, «новый» период охватывает три года, в то время как изначальный период — чуть больше 4 лет, но содержит на 16% меньше перемещений (1869 против 2174).

Таблица 1.1. Число попаданий руководителей в базу данных перемещений топ-менеджеров

Число попаданий топ-менеджера в БД	Число топ-менеджеров	
	чел.	%
1 раз	3 461	92,6
Более 1 раза	268	7,2
в том числе		—
2 раза	235	6,3
3 раза	23	0,62
4 раза	8	0,21
5 раз	1	0,03
6 раз	1	0,03
<b>Всего топ-менеджеров</b>	<b>3 739</b>	<b>100</b>

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Всего в БД содержатся данные о 4043 перемещениях, которые были совершены 3739 топ-менеджерами: 3461 руководителя попали в БД один раз, 268 топ-менеджера представлены двумя и более перемещениями

<sup>1</sup> База данных составлена сотрудниками ЛИРТ ГУ ВШЭ Г. Лукьяновым, О. Кузьмич, С. Солнцевым, П. Травкиным, Н. Успенским.

(табл. 1.1). «Рекордсменами» являются два топ-менеджера, попавшие в БД пять и шесть раз.

Распределение перемещений по годам представлено на рис. 1.1. Можно заметить, что число перемещений с 2000 по 2005 г. постоянно увеличивалось — с 242 до 756, после чего несколько сократилось — до 704 (в 2006 г.).

Начиная с 22 сентября 2005 г. на сайте газеты «Ведомости» (vedomosti.ru) стала появляться информация о дополнительных назначениях, не публиковавшаяся в печатной версии газеты. Данные назначения также включались в БД в том случае, если они удовлетворяли ее критериям (позиция топ-менеджера, российский рынок труда). Всего было включено 385 перемещений из интернет-версии газеты «Ведомости». Вопрос о том, существуют ли отличия этих назначений от «опубликованных» в печатной версии, будет рассмотрен ниже.

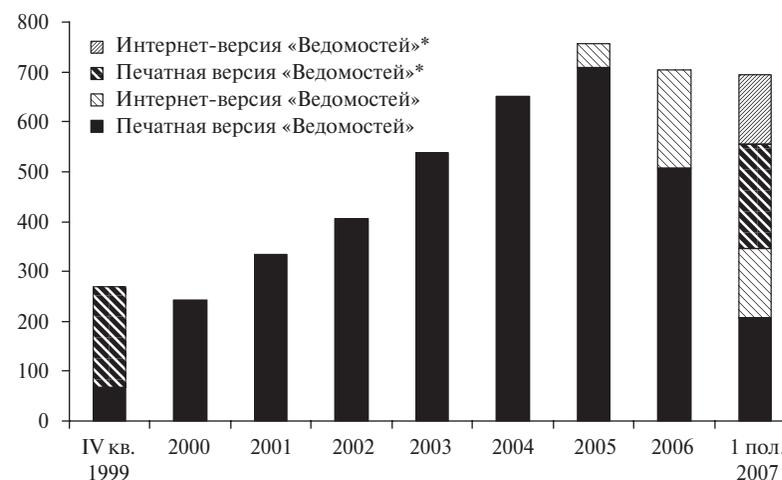


Рис. 1.1. Число перемещений топ-менеджеров в базе данных по годам (\* — данные за IV кв. 1999 г. и 1-е полугодие 2007 г. построены до годовых)  
Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Подавляющее большинство в БД составляют мужчины, на них приходится 86,8% перемещений, в то время как доля женщин составляет лишь 13,2%.

Наиболее представлены в БД руководители, чей возраст в момент назначения составлял от 32 до 41 года. К данной возрастной группе относится практически половина всех топ-менеджеров — 48,0% (рис. 1.2).

Доля соседних возрастных групп 22—31 год и 42—51 год составляет соответственно 17,0% и 22,7%. Старшие возрастные группы представлены в БД значительно меньше — руководители в возрасте 52 лет и старше составляют около 8,0%. Для 4,2% руководителей возраст не был указан. Более подробно данный вопрос рассмотрен в разделе 2.2.

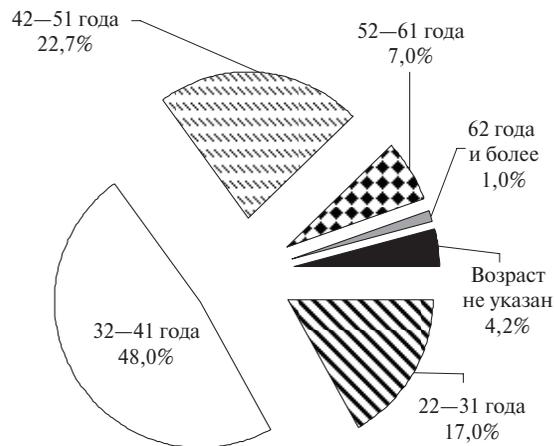


Рис. 1.2. Распределение топ-менеджеров по возрасту

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Топ-менеджеры в БД были разделены на россиян и иностранцев, на долю первых приходится 86,5% перемещений. Начиная с середины 2004 г. для иностранцев указывалась конкретная страна. Наиболее представлены на российском рынке труда топ-менеджеры представители Великобритании и США. Более подробно данный вопрос рассмотрен в разделе 2.2.

Отраслевая структура базы данных приведена в табл. П1 (см. Приложение). Следует отметить, что наиболее широко представлены в БД банки (20,6%), а также финансовый сектор (11,9%) и страхование (6,5%). Доля компаний топливно-энергетического комплекса (нефтяные, газовые, угольные, электроэнергетика) составляет в БД 4,7%, металлургические предприятия — 4,1%, машиностроение — 5,2%. Что касается сферы услуг, то можно отметить высокое представительство аудиторских и консалтинговых компаний (7,8%), предприятий связи (7,3%) и ИТ-компаний (5,7%).

Сопоставление интернет-версии «Ведомостей» и печатной позволяет проверить наличие смещенности одной выборки относительно другой. В интернет-версии слабее представлены предприятия ТЭК и промышленности (5,5% против 18%), больший удельный вес имеют юридические компании (7,3% и 1,0%) и рекламные (4,2% и 1,7%). Результаты отраслевого анализа рынка труда топ-менеджеров представлены в разделе 3.

В базу данных, как отмечалось выше, включались как российские, так и зарубежные компании (филиалы, представительства и т.п.), действующие в России. На долю российских компаний приходится 76,4% перемещений, на иностранные — 23,6% (табл. 1.2). Следует отметить, что доли практически совпадают в печатной и интернет-версии газеты «Ведомости».

Таблица 1.2. Распределение перемещений топ-менеджеров по российским и иностранным компаниям в базе данных

Сфера экономики	Доля компаний в выборке, %			
	09.1999 — 06.2004	07.2004 — 06.2007		09.1999 — 06.2007
		Печатная версия «Ведомостей»	Интернет версия «Ведомостей»	
Российские компании	75,8	77,4	74,8	76,4
Иностранные компании	24,2	22,6	25,2	23,6
Всего	100	100	100	100
Число наблюдений	1869	1789	385	4043

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Распределение перемещений по должностным позициям представлено в табл. П2 (см. Приложение). Наибольшая доля приходится на назначения генеральных директоров — около 20,1%. Генеральный директор, являясь первым лицом компании, в значительной степени определяет деятельность предприятия, поэтому столь высокая их доля в БД представляется естественной. Также в БД присутствуют председатели правления (2,3%), которые преимущественно сосредоточены в банковской сфере (это обусловлено особенностями законодательства для данной сферы) и председатели советов директоров (2,1%).

Второе место по количеству упоминаний в БД занимают директора бизнес-подразделений, на которых приходится 19,5%. Также значительную долю в БД составляют заместители генеральных директоров (8,4%) и региональные директора (8,1%). Исследованию потоков между различными должностными позициями посвящен раздел 2.3.

Если сравнивать различия в печатной и интернет-версии газеты «Ведомости», то можно отметить следующее. В интернет-версии значительно меньше представлены самые высшие позиции: генеральные директора (9,1% против 18,8%), председатели правления (0% и 2,5%), председатели советов директоров (1,0% и 1,5%). Вместе с тем в интернет-версии присутствует большая доля директоров бизнес-подразделений (24,9% и 19,1%) и региональных директоров (14,3% и 8,0%).

Как отмечалось ранее, в базу данных попали топ-менеджеры, которые за период с сентября 1999 г. по июнь 2007 г. меняли работу. Соответственно руководители, которые длительное время работают на своих местах, в БД не попали. Можно предположить, что топ-менеджеры данной категории скорее заняты в средних промышленных компаниях, чаще региональных, большинство из них заняли свои позиции либо до 1992 г., либо в самом начале приватизации. Вероятно, большинство из них являются представителями старших возрастных групп, в том числе пенсионных. Однако подобного рода предположения требуют дополнительного подтверждения на основе отдельных исследований. Таким образом, данный сегмент не рассматривался в данной работе, что необходимо учитывать при анализе полученных результатов.

Используемая в настоящей работе база данных охватывает период с конца 1999 г. по середину 2007 г. и содержит информацию о более чем 4 тыс. перемещений топ-менеджеров. Данные охватывают крупные и средние компании различных отраслей промышленности и секторов сферы услуг российской экономики. Особенности базы данных перемещений топ-менеджеров позволяют более детально проанализировать предложение на рынке труда топ-менеджеров, в то время как большинство других работ основное внимание уделяют различным проблемам со стороны спроса на труд. Вместе с тем используемые в работе данные позволяют оценить и отдельные характеристики спроса. Также следует подчеркнуть, что поскольку перемещение топ-менеджера есть результат взаимодействия спроса на труд и предложения, то в отдельных случаях не представляется возможным выделить самостоятельное влияние или спроса на труд, или предложения труда.

## 2. Основные характеристики рынка труда топ-менеджеров

### 2.1. Размер рынка топ-менеджеров, интенсивность переходов топ-менеджеров

В настоящее время практически отсутствуют оценки размера рынка топ-менеджеров в России. В нашей более ранней работе (Рошин, Солнцев, 2006b) была предпринята попытка произвести такую оценку. На основе сопоставления данных Росстата РФ и Службы статистики труда США общее число топ-менеджеров в РФ было оценено в 250 тыс. человек (Рошин, Солнцев, 2006b, с. 54—55). Поскольку средняя продолжительность работы на одном месте, по нашим данным, составляет 2,8 года, то ежегодно происходит около 90 тыс. перемещений (внутренних и внешних) топ-менеджеров. Таким образом, база данных перемещений топ-менеджеров охватывает около 0,7% перемещений руководителей за рассматриваемый период (конец 1999 г. — середина 2007 г.). Но такая оценка, возможно, является заниженной по отношению к средней продолжительности работы на одном месте, так как среднюю продолжительность работы мы оцениваем по наиболее мобильной совокупности топ-менеджеров и, соответственно, завышенной по количеству перемещений.

Одной из основных характеристик рынка труда является интенсивность перемещений топ-менеджеров. Мобильность топ-менеджеров обеспечивает распределение топ-менеджеров в соответствии с ситуацией на рынке труда, отток руководителей из менее успешных отраслей (и компаний) в более успешные. Приход новых руководителей приносит в компании новые подходы, идеи развития бизнеса, позволяет замещать выходящих из категории наемных топ-менеджеров (в предприниматели, на пенсию и др.). Вместе с тем высокий уровень мобильности связан со значительными издержками компаний на поиск, наем, адаптацию в компании. Как отмечалась выше, средний срок работы топ-менеджера на одной должности составляет 2,8 года, т.е. каждый год более трети руководителей (36%) меняют место работы. Около 27,9% руководителей работают на одной должности от 1 до 2 лет, 23,4% — от 2 до 3 лет, 24,8% — от 3 до 5 лет. Менее года на одном месте работают 8,5%, причем среди них 2/3 совершают внутрифирменные перемещения. При более длительном сроке на одной позиции доля внутрифирменных перемещений сокращается до 42—47% в интервале 1—10 лет работы на одном месте, и лишь при продолжительности работы на одной позиции более 10 лет доля внутрифирменных перемещений возрастает до 55%. Соотношению

внутренних и внешних рынков труда посвящен раздел 4, анализ влияния опыта работы на мобильность топ-менеджеров представлен в разделе 5.2.

## 2.2. Социально-демографические характеристики топ-менеджеров

В данном разделе основное внимание уделено распределению топ-менеджеров по возрасту и гражданству. Вопросы гендерного распределения, наличия и типа высшего образования рассмотрены ниже в соответствующих разделах (6.1 и 5.1).

Средний возраст топ-менеджеров в базе данных составляет 38,9 лет (табл. 2.1). При этом средний возраст руководителей-мужчин на 2,5 года больше, чем женщин, а иностранцев — на 4,3 года больше, чем у россиян. Также надо отметить, что возраст топ-менеджеров, информация о которых публиковалась в интернет-версии «Ведомостей», на 2,2 года меньше, чем у руководителей, которые были упомянуты в печатной версии. Как отмечалось ранее, это можно объяснить тем, что в интернет-версии меньше генеральных директоров и больше руководителей бизнес-подразделений.

Таблица 2.1. Средний возраст топ-менеджеров

Гражданство	Гендер		В среднем
	Мужчины	Женщины	
Российское	38,6	36,5	38,3
Иностранное	42,7	39,8	42,6
В среднем	39,2	36,7	38,9

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Более подробное распределение топ-менеджеров по возрасту приведено на рис. П1 (см. Приложение). Доля мужчин среди топ-менеджеров растет начиная с 22 до 30 лет, после чего стабилизируется на уровне 5—6% до когорты 36-летних. Далее происходит постепенное снижение доли до 61 года, после чего данный показатель стабилизируется на уровне 0,1—0,3%. Наиболее часто в базе данных перемещений топ-менеджеров встречаются руководители молодого возраста (30—40 лет). Далее происходит постепенное снижение доли — примерно до 0,2% в возрастной

группе 55—61 год. При этом надо отметить, что распределение женщин менее равномерное, чем мужчин. Подробнее положение женщин рассмотрено в разделе 6.1, посвященном гендерному анализу рынка труда топ-менеджеров.

Анализ распределения среднего возраста топ-менеджеров на различных должностных позициях позволяет выделить более «молодые» и более «пожилые» должности (табл. П3 (см. Приложение)). Средний возраст самых высших руководителей компаний, генеральных директоров и председателей советов директоров на 2,4 и 6,2 года выше, чем в среднем среди всех топ-менеджеров. Это, по всей видимости, является следствием того, что эти позиции находятся наиболее высоко в должностной иерархии, поэтому требуется больше времени, чтобы «подняться на данную высоту». Другой причиной может служить то, что собственники компаний предпочитают назначать на эти позиции более опытных, а значит более «возрастных» руководителей. То, что значение среднего возраста председателей советов директоров является максимальным среди всех категорий топ-менеджеров, может быть вызвано практикой назначения на эту должность бывших генеральных директоров<sup>2</sup>, что является формой постепенного отхода их от руководства компанией с дальнейшим выходом на пенсию.

К «возрастным» должностям относятся технические директора (директора по производству), чей средний возраст на 5,0 лет превышает аналогичный показатель по всей выборке руководителей. Одним из возможных объяснений может оказаться то, что эти должности наиболее часто встречаются в промышленности, а для этой сферы экономики характерен более высокий средний возраст<sup>3</sup>.

Среди «молодых» должностей можно отметить три позиции, которые ориентированы на клиента: директора по маркетингу и рекламе, директора по продажам и по работе с клиентами. Изменения в этих сферах по сравнению с советским периодом крайне существенны, поэтому на них привлекаются руководители с новыми знаниями, чем и обусловлена их «молодость». Схожая ситуация, вероятно, наблюдается среди директоров по ИТ, чей средний возраст на 1,9 года меньше среднего по выборке.

Достаточно неожиданным результатом для нас является то, что средний возраст финансовых директоров (главных бухгалтеров) и директо-

<sup>2</sup> Перемещения между должностями рассматриваются в разделе 2.3.

<sup>3</sup> Распределение среднего возраста по отраслям экономики рассматривается ниже в данном разделе.

ров по экономике (коммерческих директоров) также ниже среднего (на 3,1 и 2,2 года соответственно). Отчасти это можно объяснить тем, что компании все активнее внедряют международные стандарты бухгалтерской отчетности (МСФО), западные подходы к управлению финансами, размещают свои облигации и акции. Все это требует новых знаний в указанных областях, что влечет за собой высокую долю «молодых» руководителей.

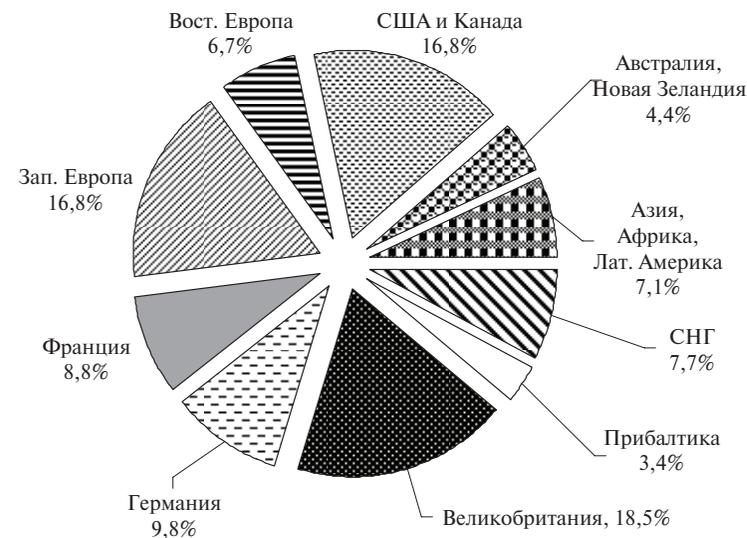
Сферы экономики можно условно разделить на две группы: «новые» и «старые». В «старых» сферах экономики большинство компаний были созданы в советское время и с некоторыми изменениями работают и в настоящее время. К данной категории можно отнести почти всю промышленность (ТЭК, машиностроение, металлургия), строительство и транспорт. «Новые» отрасли экономики стали активно развиваться с переходом к рыночной экономике. К ним можно отнести сферу бизнес-услуг (аудит и консалтинг, реклама, юридические услуги), финансовую сферу<sup>4</sup>, информационные технологии.

В рамках данной классификации проще объяснить различия сфер экономики по среднему возрасту топ-менеджеров: в «старых» сферах средний возраст выше среднего, в новых — ниже среднего. Промежуточное положение занимают банки, страховые компании, предприятия связи, в которых часть предприятий действует с советских времен, но весьма значительна и доля новых компаний. Соответственно средний возраст в этих отраслях примерно равен показателю по выборке в целом.

Как отмечалось в разделе 1, в базе данных представлены и российские, и иностранные топ-менеджеры. Доля последних составляет 13,5% от общего числа назначений. Начиная с середины 2004 г. в БД указывалось гражданство топ-менеджеров. Наибольшую долю среди иностранцев занимают представители Великобритании, на которых приходится 18,5% от числа иностранных руководителей на российском рынке труда (рис. 2.1). Второе место занимают представители США и Канады с 16,8% (из которых 13,8 п.п. — американцы). Третье и четвертое места со значительным отрывом занимают немцы (9,8%) и французы (8,8%). На остальные страны Западной Европы приходится 16,8% иностранных топ-менеджеров, а на страны Восточной Европы — 6,7%.

Довольно невелико представительство топ-менеджеров из стран СНГ (7,7%). Возможно, это связано с тем, что желающие работать в РФ приехали в страну раньше и получили российское гражданство при распаде

СССР, а опыт работы в странах СНГ слабо востребован на российском рынке, поскольку российская экономика находится на более высокой стадии «развития», чем большинство экономик стран СНГ. Представители стран Прибалтики и Молдавии составляют 3,4% от числа иностранных топ-менеджеров.



**Рис. 2.1.** Распределение иностранных топ-менеджеров по гражданству, июль 2004 г. — июнь 2007 г.

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Страны Азии, Африки и Латинской Америки относительно слабо представлены — на них приходится 7,1%. Правда, следует отметить довольно высокий показатель для Австралии и Новой Зеландии — 4,4%.

### 2.3. Поток на рынке труда топ-менеджеров

Отслеживание потоков на рынке труда руководителей высшего уровня позволяет выявить тенденции мобильности топ-менеджеров между различными сферами экономики и должностными позициями. Это дает возможность выделить наиболее типовые карьерные стратегии руководителей и оценить уровень замкнутости отдельных сегментов рынка топ-менеджеров в России.

<sup>4</sup> Без учета банковского сектора и страхования.

Для того чтобы получить представление о путях перехода руководителей со старой на новую позицию, нужно рассмотреть таблицу перемещений топ-менеджеров по должностям. В табл. П4 (см. Приложение) показано, с каких должностей топ-менеджеры переходят на новые позиции.

Среди всех позиций топ-менеджеров особняком стоят должности генерального директора и председателя правления компании. Эти руководители занимаются общим управлением компании и в первую очередь определяют успешность ведения бизнеса. В 28% случаев генеральными директорами (председателями правления) становятся топ-менеджеры, имеющие опыт работы на соответствующей предыдущей позиции. Примерно столько же руководителей предприятий получили новое назначение, находясь на позиции заместителя генерального директора, исполнительного директора, заместителя председателя правления, а также члена правления. Именно эти категории топ-менеджеров в большинстве случаев занимают высшие руководящие посты, так как имеют за плечами опыт работы на схожих позициях. С назначениями председателей советов директоров ситуация схожая: как правило, соответствующую позицию занимают либо люди с опытом работы в качестве генеральных директоров компаний (46%), либо заместителей руководителей компаний (23%). При этом доля председателей советов директоров, пришедших с аналогичных позиций, составляет всего 6%.

В 29% случаев заместителями генеральных директоров и председателей правления, исполнительными директорами и членами правления становятся кандидаты, имеющие опыт работы на аналогичной позиции. 15% соответствующих назначений составляют переходы генеральных директоров и председателей правления. Таким образом, нередко заместителями руководителей предприятий становятся кандидаты, ранее возглавлявшие различные компании. Это свидетельствует о неоднородности условий работы внутри сегмента генеральных директоров и председателей правления и всего рынка труда топ-менеджеров в целом: порой руководителю предприятия выгоднее перейти на позицию рангом ниже, например с позиции генерального директора дочерней компании на позицию заместителя директора в головной компании. Интересно отметить, что 45% подобных назначений происходят внутри компаний и холдингов.

Около половины директоров по рекламе, маркетингу, продажам и работе с клиентами приходят с аналогичных позиций. Для директоров по информационным технологиям этот показатель составляет 71%, для кадровых руководителей — 73%, для технических и производственных

директоров — 49%, для главных бухгалтеров, финансовых, коммерческих директоров — 55%, для управляющих юридических служб компаний — 58%. В то же время директора по развитию только в 24% случаев приходят со схожих должностей. В 15% случаев они переходят с позиций заместителей руководителей компаний, в 12% — с позиций генеральных директоров и председателей правления. Также 12% директоров по развитию ранее работали в «экономическом сегменте» топ-менеджеров (главные бухгалтеры, директора по экономике, финансам и коммерческой деятельности).

Более половины назначений управляющих бизнес-подразделений относится к переходам топ-менеджеров с аналогичной позиции (57%). Около 9% директоров бизнес-направлений приходят с должностей заместителей руководителей предприятий, 6% — с должностей генерального директора и председателя правления.

С назначениями региональных директоров ситуация схожая. Интересно отметить, что 10% представленных в базе данных региональных директоров ранее были топ-менеджерами в области маркетинга, продаж, рекламы и работы с клиентами. Выходя на региональный рынок, компании назначают директорами филиалов не только топ-менеджеров, имеющих профессиональные навыки управления предприятием в целом, но и нередко ищут кандидатов, ранее работавших непосредственно в сфере сбыта.

Если подходить к мобильности топ-менеджеров со стороны перехода на новую позицию, а не назначения, то картина получится схожая. Большая часть (44%) генеральных директоров и председателей правления сохраняют свою должность при новом назначении (табл. П5 (см. Приложение)). Это можно объяснить тем, что данная категория сотрудников уже достигла вершины карьерной лестницы в компании, и большая часть перемещений генеральных директоров осуществляется вне организации или внутри крупных холдингов. Карьерный рост (переход на позиции генеральных директоров и председателей правления компаний) наблюдается у 37% заместителей высшего руководства.

Интересно отметить, что позиции внутри совета директоров (от рядового члена до председателя совета директоров) редко занимают люди, имеющие опыт работы на аналогичной позиции. Вероятнее всего, это связано со спецификой совета директоров — его основной функцией являются контроль деятельности предприятия и представление интересов акционеров компании. Поэтому на соответствующие позиции, как правило, приглашаются люди, хорошо знающие работу компании изнутри и способные осуществлять эффективный контроль над деятель-

ностью фирмы. А к ним в первую очередь относятся генеральные директора, председатели правления, а также заместители руководителей предприятий.

Проанализировав перемещения топ-менеджеров, входивших в состав советов директоров, можно сделать вывод, что основные назначения происходят на позиции, соответствующие высшему руководству компании: генеральный директор и председатель правления. Почти половина (49%) перемещений председателей советов директоров и треть (33%) перемещений иных сотрудников советов директоров происходят в высшие органы управления предприятий.

Как отмечалось выше, для руководителей различных функциональных подразделений характерно пополнение своего состава за счет кандидатов, имеющих аналогичную предыдущую позицию. Переход директоров функциональных подразделений в большинстве случаев также происходит на аналогичную должность. Особенно это характерно для руководителей кадровых служб (81%), информационных технологий (54%), юридических отделов (56%), а также директоров по связям с общественностью и государственными органами (53%).

Отдельно стоит отметить технических директоров и директоров по производству, назначения которых в 46% относятся к высшим руководящим должностям. Позиция технического директора и директора по производству, как правило, присутствует на промышленных предприятиях. Таким образом, можно предположить, что роль производственного направления в подобных компаниях довольно высока, поэтому руководителями промышленных предприятий часто становятся бывшие директора по производству и технические руководители. Если рассматривать период 2004—2007 гг., то можно отметить, что доля подобных перемещений сократилась по сравнению с предыдущим периодом (1999—2004 гг.). Скорее всего это связано с тем, что на позицию генерального директора промышленного предприятия все чаще привлекаются профессиональные менеджеры, а не производственные специалисты. Соответствующий прогноз был сформулирован в нашей более ранней работе (Рошин, Солнцев, 2006b, с. 66).

Открытость рынка труда топ-менеджеров характеризуется долей назначений топ-менеджеров, ранее занимавших управленческие позиции среднего уровня. Большинство назначений топ-менеджеров происходит внутри рынка труда руководителей высшего уровня, а к перемещениям «менеджмент среднего уровня → топ-менеджмент» относится всего около 5% назначений. Можно говорить о существенной обособленности

рынка труда топ-менеджеров. Барьером для попадания на данный рынок является необходимость иметь опыт руководства людьми, бизнес-процессами и отдельными организационными единицами.

Наиболее часто руководителей среднего уровня назначают топ-менеджерами в консалтинговых компаниях (19,8%), финансовых учреждениях (14,7%), юридических (9,6%), страховых (8,1%) компаниях и в банках (8,6%). Такие кандидаты чаще всего становятся руководителями бизнес-подразделений (38,6%), региональными директорами (13,2%), а также директорами по маркетингу, рекламе, продажам и по работе с клиентами (12,7%). Таким образом, наибольшая мобильность между руководителями среднего и высшего уровня существует у предприятий, занятых в сфере услуг, а недавние управляющие среднего звена чаще всего занимаются развитием компаний в регионах, а также улучшением позиций отдельных бизнес-групп и содействием продаже продукции и услуг компании.

Партнерства, как форма организации компаний наиболее часто встречаются в аудите и консалтинге и в юридической сфере: среди топ-менеджеров юридических фирм около половины являются партнерами, две трети руководителей бизнес-направлений аудиторско-консалтинговых компаний также являются партнерами.

Мобильность топ-менеджеров между различными сферами экономики можно также рассматривать с помощью анализа внутриотраслевых перемещений (табл. П6 (см. Приложение)). При этом основной интерес представляют внешние перемещения, так как внутренние обычно происходят внутри одной отрасли или холдинга. Средняя доля внутриотраслевых среди всех перемещений составляет 72%, среди внешних перемещений — 54%<sup>5</sup>.

Доля топ-менеджеров, остающихся в отрасли при перемещении, показывает, насколько работа в соответствующей сфере экономики для них привлекательна, а также насколько сложно покинуть данную отрасль. Наиболее высокий процент топ-менеджеров, оставшихся в отрасли, наблюдается в страховании (86%), банковской сфере (71%), связи (70%), сельском хозяйстве (67%) и информационных технологиях (67%).

Чаще других при смене компании топ-менеджеры покидают газовую отрасль (11%). Это связано прежде всего с тем, что на газовом рынке доминирует одна компания («Газпром»), поэтому, если перемещение про-

<sup>5</sup> Среди внутренних перемещений подавляющее большинство внутриотраслевых перемещений.

исходит не внутри организации, то топ-менеджеры, как правило, уходят в другую отрасль. Также низким данный показатель является у управляющих (20%) и консалтинговых (41%) компаний — топ-менеджеры уходят в реальный сектор экономики и в те компании, в которых они вели проекты.

Закрытость сферы экономики для перемещения руководителей высшего уровня можно оценить с помощью доли топ-менеджеров, которые остались в данной отрасли: чем она выше, тем сложнее попасть в данную сферу экономики. Наибольшее значение показателя соответствует банковской отрасли (69%), а также сфере информационных технологий (66%), наименьшее наблюдается в строительстве (11%) и управляющих компаниях (29%).

Анализ потоков на рынке труда топ-менеджеров между странами позволяет определить, как соотносятся российский и зарубежный рынки труда руководителей высшего уровня, как часто привлекаются иностранные топ-менеджеры, а также откуда они в основном приезжают.

Если рассматривать российский рынок как часть международного рынка труда топ-менеджеров, то можно выделить 4 группы перемещений: 1) внутрироссийские, 2) из других стран в Российскую Федерацию, 3) из Российской Федерации в другие страны и 4) перемещения, происходившие вне Российской Федерации. Последняя группа не имеет отношения к российскому рынку топ-менеджеров, поэтому не рассматривается. Третья группа перемещений (из РФ в другие страны) показывает, насколько топ-менеджеры, работающие на территории Российской Федерации, востребованы в других странах. Однако эти перемещения не включены в базу данных и также не рассматриваются в исследовании. К первой группе относятся перемещения, происходившие внутри России, ко второй группе (из других стран в Российскую Федерацию) — межстрановые. В абсолютном большинстве случаев (90,9%) перемещения являются внутрироссийскими, в том числе 91,4% внешних и 90,5% внутренних перемещений (табл. 2.2).

В качестве критерия для деления перемещений по странам и регионам были выбраны географическое положение государств, их экономическое и политическое развитие. В результате в отдельные страны были выделены Россия, Германия, Франция и Великобритания. Три страновых блока составляют 1) США и Канада, 2) Австралия и Новая Зеландия и 3) Прибалтика и Молдавия. Остальные государства были включены в следующие регионы: Африка, Азия и Латинская Америка, страны СНГ, Западная и Восточная Европа.

Таблица 2.2. Доля внутрироссийских и межстрановых перемещений, %

Предыдущая страна/регион	Тип перемещения		Всего
	Внутреннее	Внешнее	
РФ	91,4	90,5	90,9
Другие страны, в том числе (из 100%)	8,7	9,5	9,1
Великобритания	13,6	30,7	23,2
США и Канада	11,7	22,1	17,6
Африка, Азия, Латинская Америка	19,5	7,5	12,7
СНГ*;	9,7	11,1	10,5
Западная Европа**	14,3	7,5	10,5
Восточная Европа	13,6	7,5	10,2
Германия	9,7	7,5	8,5
Франция	3,9	3,0	3,4
Прибалтика (Литва, Латвия, Эстония, Молдавия)	1,9	1,5	1,7
Австралия, Н. Зеландия	1,9	1,5	1,7

\* Украина, Белоруссия, Грузия, Армения, Азербайджан, Казахстан, Узбекистан, Киргизия, Таджикистан, Туркменистан.

\*\* Кроме Германии, Великобритании и Франции.

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Наиболее часто иностранные топ-менеджеры привлекаются из Великобритании (23,2% межстрановых перемещений). Если рассматривать только внешние перемещения, то доля руководителей из Великобритании составит 30,7%. При этом доля внутренних перемещений — лишь 13,6%. Это объясняется тем, что, с одной стороны, британские компании все еще не так широко представлены на российском рынке, с другой стороны, тем, что английский рынок топ-менеджеров хорошо известен российским хедхантерам и привлекателен для крупных российских компаний (прежде всего для финансовых компаний). Немало топ-менеджеров приезжает из США и Канады — 17,6% межстрановых перемещений (11,7% внутренних и 22,1% внешних). Можно говорить о том, что топ-менеджеры из Великобритании и США пользуются наибольшей популярностью среди всех руководителей-экспатов и их чаще других приглашают занять высокие руководящие посты в компаниях, действующих на территории России.

Третье место среди межстрановых перемещений топ-менеджеров занимает Германия (8,5%). При этом разница между долей внутренних

и внешних перемещений не столь существенна: 9,7% и 7,5% соответственно. Причем большая часть назначений происходит внутри компании.

Если рассматривать остальные регионы, то можно отметить, что немало топ-менеджеров привлекается из Западной (10,5%) и Восточной (10,2%) Европы. Для топ-менеджеров из континентальной Европы более типичны внутренние назначения: нередко руководителями российских представительств европейских предприятий становятся экспаты, имеющие опыт работы в компании.

Чуть больше 5% иностранных топ-менеджеров приезжает из Украины (5,7%). В целом экспаты из стран СНГ составляют около 10,5%. Распределение всех межстрановых перемещений представлено в табл. 2.2.

Одной из характеристик рынка труда является уровень его сегментации. При этом под сегментом рынка понимают определенную обособленную часть рынка труда (множество должностных позиций), выделенную по определенным одному или нескольким критериям (например, позиция, отрасль и др.). Если перемещения происходят преимущественно в рамках одного сегмента, то сегмент считается относительно замкнутым. Большое количество замкнутых сегментов говорит о существенной сегментации рынка.

Высокий уровень сегментации на рынке труда свидетельствует о наличии барьеров при перемещении между должностями. Чем меньше сегментов существует внутри рынка труда, тем более гибким он считается (тем быстрее происходит адаптация к изменениям спроса и предложения на рынке труда).

Можно сказать, что для российского рынка труда характерен средний уровень сегментации (рис. П2 (см. Приложение)). Для директоров по кадрам характерны перемещения преимущественно на аналогичные позиции. Для остальных категорий топ-менеджеров наблюдается мобильность между позициями. Переход на позицию генерального директора или председателя правления происходит практически со всех должностей топ-менеджеров. Также одним из «узлов» на рынке труда топ-менеджеров является позиция заместителя генерального директора, заместителя председателя правления и исполнительного директора.

В целом барьеры на рынке труда топ-менеджеров существуют только между узкоспециализированными должностными позициями. Для остальных руководителей (генеральные директора, председатели правления, заместители генеральных директоров, руководители бизнес-направлений) характерна мобильность между позициями. Наличие подобных потоков позволяет сделать вывод, что российский рынок труда топ-менеджеров представляет собой единую систему, а не обособленные

рынки труда по отдельным должностям. Вместе с тем российский рынок труда топ-менеджеров практически не взаимодействует с рынком труда руководителей среднего уровня, о чем свидетельствует относительно малое число назначений управляющих среднего уровня на высокие руководящие посты.

### 3. Отраслевой анализ рынка труда топ-менеджеров

В данном разделе рассматриваются показатели рынка труда руководителей высшего уровня отдельно по каждой сфере экономики. На основе проведенного анализа выделяются группы отраслей, чьи характеристики схожи по определенным формальным признакам. Это позволяет понять, какие категории топ-менеджеров наиболее востребованы в каждой конкретной отрасли или внутри группы отраслей, какие тенденции имеют место при смене работы топ-менеджерами и какие различия между сферами экономики существуют при найме на высшие руководящие посты.

Сначала рассмотрим, как различаются возрастные характеристики топ-менеджеров для отдельных сфер экономики (см. табл. П7 Приложения). В среднем около половины всех назначенных топ-менеджеров соответствуют возрастной группе 32—41 год. Около четверти представленных в рассматриваемой базе данных руководителей высшего уровня относятся к категории 42—51 год. Доля молодых топ-менеджеров (22—31 год) составляет 18%.

Больше всего молодых руководителей в области рекламы (33%) и рекрутинга (31%). Также возрастная группа топ-менеджеров 22—31 года широко представлена в финансовых (27%) и юридических (24%) фирмах, управляющих компаниях (22%), пищевой промышленности (21%), аудите и консалтинге (20%), на рынках строительства (20%) и информационных технологий (20%). Компании из вышеперечисленных отраслей, как правило, невелики, поэтому имеют не так много иерархических уровней в организационной структуре. Такая система управления способствует более быстрому карьерному росту руководителей, что подтверждается полученными результатами.

Близкие к средним показатели наблюдаются в СМИ, связи и торговле (по 18%). Реже всего молодые топ-менеджеры привлекаются на руководящие посты промышленных предприятий, добывающих компаний и банков. Скорее всего, это является следствием более сложной системы управления данными компаниями и необходимости приобретения значительного опыта на руководящих позициях.

Как уже отмечалось, большая часть присутствующих в базе данных топ-менеджеров относятся к возрастной группе 32—41 год. Если рассматривать все назначения по отраслям, то эта тенденция сохраняется, за исключением нефтедобывающих компаний, угольной и газовой отраслей, транспорта и цветной металлургии — в этих областях экономики большую часть топ-менеджеров составляют люди в возрасте 42—51 года. Сложившаяся в этих компаниях система управления подразумевает, что руководителями в них преимущественно становятся люди, проработавшие не менее 20 лет и тем самым «заслужившие» высшие руководящие посты. Тем не менее в целом можно говорить о закрытости предприятий тяжелой промышленности для молодых топ-менеджеров.

Особняком среди всех сфер экономики стоит газовая отрасль. В ней доля топ-менеджеров в возрасте 32—41 года является минимальной, а среди руководителей высшего уровня 52—61 года — максимальной. В отрасли монопольное положение занимает одна компания — ОАО «Газпром» и ее дочерние предприятия. Таким образом, систему найма топ-менеджеров газовой отрасли по сути определяет одна корпорация, которая в основном не склонна брать на высшие руководящие посты молодых управленцев. Но в некоторых случаях эта тенденция нарушается: пост председателя правления «Газпрома» на момент написания доклада (2008 г.) занимал Алексей Миллер, назначенный на эту должность в возрасте 39 лет.

Группа пожилых топ-менеджеров (старше 61 года) составляет около 1% представленных в базе данных руководителей высшего уровня. Скорее всего, доля топ-менеджеров данной возрастной категории среди всех компаний выше 1%, но перемещения руководителей высшего уровня из данной категории крайне редки (поэтому они не попадают в нашу выборку). Можно говорить о вытеснении старших по возрасту руководителей предприятий более молодыми. Тем не менее относительно высокая доля перемещений топ-менеджеров старше 61 года сохраняется в сельском хозяйстве (13%), угольной (8%) и лесной (4%) промышленности, транспорте (4%). Данные отрасли едва ли могут быть названы «локомотивами» российской экономики. Поэтому возможно, что в них все еще используются устаревшие кадровые политики в области найма руководителей, что сказывается на развитии предприятий из вышеперечисленных отраслей.

Другие аспекты положения топ-менеджеров различных возрастов на рынке труда описаны в разделе 2.2.

Гендерный аспект отраслевого анализа рынка труда топ-менеджеров позволяет понять, какие сферы экономики более привлекательны и более доступны для женщин, занимающих высшие руководящие посты.

Известно, что доля женщин в различных отраслях экономики неодинаковая. И эта неоднородность наблюдается как на рядовых, так и на руководящих позициях. Прежде всего, это связано со спецификой выполняемой работы: традиционно считается, что некоторые функции лучше выполняют мужчины, а некоторые — женщины. Соответственно предпочтения работодателей и самих кандидатов относительно занимаемых позиций различаются в зависимости от гендерной принадлежности кандидатов на позиции топ-менеджеров.

Большая часть женщин, занимающих высшие руководящие посты, заняты в сферах банковского дела (22,2%), финансов (13,9%), аудита и консалтинга (11,8%), а также страхования (8,5%) (рис. 3.1). Эти отрасли наиболее привлекательны для женщин — руководителей высшего уровня. Во многом это связано с полученным образованием: женщины чаще получают экономическое и гуманитарное высшее образование и реже — техническое. Несколько меньшая часть женщин — руководителей высшего уровня представлена в пищевой промышленности (6,4%), компаниях, действующих на рынках связи (6,2%), рекламы (5,1%), информационных технологий (3,4%), рекрутинга (2,6%), юридических фирмах (2,4%) и торговых предприятиях (2,1%).

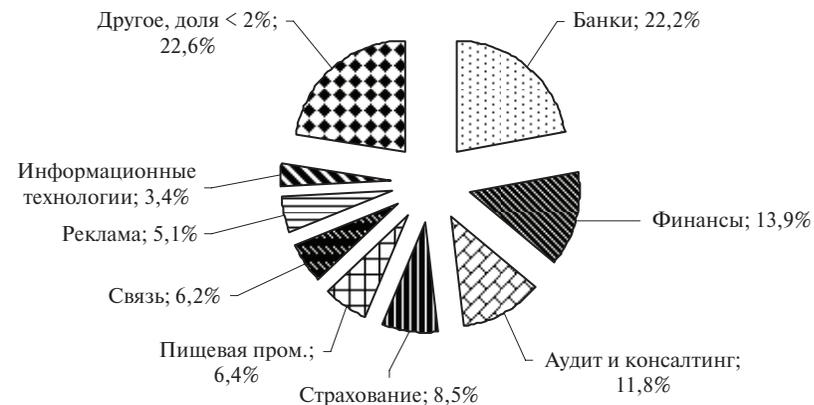
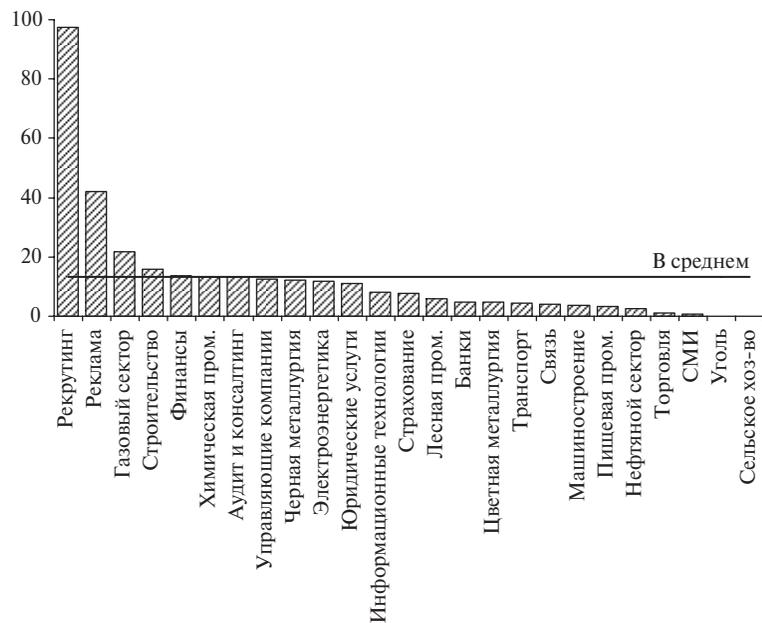


Рис. 3.1. Распределение женщин по сферам экономики, % от всех перемещений женщин

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Ранее мы рассмотрели, в каких отраслях преимущественно работают женщины, занимающие высшие руководящие должности. Теперь нам предстоит выяснить, в каких сферах экономики доля женщин — руководителей высшего уровня наибольшая и наименьшая (рис. 3.2). Средний показатель по всем отраслям составляет около 13%.



**Рис. 3.2.** Доля женщин в различных сферах экономики, % от количества перемещений по отрасли

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Больше всего женщин на высших позициях наблюдается в рекрутинге (97%). Это является следствием того, что в кадровой сфере традиционно большую часть сотрудников составляют именно женщины (как на рядовых, так и на руководящих позициях), что можно объяснить тем, что традиционно считается, что у женщин в среднем лучше развиты навыки работы с людьми.

Также доля женщин довольно высока в области рекламы (42%). В этой сфере экономики крайне важна творческая составляющая при ведении бизнеса, а также ориентированность на потребности всех категорий рекламной аудитории. Возможно, поэтому на высших руководящих долж-

ностях почти в половине случаев оказываются женщины. Кроме того, высокую долю женщин в рекламном бизнесе можно объяснить тем, что большую часть выпускников, имеющих диплом маркетолога, составляют именно женщины.

В остальных сферах экономики доля женщин на позициях топ-менеджмента не превышает четверти всех руководителей. Данный показатель составляет 22% в газовой отрасли, 16% — в строительстве, 14% — в финансовых учреждениях, по 13% — в химической промышленности, консалтинговых и управляющих компаниях, по 12% — в электроэнергетике и черной металлургии, 11% — в юридических фирмах.

Меньше всего женщины представлены на высших руководящих постах в торговле, средствах массовой информации, угольной промышленности и сельском хозяйстве. Особенно обратим внимание, что в традиционно «женской» сфере — торговле — доля женщин-руководителей крайне невелика.

В целом представленность женщин на рынке труда топ-менеджеров анализируется в разделе 6.1.

Доля внутренних и внешних перемещений показывает, насколько компании в различных отраслях экономики демонстрируют склонность к найму на внешнем рынке или предпочитают использовать внутренние ресурсы. В целом наблюдается тенденция к большему распространению внешних источников найма. Если в период 1999—2004 гг. чуть больше половины (51%) назначений топ-менеджеров осуществлялось с помощью продвижений кандидатов внутри компаний, то для периода 2004—2007 гг. более характерна практика привлечения руководителей высшего уровня из других предприятий (41% внутренних перемещений). В то же время эта ситуация наблюдается далеко не для всех сфер экономики: в газовой отрасли, цветной металлургии, пищевой и химической промышленности, юридических и рекламных компаниях доля внешних перемещений, напротив, сократилась. Частично это можно объяснить структурными изменениями самих отраслей, в первую очередь происходившими слияниями и поглощениями фирм, действующих в данных отраслях. Более подробно вопрос соотношения внутренних и внешних перемещений рассмотрен в разделе 4.

Еще одной характеристикой рынка труда топ-менеджеров, интересной для изучения в рамках отраслевого анализа, является доля иностранных руководителей (экспатов) высшего уровня в различных отраслях российской экономики. Экспаты привлекаются на позиции топ-менеджеров российских компаний по различным причинам. Так, на российском рынке труда может не быть кандидатов со всеми необхо-

димыми компетенциями. Некоторые иностранные предприятия попросту не доверяют управление своим локальным представительством российским специалистам. Также имеют место ситуации, когда целью назначения нового топ-менеджера является внедрение зарубежных управленческих практик и стандартов в компаниях, действующих на территории России.

В среднем экспатов назначают на высшие руководящие должности в 14% случаев. Наибольшая доля зарубежных топ-менеджеров наблюдается в консалтинговых (34%) и юридических (19%) компаниях, а также в нефтяной промышленности (26%). Для фирм, работающих в сфере аудита и консалтинга, а также юридических услуг это, скорее всего, объясняется тем, что на соответствующих рынках представлены в основном иностранные фирмы, нередко привлекающие зарубежных специалистов, которые в случае успешного ведения бизнеса на российском рынке назначаются партнерами компании. Целью назначения экспатов топ-менеджерами нефтяных компаний является, вероятнее всего, привлечение зарубежного опыта управления и выход компаний на мировые рынки.

Доля экспатов также относительно высока в финансах (18%), цветной металлургии (18%), химической (17%) и пищевой (15%) промышленности. В силу российской специфики некоторых сфер экономики экспатов редко назначают топ-менеджерами банков (6%), газовой (5%) и угольной (4%) промышленности, страховых компаний (5%), средств массовой информации (4%), предприятий электроэнергетики (4%) и черной металлургии (2%). Не зафиксировано ни одного назначения экспатов на высшие руководящие посты в управляющих компаниях.

Интересно отметить, что в финансовых организациях доля экспатов среди всех перемещений топ-менеджеров значительно выше, чем в банковской сфере: 18% против 6%. Как известно, большинство финансовых компаний создавались на основе западных стандартов и продолжают вести бизнес, опираясь на эти стандарты. Банковская же деятельность имеет ряд принципиальных особенностей, связанных как с законодательным регулированием, так и с общим ведением дел на территории России. Поэтому, с одной стороны, высокопрофессиональным иностранным менеджерам намного проще освоиться именно в области финансов, а не в банковской сфере, с другой стороны, из-за наличия российской специфики их опыт ценится выше в финансах, а не в банках.

Парадоксально, что доля экспатов на высших руководящих постах предприятий цветной металлургии (18%) значительно больше, чем в черной металлургии (2%). Скорее всего, это связано с различными по-

литиками найма топ-менеджеров конкретных компаний: одни активно нанимают иностранных специалистов на руководящие посты, другие предпочитают искать топ-менеджеров исключительно на территории России.

Следует отметить, что доля экспатов по двум рассматриваемым периодам для некоторых отраслей существенно различается. Если в период с сентября 1999 г. по июнь 2004 г. доля экспатов в отрасли рекрутинга составляла 22%, то с июля 2004 г. не произошло ни одного назначения иностранного топ-менеджера в этой отрасли. Возможно, крупнейшие кадровые фирмы перестали звать экспатов на позиции топ-менеджеров из-за того, что на локальном рынке труда появились соответствующие высококвалифицированные специалисты. Аналогичные изменения наблюдаются и в лесной промышленности (—18 п.п.).

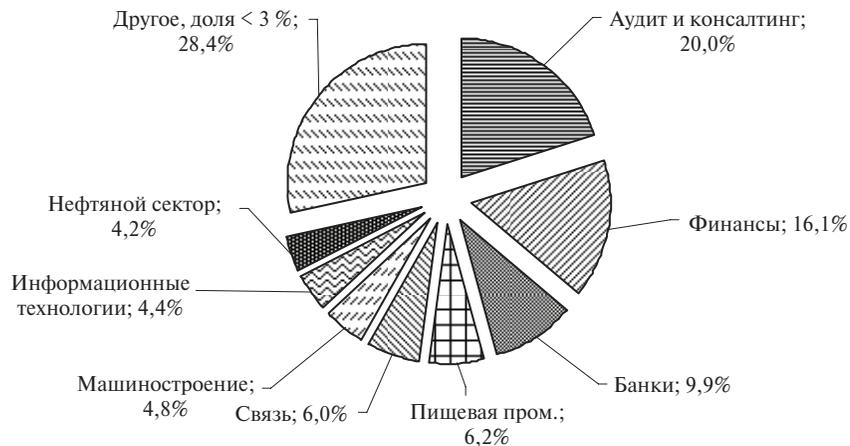
Противоположная тенденция имеет место в сельском хозяйстве (+20 п.п.), газовом секторе (+10 п.п.), угольной промышленности (+10 п.п.), черной металлургии (+6 п.п.) и строительстве (+5 п.п.). В этих отраслях в период с конца 1999 г. до середины 2004 г. не было отмечено ни одного назначения экспатов на высшие руководящие посты. В то же время за последние три года ситуация изменилась, и данные компании стали привлекать к себе иностранных топ-менеджеров, скорее всего, для того чтобы внедрить с их помощью западные стандарты управления предприятием.

Для остальных отраслей также характерны изменения в найме экспатов. Одни стали чаще обращаться к найму иностранных топ-менеджеров, другие, напротив, больше привлекают руководителей с локального рынка труда. В итоге доля экспатов по всем отраслям незначительно выросла (на 1 п.п.).

Мы рассмотрели рынок труда топ-менеджеров с точки зрения спроса на услуги иностранных руководителей отдельных отраслей экономики. Теперь нам предстоит выяснить, как выглядит распределение экспатов-руководителей по различным сферам экономики России (рис. 3.3).

Наиболее привлекательными для экспатов остаются иностранные консалтинговые компании, имеющие бизнес в России (20%), а также финансовые организации (16,1%) и банки (9,9%). Немалая доля экспатов переходит на высшие руководящие должности предприятий, занятых в сферах пищевой промышленности (6,2%). Это, в первую очередь, назначения, происходящие внутри крупнейших международных компаний — производителей продуктов питания. Также среди всех назначений экспатов значительную долю составляют переходы иностранных

топ-менеджеров на предприятия, имеющие бизнес в области связи (6%), машиностроения (4,8%), информационных технологий (4,4%) и нефтяной добычи и переработки (4,2%). Крайне редки назначения экспатов в сферах рекрутинга (0,7%), средств массовой информации (0,5%), электроэнергетики, черной металлургии и сельского хозяйства (по 0,4%), строительства (0,2%), а также лесной (0,5%), газовой (0,2%) и угольной (0,2%) промышленности. Как отмечалось ранее, в базе данных отсутствуют назначения экспатов на высшие руководящие позиции управляющих компаний.



**Рис. 3.3.** Доля экспатов по отраслям, % от всех экспатов

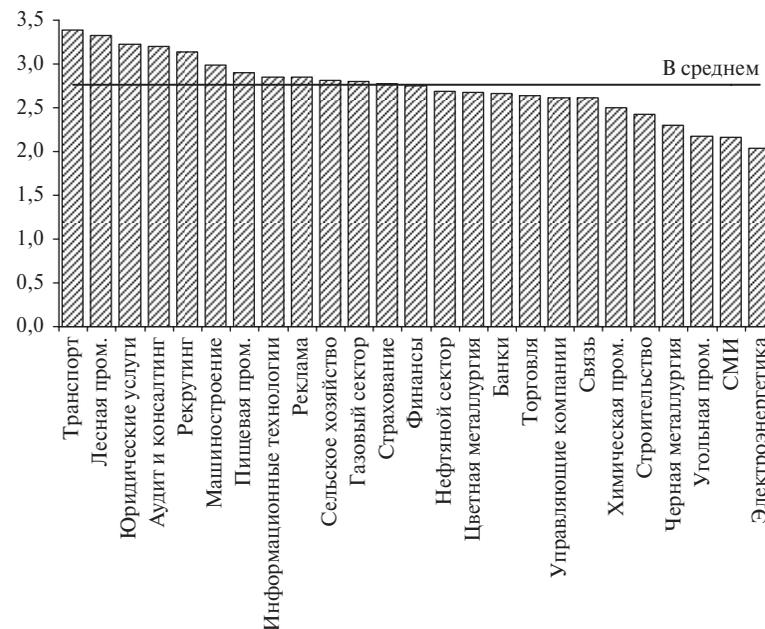
Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Описание положения экспатов на рынке труда топ-менеджеров представлено в разделе 6.2.

Анализ средней продолжительности работы топ-менеджеров на предыдущих позициях помогает определить, где переход на новую руководящую должность происходит в среднем быстрее, чем в остальных отраслях, и где топ-менеджерам необходимо накопить определенный специфический капитал, чтобы сделать шаг вверх по карьерной лестнице. Если рассматривать все представленные в базе данных назначения топ-менеджеров, то можно сделать вывод о том, что средняя продолжительность работы на предыдущей позиции руководителей высшего уровня составляет чуть менее трех лет. Наибольшие значения данного показателя были зафиксированы в сфере транспорта, юридических и консал-

тинговых услуг, рекрутинге и лесной промышленности (рис. 3.4). Наименьшая средняя продолжительность работы топ-менеджеров в предыдущей должности наблюдалась в химической и угольной промышленности, строительстве, черной металлургии, СМИ и электроэнергетике. Также в базе данных представлено несколько назначений топ-менеджеров, ранее работавших в различных органах государственной власти. Для них средняя продолжительность работы на предыдущей позиции оказалась минимальной и составила 1,9 лет. Для различных отраслей имеет место некоторая неоднородность средней продолжительности работы топ-менеджеров на предыдущей позиции, но, скорее всего, это связано в первую очередь не со спецификой накопления человеческого капитала в различных сферах экономики, а с различиями в карьерном продвижении представленных в базе данных топ-менеджеров.

Анализ опыта работы как фактора накопления специфического человеческого капитала представлен в разделе 5.2.



**Рис. 3.4.** Средняя продолжительность работы на предыдущей позиции, лет

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Теперь рассмотрим, какие виды образования топ-менеджеров наиболее востребованы в различных отраслях. Так как далеко не все топ-менеджеры имеют два и более высших образования, то прежде всего мы рассмотрим только первое полученное ими в вузе образование. Роль первого высшего образования трудно недооценить, так как именно оно во многих случаях определяет дальнейший карьерный путь выпускника и сферу экономики, в которой он будет работать. Топ-менеджеры в большинстве случаев получают второй диплом по другой специальности с целью «закрыть пробелы» в своем образовании, которые не позволяют им принимать наиболее эффективные и обоснованные управленческие решения, а также с целью расширить свои знания в смежных отраслях. Кроме того, второе высшее образование может приобретаться из соображений престижа, статуса. Таким образом, именно первое высшее образование, как правило, определяет направление, в котором будет работать будущий топ-менеджер.

Сначала мы рассмотрим первое высшее образование топ-менеджеров, полученное на территории России и бывшего СССР (см. табл. П8 Приложения). Логично предположить, что большая часть топ-менеджеров, назначенных на высшие руководящие должности промышленных предприятий, имеют техническое образование. Эта гипотеза подтверждается показателями базы данных перемещений топ-менеджеров: наибольшая среди промышленных предприятий доля топ-менеджеров с первым техническим высшим образованием наблюдается в угольной промышленности (78%), наименьшая — в пищевой (45%). Второе место по распространенности технического образования среди топ-менеджеров занимает сфера информационных технологий (74%) — руководителям ИТ-компаний нередко требуется детально знать предоставляемые ими высокотехнологичные товары и услуги. Также относительно высока доля руководителей высшего уровня с техническим образованием в сельском хозяйстве (67%).

Соотношение технического и экономического образования в финансовой и банковской сферах, а также в консалтинговых и управляющих компаниях является неочевидным. В данных сферах экономики важно как строгое математическое моделирование, которое, как правило, более детально изучается в технических вузах, так и глубокое знание рыночных механизмов, которое может быть получено только в экономических институтах. Расчеты показали, что большая часть кандидатов, назначенных топ-менеджерами банков и консалтинговых фирм, имеют экономическое, а не техническое образование. В то же время в управляющих и финансовых компаниях наблюдается обратная тенденция:

доля топ-менеджеров с техническим образованием незначительно превышает долю руководителей высшего уровня, имеющих экономические специальности.

Как и следовало ожидать, в юридических фирмах мало востребовано экономическое и техническое образование. В этих компаниях на высшие руководящие должности принимают кандидатов, имеющих преимущественно первое юридическое образование (79% назначений). В данной сфере в большей степени ценятся профессиональные, а не управленческие навыки топ-менеджеров.

Интересно отметить, что гуманитарное образование востребовано в первую очередь в отраслях, связанных с потребительским сектором экономики (торговля, пищевая промышленность), в средствах массовой информации, в сфере рекламы и рекрутинге.

Бизнес-образование редко выступает в роли первого, так как оно предоставляет дополнительные управленческие навыки к уже полученному профильному образованию. Поэтому случаи, когда топ-менеджеры получают первое бизнес-образование, являются скорее исключениями из традиционных путей накопления человеческого капитала, и на их основе нельзя делать каких-либо определенных выводов.

Посмотрим на аналогичные показатели, рассчитанные для первого зарубежного образования. Прежде всего следует отметить, что за рубежом первое высшее образование получают не только иностранцы, но и граждане России и бывшего СССР, причем среди представленных в базе данных топ-менеджеров с первым высшим зарубежным образованием граждане РФ составляют около 45%.

Для топ-менеджеров отмечено два основных отличия между первым высшим образованием, полученным в России (или СССР) и за рубежом. Первое отличие состоит в том, что большая часть топ-менеджеров, имеющих первое зарубежное высшее образование, имеют специализацию в экономике (в среднем 40%), а не в технических науках (25%). Второе отличие заключается в отношении к бизнес-образованию: в России мало топ-менеджеров получили в качестве первого высшего именно бизнес-образование, в то время как данный показатель для топ-менеджеров, обучавшихся за рубежом, составляет 15%. Интересно отметить, что в финансовых компаниях доля топ-менеджеров с первым высшим иностранным образованием в области экономики выше, чем доля топ-менеджеров, получивших первым техническое образование. Следовательно, можно говорить о том, что в финансовых предприятиях наличие у кандидатов первого зарубежного экономического образования ценится больше, чем наличие аналогичного образования, полученного на тер-

ритории России и СССР. В целом для отраслей характеристики первого высшего иностранного образования схожи с теми, которые мы рассмотрели для высшего образования, полученного в России и СССР: в промышленности (за исключением угольной, химической, лесной промышленности и черной металлургии) и в сфере ИТ преобладают топ-менеджеры с техническим образованием, юридические фирмы привлекают руководителей прежде всего с образованием в области права.

Более подробно анализ высшего образования топ-менеджеров как фактора накопления общего человеческого капитала представлен в разделе 5.1.

В рамках анализа потоков (раздел 2.3) мы рассмотрели перемещения топ-менеджеров между должностями, тем самым проследив основные карьерные пути руководителей высшего уровня. Теперь нам предстоит понять, как осуществляется межотраслевая мобильность российских топ-менеджеров: является ли рынок руководителей высшего уровня сильно- или слабосегментированным с точки зрения отраслевого анализа?

Ранее уже были упомянуты некоторые отраслевые группы. Самая крупная из них — «промышленная» группа компаний: нефтедобыча, газовая и угольная отрасли, черная и цветная металлургия, машиностроение, лесная промышленность и транспорт. Крупнейшие предприятия из перечисленных отраслей составляют основу российской экономики. Ко второй группе компаний можно отнести предприятия, занятые в сфере аудита, консалтинга, банковского, финансового и страхового обслуживания. Третья группа состоит из компаний, уделяющих особое внимание потребительскому сектору: это компании, действующие на рынках рекламы, информационных технологий, а также компании, занятые в торговле и пищевой промышленности.

В целом можно говорить о том, что предложенная классификация предприятий по сферам экономики соответствует данным, полученным с помощью анализа межотраслевых перемещений топ-менеджеров. На рис. ПЗ (см. Приложение) представлены основные пути перемещений руководителей высшего уровня между отраслями. Главным «узлом» при перемещении топ-менеджеров между различными сферами экономики является финансовая сфера. Отчасти это можно объяснить высоким уровнем доходов топ-менеджеров, работающих в данном секторе. В финансовую сферу приходят главным образом руководители банков, управляющих компаний, СМИ, торговых предприятий и нефтедобывающих компаний.

Интересно отметить, что двусторонняя связь была получена только для финансовых и банковских предприятий. Все остальные межотрас-

левые потоки имеют только одно «направление». Таким образом, нельзя говорить о сильных связях, существующих между большинством отраслей. Еще два «узла» межотраслевых перемещений топ-менеджеров составляют консалтинговые компании и предприятия пищевой промышленности. Эти сферы экономики также отличаются относительно высокими компенсациями топ-менеджеров и отсутствием барьеров, связанных с внутренней спецификой этих отраслей. Следует отметить, что подобные барьеры существуют в четырех секторах экономики: строительстве, сельском хозяйстве, рекрутинге и страховании. Руководителями соответствующих предприятий в абсолютном большинстве случаев являются кандидаты, имеющие большой опыт работы в данной отрасли. При этом наблюдается слабая мобильность топ-менеджеров из перечисленных сфер экономики в другие отрасли.

«Тупиковыми» секторами являются машиностроение, цветная металлургия и связь — топ-менеджеры, работающие в этих секторах экономики, редко переходят в другие отрасли.

Существует также ряд сфер, в которых большая часть перемещений относится к внутриотраслевым, а также наблюдается некоторый отток топ-менеджеров в другие сектора экономики, более предпочтительные для руководителей предприятий, прежде всего благодаря более высоким компенсационным пакетам. Например, топ-менеджеры из сферы информационных технологий и юридических услуг довольно часто переходят в консалтинговые компании. Известно, что в данной сфере зарплаты топ-менеджеров являются одними из самых высоких, так как руководители консалтинговых компаний, как правило, являются партнерами фирм и получают процент от прибыли.

Аналогичная ситуация наблюдается в СМИ и торговле: для обеих отраслей характерен отток в финансовую сферу. Кроме того, более 5% перемещений топ-менеджеров из СМИ происходит в рекламный сектор, из торговли — в пищевую промышленность. Угольная промышленность, в свою очередь, является «мостом» для перехода топ-менеджеров в черную и цветную металлургию. Газовая отрасль выступает в роли «начальной точки» для топ-менеджеров, которые переходят в банковскую и транспортную сферы. Причем в половине случаев подобные переходы происходят с нижнего уровня топ-менеджеров (заместители руководителей предприятий, функциональные управляющие) на уровень высшего руководства предприятий (генеральные директора и председатели правления). Схожая ситуация наблюдается при переходах топ-менеджеров из электроэнергетики в другие отрасли, прежде всего в машинострое-

ние: как правило, при новом назначении кандидаты получают более высокую позицию в топ-менеджменте компании.

Исходя из полученных данных по различным сферам экономики можно говорить о достаточно сильной сегментации рынка труда топ-менеджеров по отраслевому признаку. Кроме того, отрасли внутри данного рынка труда являются неоднородными: три отрасли в некоторой степени могут быть рассмотрены как «узлы», для четырех сфер мобильность руководителей высшего уровня является крайне низкой, также имеется несколько «отраслей-тупиков» и «отраслей-мостов». Результаты исследования рынка труда топ-менеджеров с точки зрения отраслевых специфик показали, что компании, действующие на территории России, в большинстве случаев ищут руководителей на высшие организационные посты внутри того сектора экономики, в котором они работают. При этом требования к знаниям топ-менеджеров в области отраслевых специфик остаются высокими, что препятствует мобильности топ-менеджеров между отраслями. Тем не менее за последние три года доля межотраслевых перемещений увеличилась. Это косвенно свидетельствует о том, что формируется класс топ-менеджеров, ценность которых для компаний состоит, прежде всего, в их общих навыках и опыте управления предприятием и его отдельными структурами, а не в специфических глубоких знаниях отраслевых характеристик. Таким образом, можно ожидать, что со временем во главе все большего числа компаний будут стоять профессиональные управляющие, которые будут вытеснять с высших руководящих постов «отраслевых специалистов».

#### 4. Внутренний и внешний рынки труда топ-менеджеров

Выбор между внутренним и внешним наймом кандидата определяется различными факторами, среди которых одним из основных является наличие подходящих кандидатов внутри компании. При найме внутреннего кандидата компании сохраняют специфический человеческий капитал, дают сигнал остальным работникам о возможности сделать карьеру внутри фирмы. Найм инсайдера позволяет сократить издержки на поиск кандидатов, так как не требуется привлечения хедхантинговых агентств.

При привлечении внешнего кандидата компании могут выбирать среди большего числа кандидатов, в том числе из зарубежных компаний, которые смогут привнести в компанию новые идеи, технологии и мето-

дики работы. С другой стороны, при найме аутсайдера существует значительная асимметрия информации о деловых качествах топ-менеджера, что в условиях существования в России отдельных проблем с защитой прав собственности может быть дополнительным риском для собственников.

Со стороны работника также происходит выбор между внутрифирменным и внешним перемещением. В значительной степени это зависит от кадровой политики компании, наличия в ней систем планирования карьеры и карьерного роста, от оперативности реакции компании на изменение уровня заработных плат на рынке труда<sup>6</sup>.

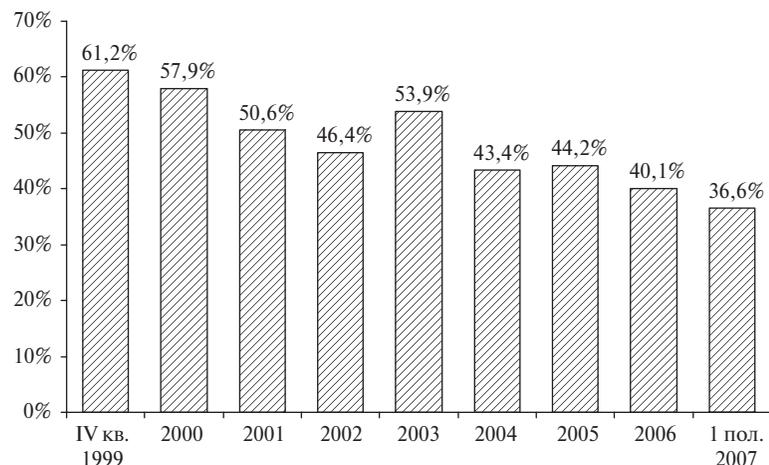
Анализ внутренних и внешних перемещений также позволяет в целом оценить соотношение востребованности специфического и общего человеческого капитала на рынке труда топ-менеджеров, подробнее об этом см. В разделах 5.1 и 5.2.

В период с конца 1999 г. до середины 2007 г. Российские компании использовали внутренний и внешний найм топ-менеджеров примерно с одинаковой частотой: в 45,8% случаев компании использовали внутрифирменное продвижение, а в 54,2% — прибегали к внешнему найму. Динамика изменения соотношения внутренних и внешних перемещений свидетельствует о том, что соотношение между внутренними и внешними кандидатами сократилось почти вдвое — с 61,2% в IV кв. 1999 г. до 36,6% в 1-й половине 2007 г. (рис. 4.1). Можно предположить, что рост спроса на руководителей опережал рост предложения на рынке труда топ-менеджеров, что вело к дефициту квалифицированных специалистов. В результате компании были вынуждены прибегать к внешнему найму, в том числе за счет более интенсивного использования международного рынка труда топ-менеджеров.

Среди других предположений относительно тенденции к сокращению доли внутренних перемещений можно, пожалуй, отметить специфическую черту со стороны предложения, а именно некоторую «неусидчивость» руководителей высшего звена на одной должности на протяжении длительного периода в связи с постоянно растущими ожиданиями карьерного роста. К этому следует добавить, в качестве еще одной гипотезы, что компании также не привыкли — по причине неумения или нежелания — продвигать своих сотрудников по служебной лестнице.

<sup>6</sup> Более детально вопрос выбора между внутренним и внешним перемещением на рынке топ-менеджеров рассмотрен в работе (Солнцев, 2008). В ней содержится подробный обзор теоретических моделей и прикладных работ по данной проблеме, а также на основе используемой в данной работе базы данных перемещений топ-менеджеров проведен анализ с привлечением дескриптивной статистики и пробит-регрессий.

Отсутствие системы планирования карьеры и вообще слабая кадровая политика повышают текучесть кадров и вместе с тем вероятность, что на должность будет привлечен кандидат извне.



**Рис. 4.1.** Динамика доли внутренних перемещений топ-менеджеров, %  
Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

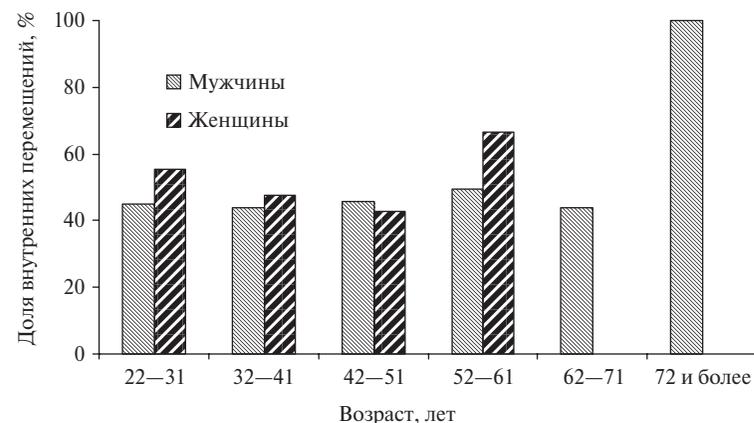
Для экспатов в иностранных компаниях распространено внутреннее продвижение (75,7%), а для экспатов в российских фирмах — внешнее (70,4%) (табл. 4.1). Оба показателя стали несколько меньше, однако при столь слабом темпе вряд ли можно с уверенностью утверждать о тенденции к выравниванию. Показатели для россиян при переходе в российскую и иностранную компанию различаются не столь значительно (44,4% и 47,3%). Более подробно отличия положения экспатов от россиян на рынке топ-менеджеров описаны в разделе 6.2.

*Таблица 4.1.* Доля внутренних перемещений в российских и иностранных компаниях, %

Гражданство топ-менеджера	Российские компании	Зарубежные компании	В среднем
Российское	44,4	47,3	44,9
Иностранное	24,3	70,4	51,6
В среднем	43,0	55,1	45,8

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Женщины в большей степени склонны к продвижению по службе внутри компании: доля внутрифирменных перемещений у женщин составляет 49,4%, в то время как для мужчин этот показатель оказывается чуть ниже — 44,9%. Это справедливо почти для всех возрастных групп (см. рис. 4.2). По сравнению с предыдущей выборкой (1999—2004 гг.) наблюдается некоторое снижение доли внутренних перемещений среди мужчин (с 49,7% до 41,0%) и гораздо более значимое сокращение среди женщин (с 64,1% до 43,7%). Наиболее близкое отношение между мужчинами и женщинами наблюдается в группах 32—41 год (43,9% и 47,5% соответственно) и 42—51 год (45,6% и 42,9%).



**Рис. 4.2.** Доля внутренних перемещений топ-менеджеров в различных возрастных когортах, %

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

«Пик» внутрифирменных перемещений у мужчин приходится на возраст 52—61 год<sup>7</sup> (49,4%), а у женщин — на возраст 62—66 лет (66,7%). Очевидно, что менеджеры в старших возрастных группах в большей степени тяготеют к продвижению по службе внутри компании: с одной стороны, длительный опыт работы делает их ценными, а иногда и незаменимыми сотрудниками, с другой стороны, за молодыми специалистами, по-видимому, идет особенно усиленная охота со стороны хедхантинговых и кадровых агентств, что делает межфирменные перемещения более частыми.

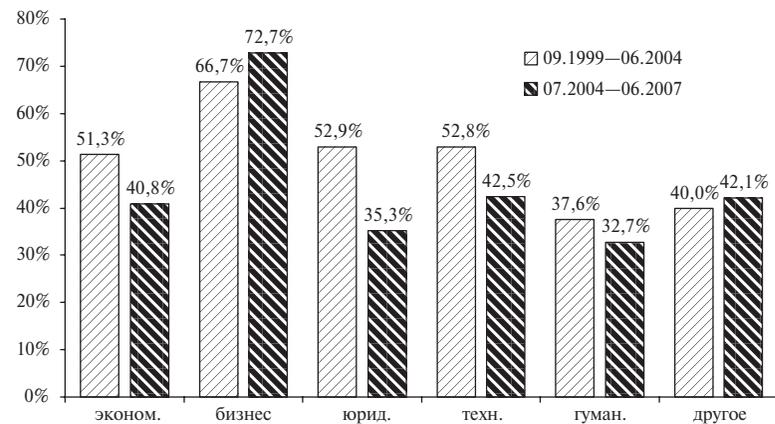
<sup>7</sup> В когорте мужчин 72 лет и старше все перемещения внутрифирменные, однако численность данной когорты крайне мала, поэтому она не учитывалась при анализе.

Возможно, фирмы не склонны принимать на работу пожилых руководителей-аутсайдеров из-за сложившегося представления о некоторой «негибкости», недостаточной способности приспосабливаться к изменениям во внешней среде. В тоже время если сотрудник преклонного возраста проработал в компании длительный период, при внутрифирменном продвижении его могут особенно ценить как раз за то, что ему знакома специфика ведения бизнеса компании. Также пожилому руководителю может быть предложен почетный пост в компании, который не требует участия в оперативном руководстве.

Рассматривая склонность к внутренним перемещениям в зависимости от полученного топ-менеджером образования, можно прийти к весьма любопытному заключению. За последние три года (2-я половина 2004 г. — 1-я половина 2007 г.) доля внутренних перемещений среди руководителей, получивших бизнес-образование, возросла (с 66,7% в период с 1999 г. по 2004 г. до 72,7% впоследствии), в то время как для прочих видов образования, — за исключением того, что входит в разряд «Другое», — соответствующий показатель сократился (рис. 4.3). Особенно это заметно среди изучавших юриспруденцию (снижение доли с 52,9% до 35,3%). Более подробный анализ рынка юридических услуг мог бы прояснить кроющиеся за этим причины.

Не исключено и то, что российские специалисты стали охотнее получать качественное бизнес-образование за рубежом, а компании — с большим доверием к ним относиться. Возможно и то, что эти люди изначально нацелены на карьерное продвижение внутри компании, в то время как менеджерам, имеющим техническое или экономическое образование, гораздо труднее «найти себя», — они склонны набирать опыт работы, переходя из отрасли в отрасль. Наконец, в качестве альтернативной гипотезы можно также привести соображение, согласно которому низкое качество бизнес-образования в России вынуждает топ-менеджеров продвигаться по служебной лестнице исключительно внутри компании.

Если смотреть на долю внутренних перемещений в зависимости от продолжительности работы на последнем месте, можно также заметить некоторые изменения, произошедшие в последние три года. В частности, доля внутренних перемещений среди специалистов со стажем работы менее 10 лет сократилась (рис. 4.4). В то же время у обладателей наиболее длительного опыта работы на последней позиции этот показатель, напротив, возрос почти на 10% (с 48,0% за период с 1999 по 2004 г. до 57,8% в период с 2004 по 2007 г.).



**Рис. 4.3.** Доля внутренних перемещений топ-менеджеров с различным высшим образованием, %

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

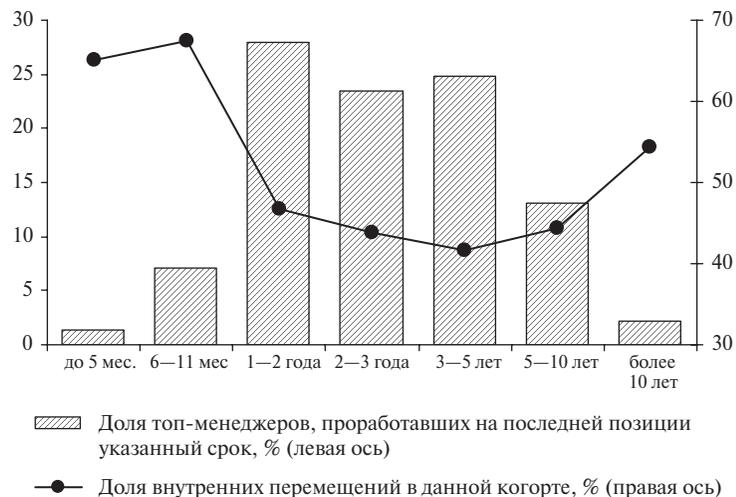
Стала отчетливее заметна параболическая зависимость: внутрифирменные перемещения в наибольшей степени практикуются как среди «новичков» со стажем работы до одного года, так и среди проработавших на одной должности достаточно длительный срок. Одной из возможных интерпретаций последнего факта, среди прочего, является консервативность, в силу которой топ-менеджер находит непривлекательным не только смену компании, но также и смену позиции, на которой он работает.

Новые же сотрудники за столь короткое время только лишь успевают «подстроиться» под рабочий процесс компании и их внутрифирменное продвижение может быть связано с истечением неявного испытательного срока, например при найме генерального директора компании кандидату могут изначально предложить пост его заместителя, советника или исполнительного директора и уже затем перевести на должность генерального директора.

Возможно, компаниям в целом свойственно скорее занижать свои представления о качестве нанимаемых ими специалистов, и в случае, если они оказываются удовлетворены работой недавно пришедших к ним топ-менеджеров «извне», они начинают их активно продвигать.

Также интересно понять, в каких отраслях назначения топ-менеджеров происходят в большей степени с помощью продвижения кандидатов внутри предприятий и холдингов, а в каких — с помощью внешнего найма.

В табл. П9 (см. Приложение) представлены доли внутренних перемещений с разбивкой по периодам. Это позволяет отследить, какие изменения в стратегиях найма на высшие руководящие должности произошли в последнее время и как эти изменения отражены в различных сферах экономики.



**Рис. 4.4.** Доля внутренних перемещений топ-менеджеров в зависимости от времени работы на последней позиции, %

*Источник:* Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Несмотря на то, что в целом доля внутренних перемещений за рассматриваемый период сокращалась, в отдельных отраслях она выросла, в том числе в газовой отрасли, цветной металлургии, пищевой и химической промышленности, в юридических и рекламных компаниях доля внешних перемещений, напротив, сократилась.

Высокий показатель внутренних назначений руководителей высшего уровня может сигнализировать о двух моментах. Во-первых, руководителей предприятий в данной отрасли преимущественно выбирают из числа сотрудников компании. Во-вторых, в рассматриваемой сфере экономики может быть ограниченное количество компаний, как это происходит в газовой отрасли. Наибольшая доля внутренних перемещений имеет место в газовой отрасли и составляет 86%. Далее следуют лесная промышленность (65%), консалтинговые компании (62%) и нефтедобывающие корпорации (62%). Можно отметить, что доля внутренних

перемещений топ-менеджеров относительно высока прежде всего в промышленности, а также в компаниях из сферы услуг, в которых существует традиция «выращивания» топ-менеджеров внутри фирмы (к ним можно отнести ряд консалтинговых и юридических фирм, а также управляющих компаний). Наименьшие доли внутренних перемещений зафиксированы в страховых (32%), финансовых (31%), рекламных (38%) компаниях, банках (41%) и фирмах, занимающихся рекрутингом (41%), т.е. В тех отраслях, где количество фирм достаточно велико и нет традиций продвижения на руководящие посты преимущественно внутренних кандидатов.

Имеющиеся данные позволяют сделать вывод, что в некоторых отраслях в течение трех последних лет произошли значительные изменения в политике найма руководителей на высшие посты. Прежде всего, это относится к угольной сфере: если в период с сентября 1999 г. по июнь 2004 г. 65% назначений топ-менеджеров относились к перемещениям руководителей внутри компаний и холдингов, то для трехлетнего периода, начавшегося с середины 2004 г., внутренние источники найма топ-менеджеров в угольной отрасли составляют всего лишь 10%. Схожие изменения имели место в машиностроении (–29 п.п.), электроэнергетике (–27 п.п.), рекрутинге (–23 п.п.), транспортной сфере (–21 п.п.) и консалтинговых компаниях (–20 п.п.). Вероятнее всего, для промышленных предприятий это связано с необходимостью привлечения на руководящие посты профессиональных менеджеров, имеющих современные навыки и знания в области управления. В свою очередь, консалтинговые и рекрутинговые фирмы увеличивают долю внешнего найма топ-менеджеров, чтобы привлечь в компанию новый опыт и, возможно, новых клиентов.

Более подробный отраслевой анализ рынка топ-менеджеров представлен в разделе 3.

Российский рынок топ-менеджеров характеризуется высоким по сравнению с зарубежными странами уровнем внешних перемещений, причем в 2000–2007 гг. наблюдалось увеличение доли внешних перемещений. Это может объясняться дефицитом квалифицированных руководителей, слабостью кадровых политик компаний по планированию карьерного роста, привлечением «своих» руководителей при смене собственников компаний. Среди категорий топ-менеджеров, более склонных к внешним перемещениям, можно выделить мужчин, обладателей гуманитарного образования. Чаще прибегают к внешним назначениям российские фирмы (чем зарубежные), компании банковской, финансовой сферы и страхования, реже — промышленные предприятия.

## 5. Человеческий капитал топ-менеджеров

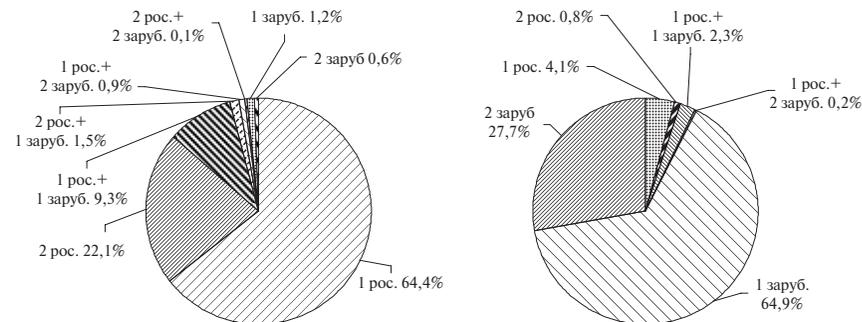
Высшие должностные позиции подразумевают, что претендующий на их занятие кандидат соответствует самым высоким требованиям в отношении знаний, умений и опыта. Это необходимо для того, чтобы топ-менеджер смог квалифицировано и успешно выполнять возложенные на него обязанности, связанные с руководством компанией. С точки зрения экономической теории можно сказать, что топ-менеджеры должны обладать значительным человеческим капиталом.

Традиционно в экономике труда принято рассматривать две основные характеристики человеческого капитала: образование (раздел 5.1) и опыт работы (раздел 5.2). Образование является наиболее удобным для исследования сигналом об общем капитале, а опыт работы — о специфическом капитале.

### 5.1. Высшее образование как источник накопления общего человеческого капитала

Наличие высшего образования является сигналом для собственников компании, что кандидат обладает определенным объемом знаний. При этом обычно учитывают, какое образование получил топ-менеджер, по какому направлению и в каком вузе. Отдельно стоит отметить бизнес-образование, которое особенно актуально для топ-менеджеров в связи с тем, что их работа в значительной степени связана с руководством компанией или ее крупными подразделениями. В настоящее время в России появилось довольно значительное количество организаций, предлагающих бизнес-образование (востребованное значительным числом топ-менеджеров), прежде всего MBA (Master of Business Administration), однако их уровень пока остается ниже ведущих западных бизнес-школ.

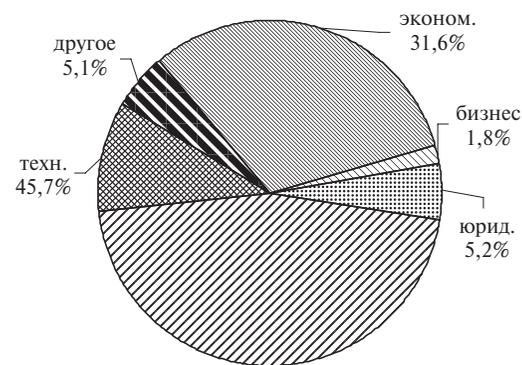
Основная часть топ-менеджеров, как россиян, так и экспатов, имеет одно высшее образование (67% и 69% соответственно). Среди экспатов, имеющих одно высшее образование, 4% тех, кто получил образование в СССР/России, и соответственно всего 1% российских топ-менеджеров, получивших образование за рубежом (рис. 5.1). Два и более образования имеют 33% российских топ-менеджеров. Из них две трети приходится на оба высших образования, полученных в СССР или в России. Еще около трети получают первое образование в нашей стране, а второе — в западных вузах. Однако есть российские топ-менеджеры, которые получили оба высших образования за рубежом, их всего 0,6%.



**Рис. 5.1.** Распределение российских и иностранных топ-менеджеров по количеству высших образований, полученных в СССР/РФ и за рубежом, %  
Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Экспаты, имеющие два и более высших образования, в основном получили его за рубежом, таких почти 28%. Необходимо отметить, что среди экспатов есть топ-менеджеры, которые получили одно высшее образование в СССР/РФ и еще одно зарубежное образование, в основном это граждане из СНГ.

Среди всех видов высшего образования топ-менеджеров доминирует техническое и экономическое (рис. 5.2). Топ-менеджеры с первым техническим образованием составляют 45,7% от всех топ-менеджеров с высшим образованием. В 95% случаев техническое образование получалось в СССР/РФ (в среднем на советское/российское высшее образование приходится 86% наблюдений).



**Рис. 5.2.** Распределение видов высшего образования топ-менеджеров  
Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Экономическое образование в качестве первого высшего получили 31,6% топ-менеджеров. Обладатели первого гуманитарного образования составляют 10,5%, юридического — 5,2%. На бизнес-образование в качестве первого высшего приходится 1,8%. Следует отметить, что в большинстве случаев бизнес-образование получают за рубежом (около 80%). В большинстве случаев бизнес-образование получают в качестве второго высшего образования (табл. 5.1).

Таблица 5.1. Распределение российских топ-менеджеров по видам образования, полученного в СССР/России

Количество и вид высшего образования		Доля российских топ-менеджеров с данным видом образования	
		от числа российских топ-менеджеров с одним/двумя в/о, %	от всех российских топ-менеджеров, имеющих в/о, %
Одно высшее образование	Экономическое	34,8	26,3
	Бизнес-образование	0,2	0,2
	Юридическое	5,3	4
	Техническое	42,4	32,1
	Гуманитарное	9,9	7,5
	Другое	7,4	5,6
	Всего с одним в/о	100	75,7
Два высших образования	Экономическое + экономическое	6,0	1,5
	Экономическое + бизнес-образование	3,9	0,9
	Техническое + экономическое	46,5	11,3
	Техническое + бизнес-образование	13,4	3,3
	Гуманитарное + экономическое	6,0	1,5
	Гуманитарное + бизнес-образование	2,6	0,6
	Другие	21,6	5,3
	Всего с двумя в/о	100	24,3

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Только четверть российских топ-менеджеров получила второе высшее образование в России, еще 9% — за границей. Наиболее часто встречается комбинация первого технического и второго экономического образо-

вания (35,2% от всех российских топ-менеджеров, имеющих два высших образования). Третья по популярности комбинация — это два экономических образования (6,0%). Следом идет комбинация первого экономического образования и второго бизнес-образования (3,9% от всех российских топ-менеджеров, имеющих два российских высших образования).

В основном решение о получении второго образования принимается, когда появляется опыт работы. Это может быть реакцией на недостаток знаний, опыта или решение об уходе в другую отрасль. Еще одно возможное объяснение состоит в том, что топ-менеджер — это, прежде всего, управленец, и многие специалисты намеренно идут получать управленческое (бизнес-) образование, чтобы соответствовать будущим требованиям.

Рассматривая долю топ-менеджеров, получивших второе высшее образование, можно отметить, что второе образование особенно востребовано руководителями, получившими первое техническое образование (37,2%). Чаще всего вторым высшим образованием выбирается экономическое (21,8% от всех топ-менеджеров, получивших первым техническое образование). Столь же распространенным является получение бизнес-образования (11%). Причем если второе экономическое образование в основном получают в России, то за получением бизнес-образования чаще обращаются в зарубежные вузы.

Практически «не отстают» топ-менеджеры с первым юридическим образованием (36,5%). Однако в отличие от руководителей с первым техническим образованием, здесь акцент смещен в пользу выбора второго юридического образования (19,9%). Причем второе юридическое образование получают в основном в России (64%). А вот комбинация юридического и экономического образования составляет 7,2% от российских топ-менеджеров, имеющих первое юридическое образование, такую же долю имеет и комбинация юридического и бизнес-образования.

Российские руководители с первым гуманитарным образованием принимают решение о получении второго высшего образования в 34% случаев. Чаще всего выбор падает на экономическое образование (14%). Столь же популярно и бизнес-образование (13,1%), причем в 58% случаев бизнес-образование получено за рубежом.

«Замыкают список» топ-менеджеры, первое высшее образование которых экономическое. Они делают выбор в пользу получения второго высшего образования только в 18,8% случаев. 50% из них выбирают бизнес-образование (9,4%). Многие руководители с дипломами экономических вузов решают продолжить обучение на экономическом «по-

прище» (6,7%). В большинстве случаев второе высшее образование получено в России, выделяются только бизнес-образование и экономическое, 43% и 29% соответственно получено не в России.

Такая популярность экономического и бизнес-образования легко объяснима, ведь топ-менеджер часто имеет в подчинении предприятие в целом, т.е. ведет хозяйство на этом предприятии. Руководители пытаются компенсировать отсутствие недостающих знаний путем получения второго или последующего образования в экономических вузах или получения степени MBA. В основном это топ-менеджеры с высшим техническим образованием.

Московские вузы являются самым распространенным местом получения российского высшего образования. На их долю приходится 59,4% первого и 72,8% второго высшего образования (табл. 5.2). Второе место занимает Санкт-Петербург — 18,5% первого и 16,9% второго высшего образования. Такая разница в цифрах между двумя крупнейшими российскими городами объясняется в том числе тем, что многие крупные компании имеют головной офис именно в столице и берут топ-менеджерами персонал из Москвы. Суммарно вузы двух столиц обеспечивают 80% первого высшего образования для топ-менеджеров и 90% второго высшего образования. Это позволяет говорить о том, что столичные вузы доминируют на рынке образования, если мы рассматриваем карьерное продвижение как базу для сравнения. Знания, связи, выгодное столичное положение позволяют выпускникам вузов Москвы и Санкт-Петербурга занимать высшие должности в компаниях. На третьем месте находится Новосибирск (1,7% первого и 1,6% второго высшего образования), на четвертом — Нижний Новгород (1,3% и 1,1% соответственно), пятое место занимает Екатеринбург (1,1% и 0,9%).

Таблица 5.2. Место получения топ-менеджерами высшего образования (top-5), % от топ-менеджеров, получивших первое/второе образование в СССР/России

1-е высшее образование		2-е высшее образование	
Город	%	Город	%
Москва	59,4	Москва	72,8
Санкт-Петербург	18,5	Санкт-Петербург	16,9
Новосибирск	1,7	Новосибирск	1,6
Нижний Новгород	1,3	Нижний Новгород	1,1
Екатеринбург	1,1	Екатеринбург	0,9

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Итак, топ-менеджеры характеризуются высоким уровнем образования, практически все являются обладателями дипломов об окончании вуза, около трети имеют два и более высших образования. Наиболее распространенным высшим образованием являются техническое и экономическое, а в качестве второго высшего топ-менеджеры предпочитают получать экономическое или бизнес-образование. Основными образовательными центрами (местами получения высшего образования) являются Москва и Санкт-Петербург, на долю столиц приходится около 78% первого высшего образования и 90% второго высшего.

### 5.2. Опыт работы на высших должностных позициях как источник накопления специфического человеческого капитала

Стаж работы является важной характеристикой формирования человеческого капитала. Опыт работы помогает приобрести как более общие навыки, которые могут быть полезны и на данной должности, и на некоторых других, так и специфические навыки.

В данном разделе рассмотрены три основных вида опыта работы. Первый вид — это опыт работы в отрасли. Такой опыт позволяет накопить информацию об «игроках» в этой отрасли, о конкурентах, об уровне контроля и вмешательства государственных органов, о покупателях и поставщиках. При переходе в другую отрасль такого рода информация часто бывает не востребована. Второй вид — это опыт работы в данной компании. Перейдя на другую должность, работник не теряет накопленных связей в компании, он знает особенности корпоративной культуры данной компании. Подобные знания являются непереносимыми, хотя при переходе топ-менеджера в другую фирму от него порой ожидают перенесения управленческой культуры предыдущей компании, если его нынешняя фирма в данный момент испытывает трудности. И третий вид опыта — опыт работы, приобретаемый на аналогичной должности.

Все три вида опыта работы имеют 29,3% от всех топ-менеджеров, не имеют никакого из вышеперечисленного опыта только 3,9% (табл. 5.3). Самый востребованный опыт работы — это опыт в данной отрасли (85,9%). Его востребованность объясняется тем, что на руководящую позицию редко назначают того, кто не имеет никаких знаний об этой отрасли и кто не пробовал работать в этой отрасли. Наименее распространенным является опыт работы в данной компании, его имеют 54,1% топ-менеджеров. Часто топ-менеджеры уходят в другую компанию, так как в этой компании они уже достигли «потолка» в должности или по причине несогласия с руководством в вопросах оплаты труда и карье-

ного роста. На аналогичной должности работали 67,2% руководителей, опытом работы в отрасли обладают 85,9% топ-менеджеров.

Таблица 5.3. Распределение топ-менеджеров по наличию опыта работы в отрасли, в компании, на аналогичной позиции, %

В компании	В отрасли	На аналогичной позиции		
		Есть	Нет	Всего
Есть	Есть	29,3	11,7	<b>41,0</b>
	Нет	9,3	3,9	<b>13,2</b>
	Всего	38,5	15,6	54,1
Нет	Есть	28,2	16,8	<b>45</b>
	Нет	0,4	0,4	<b>0,9</b>
	Всего	28,6	17,2	45,8
Всего	Есть	57,5	28,5	<b>85,9</b>
	Нет	9,7	4,4	<b>14,0</b>
<b>Общий итог</b>		<b>67,2%</b>	<b>32,8</b>	<b>100</b>

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Позиции генерального директора и председателя совета директоров всегда вызывают интерес, ведь эффективность деятельности руководителя компании можно проследить по результатам, которых добилась фирма. Результативность фирмы стоит оценивать в некоем долгосрочном периоде для снижения искажений оценки результатов. И было бы логично, чтобы на протяжении этого срока управлял фирмой один и тот же руководитель для поддержания намеченного курса. Однако средний срок работы генеральных директоров по имеющейся выборке составляет всего 3,3 года для генерального директора и 4,3 года для председателя совета директоров (табл. 5.4), т.е. как только фирма начинает показывать результаты по долгосрочным вложениям. Также необходимо отметить, что велика доля пришедших извне — в среднем около 40%. Это свидетельствует о том, что компаниям не хватает достаточно квалифицированных кадров, или о том, что взять директора со стороны (уже достаточно квалифицированного) выгоднее, чем продвигать собственные кадры.

Анализ совместного распределения вида высшего образования и опыта работы показывает, насколько они дополняют или заменяют друг друга. При этом надо учитывать, что различия могут отличаться смещенностью относительно вида образования, когда более склонные к смене компании, позиции, отрасли получают один вид образования, а менее мобильные — другой вид образования.

Таблица 5.4. Распределение топ-менеджеров по стажу работы на предыдущей должностной позиции генеральных директоров и председателей совета директоров, %

Стаж работы	Генеральные директора		Председатели советов директоров	
	%	Доля аутсайдеров в группе, %	%	Доля аутсайдеров в группе, %
До 1 года	8,3	24,1	9,8	37,1
От 1 до 3 лет	45,5	42,7	34,1	43,3
От 3 до 5 лет	23,5	46,9	26,8	46,2
свыше 5	22,7	45,9	29,3	40,0
В среднем	3,3	39,9	4,3	41,7

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Наиболее склонны к смене отрасли обладатели гуманитарного образования, а также комбинации гуманитарного и экономического образований (табл. 5.5). Более склонны переходить в другую компанию также обладатели гуманитарного образования (гуманитарное + экономическое и гуманитарное + бизнес-образование). А обладатели технического образования (а также технического + бизнес-) более склонны к смене должностной позиции.

Наличие двух образований повышает средний уровень мобильности. Вероятно, для топ-менеджеров с первым техническим образованием получение второго дает существенный толчок в карьере, так как появляется возможность уйти на более высокую руководящую должность или вообще сменить профиль работы. Топ-менеджеры, имеющие первое экономическое образование, с получением второго высшего образования легче всех меняют компании, правда, в целом придерживаясь той же позиции.

Итак, в большинстве случаев российские топ-менеджеры имеют опыт работы на аналогичной должности (в 67% случаев), в данной сфере экономики (86%) или в данной компании (54%). Доля топ-менеджеров, которые при переходе на новую позицию меняют компанию, позицию и сферу экономики, составляет только 4%. Обладатели двух (и более) высших образований в целом более охотно переходят в другие компании и сферы экономики, на другие должностные позиции. Это отчасти можно считать подтверждением взаимозаменяемости опыта работы и высшего образования.

Таблица 5.5. Распределение российских топ-менеджеров в зависимости от вида высшего образования и опыта работы в отрасли, компании, на аналогичной позиции

Вид высшего образования		Доля российских топов			
		С данным видом образования	С опытом работы		
			В данной отрасли	В данной компании	На аналогичной позиции
Одно в/о	Экономическое	34,3	87,5	49,3	57,8
	Юридическое	5,2	83,8	45,3	79,5
	Техническое	41,6	88,7	51,7	47,9
	Гуманитарное	9,7	79,5	60,3	53,2
Два высших образования	Экономическое + экономическое	3,7	86,4	36,4	68,8
	Техническое + экономическое	27,6	85,3	44,8	49,4
	Гуманитарное + экономическое	3,1	67,6	24,3	45,9
	Экономическое + бизнес	2,1	80,0	24,0	44
	Техническое + бизнес	8,1	80,0	40,0	34,7
	Гуманитарное + бизнес	1,4	82,4	23,5	41,2
<b>Всего / В среднем</b>		<b>100</b>	<b>82,1</b>	<b>40,0</b>	<b>52,2</b>

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

## 6. Положение отдельных групп на рынке труда топ-менеджеров

В данном разделе анализируется положение на рынке труда топ-менеджеров двух групп: руководителей-женщин (раздел 6.1) и иностранных топ-менеджеров (раздел 6.2). Объединение этих групп отчасти имеет «механический» характер, однако, с другой стороны, они обе являются противопоставлением для наиболее массовой группы на рынке топ-менеджеров — россияне-мужчины (на их долю приходится 74% перемещений). Соответственно в условиях дефицита на рынке труда топ-менеджеров в РФ компании вынуждены искать новые возможности для заполнения вакантных должностей руководителей компаний. Возможными вариантами кадровой политики в данном вопросе является более активное привлечение женщин и экспатов на руководящие позиции.

## 6.1. Гендерный анализ рынка труда топ-менеджеров

Гендерный анализ рынка труда часто проводится с позиций дискриминации женщин при найме, оплате и продвижении. При этом обычно используются понятия «стеклянный потолок» и «стеклянные стены», которые препятствуют продвижению женщин выше определенного уровня, а также занятию определенных должностных позиций в компании. Также нередко можно услышать рассуждения о «мужских» и «женских» должностях и секторах экономики (т.е. о сегрегации). С другой стороны, необходимо учитывать личные предпочтения женщин, которые выражаются в выборе образования, начале трудовой карьеры, выборе между работой на рынке труда и в домашнем хозяйстве. Все эти факторы влияют на положение женщин на рынке труда, в том числе на рынке топ-менеджеров.

Доля женщин в назначениях на высшие руководящие должности в 2000—2007 гг.<sup>8</sup> достаточно стабильно росла — в российских компаниях данный показатель увеличился с 5,2% в 2000 г. до 20,1% в 1-й половине 2007 г. (рис. 6.1). В иностранных компаниях доля руководителей-женщин примерно на 3,5 п. п. выше, чем в российских, и также возросла — с 14,0% в 2000 г. до 23,2% в 1-й половине 2007 г. В среднем по выборке доля руководителей-женщин составляет 13,2%, в том числе в российских фирмах — 12,3%, в иностранных — 15,9%.

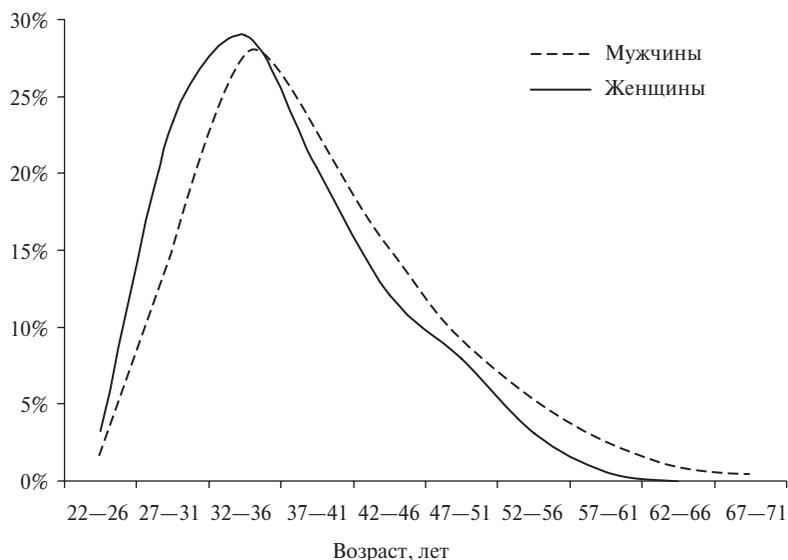


Рис. 6.1. Доля топ-менеджеров-женщин в российских и иностранных компаниях, %

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

<sup>8</sup> Данные за IV квартал 1999 г. не учитывались в связи с малым числом наблюдений за этот период.

Распределение по возрастам у мужчин и женщин отличается — наглядное представление об этом дает график с распределением по 5-летним группам (рис. 6.2). Мы видим, что распределение женщин смещено в сторону более молодых возрастов примерно на 5 лет. Можно дать несколько трактовок этому. Во-первых, пенсионный возраст для женщин наступает на 5 лет раньше, чем для мужчин (55 и 60 лет соответственно). Это приводит к формированию представлений о том, что женщины в старших возрастах менее производительны, чем мужчины аналогично возраста. Во-вторых, женщины-руководители в младших возрастах могут быть относительно более востребованы за счет того, что они смогли приобрести необходимые знания и навыки в отличие от женщин старших возрастов.

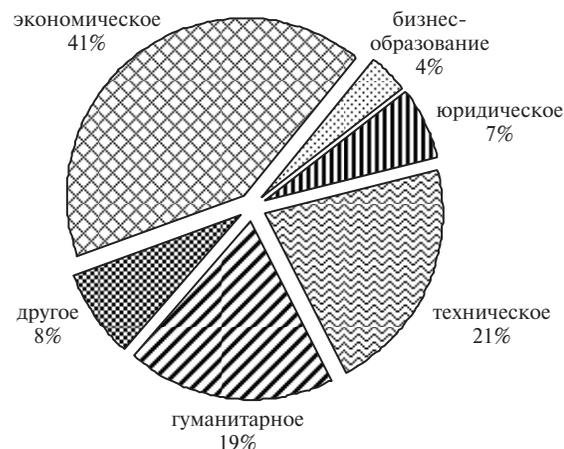


**Рис. 6.2.** Распределение топ-менеджеров по возрасту по группам, % от соответствующей гендерной группы

*Источник:* Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Распределение видов высшего образования у женщин топ-менеджеров существенно отличается от распределения видов образования в целом по выборке (см. раздел 5.1). Так, например, наиболее представлено экономическое образование (41%). Техническое образование пользуется почти такой же «популярностью» среди топ-менеджеров-женщин, как

и гуманитарное образование (21% и 19% соответственно). Еще 7% женщин-руководителей имеют юридическое образование.



**Рис. 6.2.** Распределение видов 1-го высшего образования среди женщин-топ-менеджеров, %

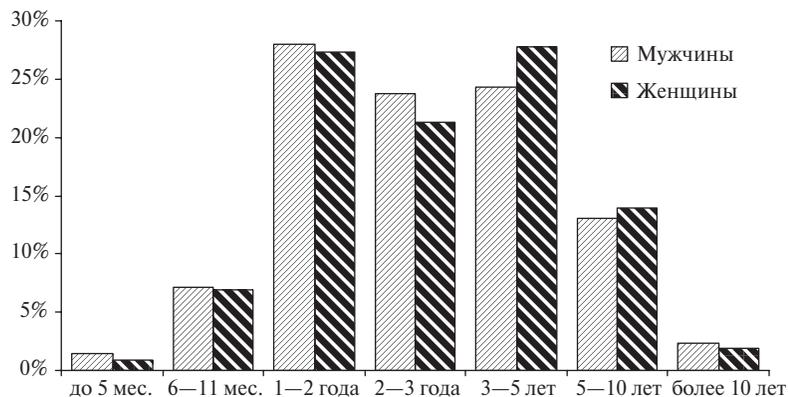
*Источник:* Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Другим способом приобретения человеческого капитала является приобретение опыта работы в отрасли, на аналогичной должностной позиции, в данной компании. В данном случае можно говорить о приобретении более специфического человеческого капитала по сравнению с получением высшего образования.

Рассматривая мобильность женщин-топ-менеджеров, можно отметить, что они менее мобильны, чем мужчины: средний стаж работы на последней должности у женщин составляет 3,0 лет, в то время как у мужчин — 2,8 года. Среди тех, кто переходит на новую позицию чаще чем один раз в 3 года, относительно выше доля мужчин, а среди меняющих работу один раз в течение 3—10 лет — женщин (рис. 6.3). Однако среди наиболее стабильных работников (более 10 лет на последней позиции) вновь выше доля мужчин.

Основные характеристики руководителей мужчин и женщин представлены в табл. 6.1. Можно утверждать, что женщины стараются продвигаться на внутрифирменном рынке труда, где асимметрия информации сведена к минимуму, и работодатель, и сам работник знают, что другой агент «представляет из себя». В связи с этим время работы на одной позиции у женщин больше, чем у мужчин. Основная доля женщин ра-

ботаает в сфере финансов и финансовых услуг, так же из-за сложившихся стереотипов женщинам проще продвигаться к позиции топ-менеджера путем становления директором кадрового департамента или главным бухгалтером. Отчасти этими факторами может объясняться более высокая популярность экономического образования.



**Рис. 6.3.** Распределение руководителей по стажу работы на последней позиции, %

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

**Таблица 6.1.** Основные характеристики топ-менеджеров женщин и мужчин

Характеристики	Женщины	Мужчины
Средний возраст, лет	39	42
Доля экспатов, %	6	15
Высшее образование	Экономическое	Техническое
Стаж на последней позиции, лет	3,0	2,8
Сфера экономики	Финансы и страхование (22,4%) Банковская (22,2%) Бизнес услуги (21,8%)*	Банковская (20,3%) Промышленность (19,8%) Финансы и страхование (17,7%)

\* Реклама и маркетинг, рекрутинг, аудит и консалтинг, юридические услуги.

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Рынок труда топ-менеджеров отличается существенным преобладанием мужчин, однако доля назначений женщин на высшие руководящие должности в 2000–2007 гг. увеличилась. Женщины в среднем на три года моложе мужчин и чаще обладают более востребованным высшим экономическим образованием. Они более представлены в сфере услуг,

в том числе в финансовой и страховой сферах, страховании и сфере бизнес-услуг. Женщины менее склонны к мобильности, они дольше задерживаются на своих должностях, чаще прибегают к внутрифирменным перемещениям, что можно трактовать как наличие значимых барьеров для них на внешнем рынке труда.

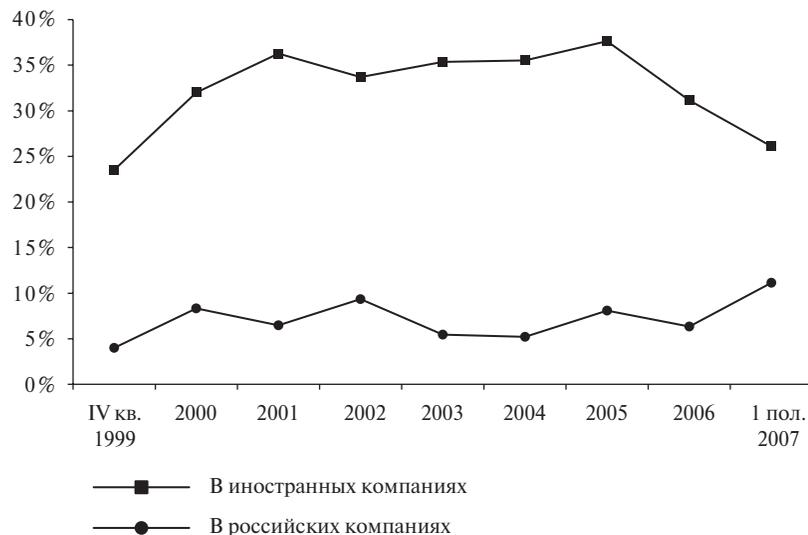
## 6.2. Иностранцы менеджеры на рынке труда топ-менеджеров

Привлечение иностранных топ-менеджеров (экспатов) на работу в Россию можно объяснить дефицитом квалифицированных руководителей на российском рынке, что вынуждает компании обращать внимание на топ-менеджеров за рубежом. Иностранные компании, работающие в России, традиционно привлекают на высшие позиции сотрудников из головной компании и филиалов в других странах для того, чтобы обеспечить контроль компании и закрепление принятых стандартов и практик работы в российском филиале. Российские компании могут быть заинтересованы в привлечении экспатов с целью привлечения наиболее передового опыта ведения бизнеса.

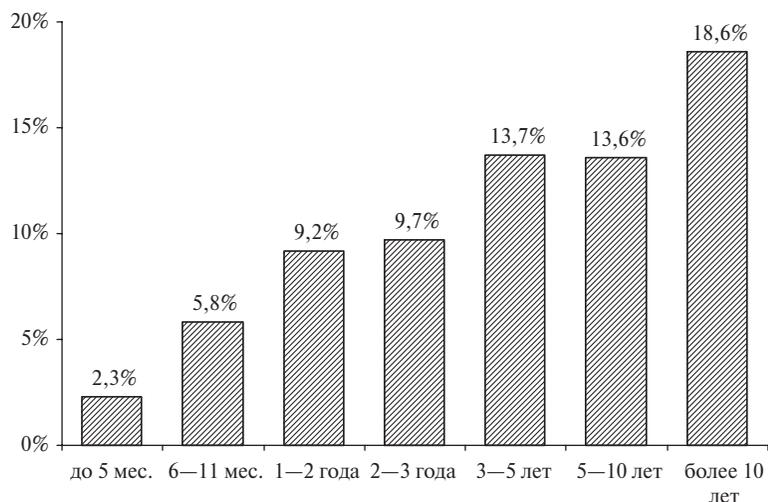
В общей сложности доля иностранных топ-менеджеров, попавших в выборку, составляет порядка 13,5%. Работающие на территории РФ зарубежные компании практикуют наем иностранных кандидатов значительно чаще (32,4% против 7,2%).

За последние два с половиной года наблюдается тенденция к сокращению доли экспатов, работающих в иностранных компаниях, — с 37,6% в 2005 г. до 26,1% в 2007 г. (рис. 6.4). Одна из возможных интерпретаций этого явления состоит в том, что российские руководители становятся более привлекательными для западных компаний, возможно из-за приобретения ими успешного опыта работы в современных российских условиях. Доля экспатов в российских компаниях в 2000–2006 гг. колебалась в диапазоне 5–10% и лишь в начале 2007 г. немного выросла.

Анализируя зависимость между долей экспатов и продолжительностью их работы на последней позиции, можно отметить тенденцию к увеличению данного показателя с ростом стажа. Среди лиц, имеющих минимальный стаж на предыдущей позиции, экспаты составляют порядка 2,3%, в группе с опытом работы от 6 мес. до 1 года их доля возрастает до 5,8%, с опытом 1–2 года она уже составляет 9,2% (рис. 6.5). Далее (для группы с опытом 2–3 года) следует незначительный рост до 9,7%, а затем показатель возрастает более быстрым темпом и достигает 18,6% для группы со стажем более 10 лет. Таким образом, можно говорить, что мобильность экспатов ниже, чем российских топ-менеджеров, первые реже меняют место работы.

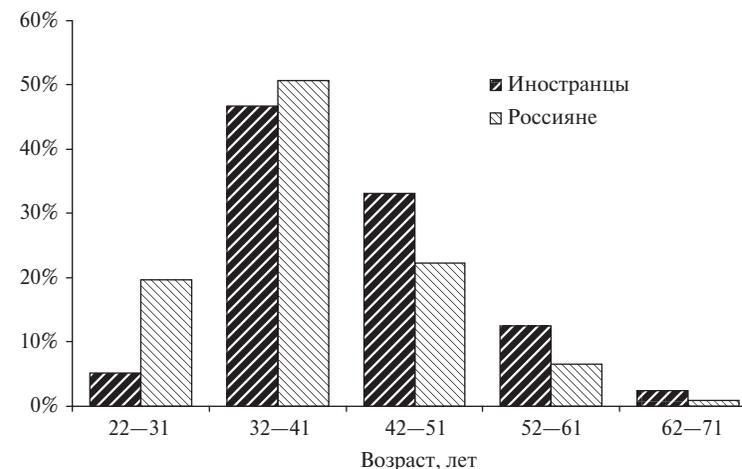


**Рис. 6.4.** Динамика доли экспатов среди руководителей высшего уровня в российских и иностранных компаниях в России, %  
 Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.



**Рис. 6.5.** Распределение иностранных топ-менеджеров по сроку работы на последней должности, %  
 Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Анализ распределения руководителей высшего уровня по полу и возрасту показывает, что с возрастом доля экспатов увеличивается, в то время как среди представителей более молодых возрастов их число чрезвычайно мало (рис 6.6). Так, на возрастную группу до 31 года приходится 19,7% российских топ-менеджеров и только 5,2% иностранных. А доля иностранных топ-менеджеров 52 лет и старше составляет 14,9%, в то время как для российских топ-менеджеров этот показатель в 2 раза меньше (7,5%). Полученные наблюдения позволяют сделать вывод о том, что компании предъявляют спрос преимущественно на экспатов старшего возраста, обладающих опытом работы. С другой стороны, российские руководители оказываются более востребованными в молодых возрастах. Это, возможно, связано с тем, что российские топ-менеджеры старших возрастов хуже адаптировались в новых условиях и менее привлекательны на рынке труда.



**Рис. 6.6.** Распределение российских и иностранных топ-менеджеров по возрасту, %  
 Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Итак, доля иностранных топ-менеджеров на российском рынке труда относительно невелика и составляет около 13%, причем за 2000–2007 гг. доля экспатов существенно не изменилась. Иностранные компании традиционно чаще прибегают к найму экспатов на руководящие позиции (примерно в трети случаев), российские компании — в 4–5 раз реже (около 7%). Экспаты на рынке труда топ-менеджеров в РФ значительно

старше своих российских коллег. Кроме того, иностранные топ-менеджеры реже переходят с одной должности на другую.

## Заключение

В рассматриваемый период (конец 1999 г. — середина 2007 г.), когда в российской экономике наблюдался устойчивый рост, рынок труда топ-менеджеров характеризовался довольно высокими темпами мобильности топ-менеджеров (в среднем один раз в 2,8 года), причем компании и сами руководители более активно прибегали к внешним перемещениям/найму. Чаще прибегают к внешним назначениям российские фирмы (чем зарубежные), компании банковской, финансовой сферы и страхования, реже — промышленные предприятия. Среди категорий топ-менеджеров, более склонных к внешним перемещениям, можно выделить мужчин, обладателей гуманитарного образования.

Результаты мониторинга позволяют сделать выводы о наличии существенных различий в старых (ТЭК, металлургия, машиностроение, строительство, транспорт и др.) и новых (сфера услуг) секторах экономики: в первых предпочитают более возрастных и опытных топ-менеджеров, менее склонны приглашать внешних руководителей, экспатов и женщин. Также можно сделать вывод об относительно низком уровне переходов в другую отрасль для большинства секторов экономики.

Присутствие иностранных топ-менеджеров на российском рынке относительно невелико (около 13%) и за рассматриваемый период существенно не менялось. Российские компании все еще довольно неохотно приглашают экспатов на высшие должности, иностранные компании делают это в 4—5 раз чаще. Экспаты на рынке труда топ-менеджеров в РФ значительно старше своих российских коллег и реже переходят с одной должности на другую.

Доля женщин в назначениях на высшие руководящие должности относительно невелика, однако в 2000—2007 гг. она росла. Женщины в среднем на три года моложе мужчин и чаще обладают более востребованным высшим экономическим образованием. Они более представлены в сфере услуг, в том числе в финансовой и страховой сферах, страховании и бизнес-услугах. Женщины менее склонны к мобильности, они дольше задерживаются на своих должностях, чаще прибегают к внутрифирменным перемещениям, что можно трактовать как наличие значимых барьеров для них на внешнем рынке труда.

Анализ человеческого капитала показал, что большинство топ-менеджеров обладают как высшим образованием (часто двумя и более),

так и опытом работы на соответствующей позиции, в данной компании и секторе экономики. Наиболее распространенным высшим образованием являются техническое и экономическое, а в качестве второго высшего топ-менеджеры предпочитают получать экономическое или бизнес-образование. Основными образовательными центрами (местами получения высшего образования) являются Москва и Санкт-Петербург. Также было показано, что наличие второго высшего образования во многом может компенсировать отсутствие требуемого опыта работы.

Среди возможных направлений дальнейших исследований можно отметить проведение детального анализа (с использованием эконометрических методов) отдельных проблем, рассмотренных в данной работе, в том числе гендерный анализ рынка руководителей, изучение практики привлечения иностранных топ-менеджеров, выявление наиболее востребованных вузов и типов образования, включая практику получения зарубежного образования российскими топ-менеджерами. Также представляет интерес исследование изменений на рынке труда топ-менеджеров, происходящих под влиянием экономического кризиса в российской экономике, начавшегося во второй половине 2008 г.

## Литература

Рошин С., Солнцев С. Рынок труда топ-менеджеров в России: между внешним наймом и внутренним продвижением // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4.

Рошин С., Солнцев С. (2006а) Рынок труда топ-менеджеров в России: проблемы исследования и особенности формирования // Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». 2006. № 1.

Рошин С., Солнцев С. (2006b) Рынок труда топ-менеджеров в России. М.: ГУ ВШЭ, 2006.

Рошин С., Солнцев С. (2006с) Кто преодолевает «стеклянный потолок»: вертикальная гендерная сегрегация в российской экономике: Препринт WP4/2006/03. М.: ГУ ВШЭ, 2006.

Солнцев С.А. Мобильность топ-менеджеров: инсайдеры или аутсайдеры: Препринт WP15/2008/01. М.: ГУ ВШЭ, 2008.

## Приложение

Таблица П1. Распределение перемещений по сферам экономики в базе данных перемещений топ-менеджеров

Сфера экономики	Доля компаний в выборке, %			
	09.1999 — 06.2004	07.2004 — 06.2007		09.1999 — 06.2007
		Печатная версия «Ведомостей»	Интернет версия «Ведомостей»	
ТЭК	6,0	4,2	1,0	4,7
Черная и цветная Металлургия	5,1	3,7	0,8	4,1
Машиностроение	5,6	5,5	1,8	5,2
Промышленность другая	3,6	4,6	1,8	3,9
АПК	6,6	5,6	4,7	6,0
Строительство и транспорт	2,8	3,5	0,8	2,9
Связь	7,1	7,8	6,5	7,3
Банковская	22,4	19,1	19,0	20,6
Страхование	4,5	7,3	11,9	6,5
Финансовая	10,2	13,3	13,5	11,9
Информационные технологии	7,0	4,2	6,5	5,7
Аудит и консалтинг	7,0	8,5	9,1	7,8
Реклама	1,2	1,7	4,2	1,7
Юридическая	1,7	1,0	7,3	1,9
Услуги другие	9,0	10,1	11,2	9,7
Всего	100	100	100	100
Число наблюдений	1869	1789	385	4043

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Таблица П2. Распределение перемещений по должностным позициям в базе данных перемещений топ-менеджеров

Позиция	Доля компаний в выборке, %			
	09.1999 — 06.2004	07.2004 — 06.2007		09.1999 — 06.2007
		Печатная версия «Ведомостей»	Интернет версия «Ведомостей»	
Генеральный директор	23,6	18,8	9,1	20,1
Заместитель ген. директора	7,8	9,2	7,3	8,4
Исполнительный директор	4,5	5,6	3,1	4,9
Председатель правления	2,7	2,5	0	2,3
Заместитель пред. правления	3,7	3,3	2,1	3,4
Председатель совета директоров	2,9	1,5	1,0	2,1
Директор по маркетингу и рекламе	3,1	3,1	4,7	3,3
Директор по продажам	1,7	2,3	3,1	2,1
Директор по работе с клиентами	1,0	1,1	2,3	1,2
Директор по информационным технологиям	0,7	0,3	0,5	0,5
Директор по кадрам	1,0	1,7	3,6	1,6
Директор по связям с общественностью и государственными органами	2,1	1,7	4,7	2,2
Финансовый директор, главный бухгалтер	4,4	5,2	2,6	4,6
Директор по экономике, коммерческий директор	2,6	3,4	2,1	2,9
Технический директор, директор по производству	1,2	1,3	1,6	1,3
Региональный директор	7,0	8,0	14,3	8,1
Директор бизнес-подразделения	18,8	19,1	24,9	19,5
Директор по развитию	-*	2,7	3,1	1,5
Другая позиция	11,2	9,1	9,9	10,1
Всего	100	100	100	100
Число наблюдений	1869	1789	385	4043

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

\* — директора по развитию стали выделяться в отдельную позицию с июля 2004 г., до этого они относились к «другой позиции».

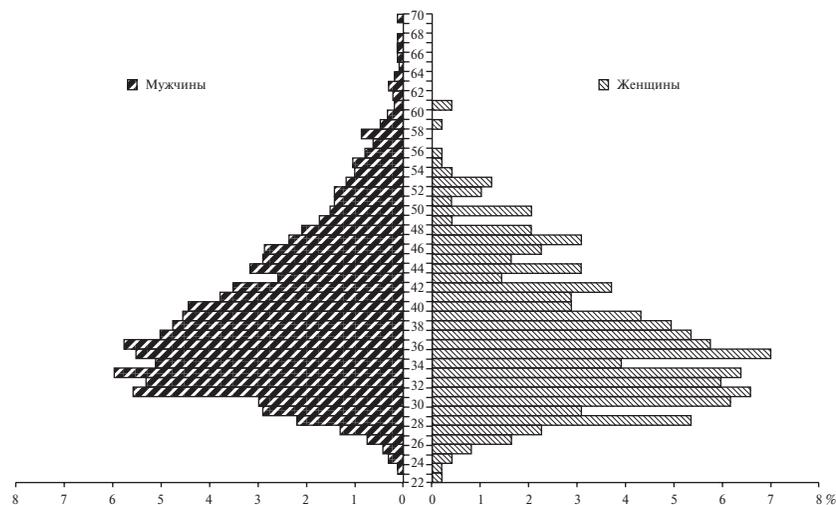


Рис. П1. Распределение топ-менеджеров по возрасту, % от соответствующей гендерной группы

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Таблица П3. Распределение топ-менеджеров по возрасту по должностным позициям

Позиция	Средний возраст на позиции, лет	Отклонение от среднего возраста по всей БД, лет
Генеральный директор	41,3	2,4
Заместитель ген. директора	39,1	0,2
Исполнительный директор	39,5	0,6
Председатель правления	39,6	0,8
Заместитель пред. правления	39,6	0,7
Председатель совета директоров	45,1	6,2
Директор по маркетингу и рекламе	35,0	-3,9
Директор по продажам	36,7	-2,2
Директор по работе с клиентами	37,0	-1,9
Директор по информационным технологиям	37,0	-1,9
Директор по кадрам	40,2	1,3
Директор по связям с общественностью и гос. органами	38,4	-0,5
Финансовый директор, главный бухгалтер	35,8	-3,1
Директор по экономике, коммерческий директор	36,6	-2,2
Технический директор, директор по производству	43,8	5,0
Региональный директор	39,3	0,4

Позиция	Средний возраст на позиции, лет	Отклонение от среднего возраста по всей БД, лет
Директор бизнес подразделения	37,1	-1,8
Директор по развитию	36,5	-2,4
Другая позиция	38,7	-0,1
В среднем	38,9	0
Число наблюдений	3847	

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Таблица П4. Матрица переходов топ-менеджеров между должностными позициями с распределением по итоговой должности, % всех занявших будущую позицию

Предыдущая позиция	Будущая позиция															
	ген, пп	псд, пнс	зсео, исп, зпп, чп	зпсд, чсд, зпнс, чнс	мар, рек, прод, кл	ит	безоп	кадров	связи с обществ	ком, г/б, фин, эк	техн, произв	юридич	регион	пд	другая	в среднем
ген, пп	28	46	15	25	9			3	9	5	13	3	9	6	11	15
псд, пнс	2	6	0,6		0,8				4			3		0,1	1,2	1
зсео, исп, зпп, чп	28	23	29	25	7	10	33	2	5	9	9	6	10	9	12	17
зпсд, чсд, зпнс, чнс	1,3	11	1,4							0,3			0	0,1	0,3	0,9
мар, рек, прод, кл	7		4		50			2	6	8	2		10	4	6	9
ит			0,6		0,4	71			1,3		4			0,1	1,2	0,7
безоп			0,2				33						0,3		0,9	0,2
кадров	0,2		0,5					73					0,6	0,1	0,6	1,4
связи с обществ	0,9		1,1		2	5			51	0			0	1,1	1,5	2
ком, г/б, фин, эк	8	4	9		4			2	1,3	55			6	4	5	10
техн, произв	5	1,2	2		0,4						49		1,3	0,3	0,6	2
юридич	0,1		0,3									58	0,6	0,1	2,4	0,9
регион	4	1,2	6		5			5	4	7	4	10	39	5	5	8
пд	8	2	17	25	9			5	6	6	6	3	10	57	13	19
другая	9	6	13	25	13	14	33	8	10	13	16	13	12	12	40	14
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Таблица П5. Матрица переходов топ-менеджеров между должностными позициями с распределением по первоначальной должности, % всех занимавших предыдущую позицию

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

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Примечание. Перечень использованных в таблицах сокращений

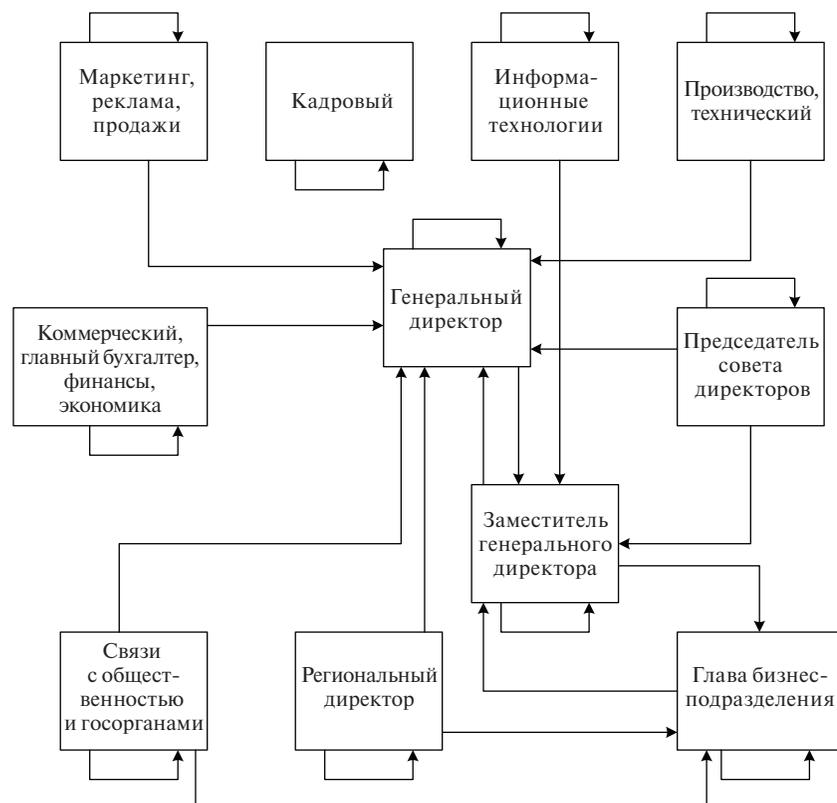
ген	генеральный директор	безоп	директор по безопасности
пп	председатель правления	кадров	директор по кадрам
псд	председатель совета директоров	связи с обществ	директор по связям с общественностью и с государственными органами
зген	заместитель генерального директора		
исп	исполнительный директор	ком	коммерческий директор
зпп	заместитель председателя правления	г/б	главный бухгалтер
чп	член правления	фин	финансовый директор
зпсд	заместитель председателя совета директоров	эк	директор по экономике
		техн	технический директор

чед	член совета директоров	произв	директор по производству
мар	директор по маркетингу	юримич	юридический директор
рек	директор по рекламе	регион	региональный директор
прод	директор по продажам	бизнес подразд.	директор бизнес подразделения
кл	директор по работе с клиентами		
ит	директор по информационным технологиям	другая	другая директорская должность

Таблица П6. Доля внутриотраслевых перемещений топ-менеджеров среди всех перемещений и внешних перемещений, %

Сфера экономики	Все перемещения		Внешние перемещения	
	Предыдущая позиция	Будущая позиция	Предыдущая позиция	Будущая позиция
Электроэнергетика	64	63	30	30
Нефтяная	69	76	32	41
Газовая	59	81	11	33
Угольная	81	63	60	40
Черная металлургия	83	74	54	38
Цветная металлургия	81	66	53	28
Химическая	67	70	34	41
Машиностроение	81	72	60	53
Лесная	69	71	40	55
Промышленность другая	49	50	30	29
Пищевая	73	74	53	55
Строительство	76	37	33	11
Сельское хоз-во	79	65	67	44
Транспорт	72	63	50	42
Связь	83	77	70	60
Торговля	53	62	35	44
Банковская	80	81	71	69
Страхование	90	71	86	61
Финансовая	63	63	54	54
Информ. технологии	80	79	67	66
Услуги другие	61	55	37	31
СМИ	68	69	49	53
Аудит и консалтинг	76	74	41	40
Рекрутинг	62	55	44	24
Рекламная	73	62	57	49
Юридическая	78	81	56	63
В среднем	72	72	54	54

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.



**Рис. 2.** Основные потоки между должностями на российском рынке труда  
*Источник:* Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

*Таблица П7.* Доли отдельных возрастных групп топ-менеджеров по отраслям, в % от числа перемещений по отраслям

Сфера экономики	Возрастная группа, лет					Всего
	22–31	32–41	42–51	52–61	62 и более	
Сельское хоз-во	19	38	31	0	13	100
Угольная	12	35	42	4	8	100
Транспорт	4	37	37	19	4	100
Лесная	4	52	30	11	4	100
Машиностроение	9	40	32	17	3	100
Пищевая	21	50	23	4	2	100
Юридическая	24	56	17	1	1	100
Цветная металлургия	10	36	38	14	1	100
Нефтяная	5	38	40	16	1	100
Химическая	5	52	27	14	1	100
Финансовая	27	56	13	2	1	100
Связь	18	45	27	9	1	100
Банковская	15	54	23	7	1	100
Аудит и консалтинг	20	52	23	4	1	100
Услуги другие	22	46	24	7	1	100
Информ. технологии	20	54	23	3	0	100
Страхование	21	47	23	8	0	100
Газовая	5	15	35	45	0	100
Черная металлургия	16	44	27	13	0	100
Электроэнергетика	9	44	35	11	0	100
Промышленность другая	6	61	25	8	0	100
СМИ	18	52	23	6	0	100
Торговля	18	64	15	4	0	100
Строительство	20	63	14	3	0	100
Рекламная	33	44	21	2	0	100
Рекрутинг	31	50	19	0	0	100
В среднем*	18	50	24	7	1	100

\* Подсчеты были проведены без учета перемещений, в которых возраст топ-менеджеров был неизвестен.

*Источник:* Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Таблица 8. Распределение топ-менеджеров с различными видами образования (1-е советское / российское) по сферам экономики, % числа топ-менеджеров в отрасли

Сфера экономики	Образование						Всего
	Экономическое	Бизнес	Юридическое	Техническое	Гуманитарное	Другое	
Электроэнергетика	24	0	2	66	2	6	100
Нефтяная	19	0	6	64	6	5	100
Газовая	11	0	0	74	11	5	100
Угольная	9	0	4	78	4	4	100
Черная металлургия	26	0	4	58	7	5	100
Цветная металлургия	27	0	6	55	11	2	100
Химическая	17	0	3	54	11	14	100
Машиностроение	14	0	4	72	5	6	100
Лесная	26	0	0	70	4	0	100
Промышленность другая	19	0	13	61	3	3	100
Пищевая	27	1	3	45	15	9	100
Строительство	38	0	3	50	6	3	100
Сельское хоз-во	17	0	8	67	0	8	100
Транспорт	23	0	6	53	8	11	100
Связь	15	0	2	69	9	5	100
Торговля	20	0	1	48	23	8	100
Банковская	49	0	4	37	6	4	100
Страхование	30	1	5	41	11	13	100
Финансовая	41	0	4	42	10	2	100
Информ. технологии	14	1	1	74	9	3	100
Услуги другие	18	2	8	45	22	6	100
СМИ	24	0	4	24	46	3	100
Аудит и консалтинг	45	1	6	34	10	4	100
Рекрутинг	25	0	4	29	33	8	100
Рекламная	23	0	4	28	44	2	100
Юридическая	9	2	79	5	3	2	100
Управляющие компании	43	0	0	50	7	0	100
В среднем	31	0	5	48	11	5	100

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

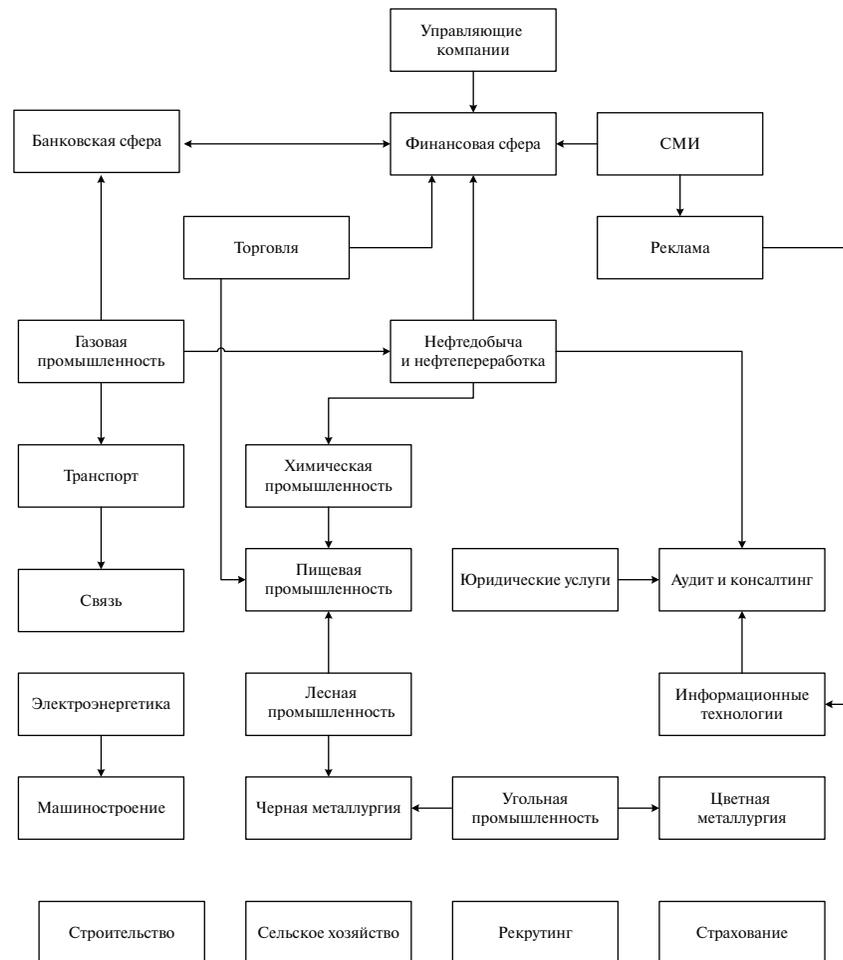


Рис. 3. Основные потоки между отраслями на российском рынке труда

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Таблица 9. Доля внутренних перемещений в различных сферах экономики по периодам, % от числа перемещений по сфере экономики

Сфера экономики	09.1999— 06.2007	Отдельно за период		Изменение, п.п.
		09.1999- 06.2004	07.2004- 06.2007	
Газовая	86	82	90	+8
Лесная	65	65	64	0
Аудит и консалтинг	62	74	54	-20
Нефтяная	62	62	62	0
Черная металлургия	60	63	56	-7
Цветная металлургия	59	50	70	+20
Юридическая	58	56	60	+4
Химическая	58	53	62	+9
Машиностроение	57	71	42	-29
Транспорт	54	65	44	-21
Связь	52	58	47	-11
Электроэнергетика	50	67	39	-27
Строительство	49	54	45	-8
Сельское хоз-во	47	57	40	-17
Пищевая	46	42	51	+9
Угольная	44	65	10	-55
Информ. технологии	44	45	43	-2
Торговля	42	45	40	-5
СМИ	42	43	42	-1
Услуги другие	42	54	35	-19
Рекрутинг	41	50	27	-23
Банковская	41	44	37	-8
Рекламная	38	26	43	+17
Промышленность другая	37	46	32	-14
Страхование	32	42	27	-16
Финансовая	31	35	28	-7
В среднем	46	51	41	-10

Источник: Расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Препринт WP15/2009/02  
Серия WP15  
Научные труды  
Лаборатории исследований рынка труда

Публикуется в авторской редакции

Г.А. Лукьянов, С.Ю. Рошин, С.А. Солнцев,  
П.В. Травкин, Н.С. Успенский

### Мониторинг рынка труда топ-менеджеров в России (2000—2007 гг.)

Зав. редакцией оперативного выпуска А.В. Заиченко  
Технический редактор Ю.Н. Петрина

ЛР № 020832 от 15 октября 1993 г.  
Отпечатано в типографии ГУ ВШЭ с представленного оригинал-макета.  
Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Тираж 150 экз. Уч.-изд. л. 4,7.  
Усл. печ. л. 4,4. Заказ № . Изд. № 887.

ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, 3  
Типография ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, 3  
Тел.: (495) 772-95-71; 772-95-73

Для заметок

---

---

Для заметок

---

---

Для заметок

---

---