

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

*С.А. Солнцев*

**ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА В РОССИИ:  
КТО ДОСТИГАЕТ ВЕРШИНЫ?**

Препринт WP15/2009/09  
Серия WP15

Научные труды Лаборатории  
исследований рынка труда

Москва  
Государственный университет – Высшая школа экономики  
2009

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

С 60 Солнцев С.А. **Генеральные директора в России: кто достигает вершины?**: Препринт WP15/2009/09. — М.: Изд. дом Государственного университета — Высшей школы экономики, 2009. — 32 с.

В работе анализируется рынок труда генеральных директоров в России. Информационной базой исследования являются оригинальные данные о перемещениях топ-менеджеров в российской экономике в 1999–2007 гг. Были рассмотрены факторы, влияющие на назначение на позицию генерального директора: социально-демографические характеристики, образование и опыт работы кандидатов. Выделены наиболее типовые карьерные траектории для генеральных директоров. Проведено сравнение внешних назначений и внутренних перемещений.

*Классификация JEL: J24, J62, J63*

УДК 005.742-057.17  
ББК 65.290-2

**Soltsev Sergey A. CEOs in Russia: Who Reaches the Top?**: Working paper WP15/2009/09. — Moscow: State University — Higher School of Economics, 2009. — 32 p. (in Russian)

CEO's labor market in Russia is analyzed in the paper. The original data on top-managers' mobility during 1999–2007 is used. We investigate factors of CEO appointments such as age, gender, nationality, education and work experience of candidates. The main career paths of CEOs are presented. The comparison of internal promotion and external appointments is carried out.

*JEL Classification: J24, J62, J63*

Препринты Государственного университета — Высшей школы экономики размещаются по адресу: <http://new.hse.ru/C3/C18/preprintsID/default.aspx>

© Солнцев С.А., 2009  
© Оформление. Издательский дом  
Государственного университета —  
Высшей школы экономики, 2009

## Введение<sup>1, 2</sup>

Рынок труда топ-менеджеров можно рассматривать как отдельный сегмент общего рынка труда в России. Для него характерны высокие требования к квалификации и опыту работы, высокий уровень вознаграждений, значительная степень привлечения кандидатов из-за рубежа, использование механизмов хедхантинга для замещения вакантных должностей и некоторые другие специфические характеристики.

Рынок труда генеральных директоров, в свою очередь, можно анализировать как самостоятельный сегмент рынка топ-менеджеров. Причинами для этого служат как довольно высокая степень замкнутости данного сегмента, так и более высокий уровень значимости должности и требований к кандидатам на ее занятие.

Можно утверждать, что генеральный директор является наиболее значимой персоной на предприятии. На него возложено принятие основных решений по функционированию возглавляемой им компании, именно он несет ответственность за итоговые результаты работы. В отличие от других топ-менеджеров, которые отвечают только за свою сферу и принимают решения в этих пределах, генеральный директор должен контролировать все сферы деятельности компании. Неправильные решения генерального директора способны принести существенный ущерб компании (вплоть до банкротства).

Все это объясняет большее внимание и большие требования к руководителю, занимающему должность генерального директора. Поскольку он отвечает «за всё», его знания и опыт работы должны охватывать максимально большое число сфер деятельности. Это выра-

<sup>1</sup> Работа выполнена в рамках двух проектов Лаборатории исследований рынка труда Государственного университета — Высшей школы экономики (ГУ ВШЭ): «Мониторинг рынка труда топ-менеджеров в России» и «Взаимодействие внутренних и внешних рынков труда в российской экономике» (проект поддержан Центром фундаментальных исследований ГУ ВШЭ (2009 г.)).

<sup>2</sup> Автор выражает благодарность С. Роцину за полезные комментарии и замечания по данной работе.

жается в более высоких требованиях к уровню образования, опыту работы, наличию специальных знаний и навыков<sup>3</sup>.

В рамках исследования нами были изучены социально-демографические характеристики генеральных директоров, их карьеры и уровень образования, а также то, как эти характеристики влияют на выбор собственниками компаний и самих руководителей между внешними и внутренними перемещениями.

## Обзор литературы

Значительное число исследований о генеральных директорах связано с анализом взаимосвязи между размером вознаграждения руководителя компании, вероятностью его увольнения и результатами деятельности компании. Работа [Murphy 1999] содержит обзор основных теоретических и практических результатов исследований вознаграждения топ-менеджеров, его структуры и определяющих факторов. В более ранней статье [Murphy 1985] анализируется зависимость вознаграждения от результатов деятельности фирмы и констатируется наличие прямой связи между размером оплаты труда руководителей и доходностью компании для ее акционеров.

В исследовании [Baker, Hall 2004] сравниваются различные варианты оценки эффективности деятельности топ-менеджера в зависимости от размера компании. Авторы статьи [Bertrand, Mullainathan 2000] рассматривают проблему принципал-агента при установлении уровня и системы оплаты труда руководителей. Вопросы согласования различных «восприятий» риска со стороны владельцев (акционеров) компании и топ-менеджеров рассматривается на основе анализа опционных программ для топ-менеджеров в работе [Core, Guay 2001].

Большое число исследований связано с анализом вознаграждения в различных странах. Например, вознаграждение руководителей испанских компаний рассматривается в статье [Ricart, Corrales 2000], системы вознаграждения топ-менеджеров во Франции – в работе [E]

<sup>3</sup> Также к генеральным директорам предъявляются повышенные требования относительно их личных компетенций, таких как лидерство, наличие стратегического мышления и других, но в данной работе мы их не рассматриваем.

Akreml, Roussel, Trepо 2001], в Китае – в исследовании [Kato, Long 2006], в Чехии и Словакии – в [Eriksson 2003].

Ряд работ посвящен анализу соотношения внутреннего и внешних рынков труда для топ-менеджеров. Так, в работе [Lauterbach, Weisberg 1994] проводится анализ факторов, влияющих на выбор фирмой внутренней или внешней кандидатуры на должность руководителя компании. Назначение внутреннего кандидата позволяет обеспечить преемственность, продолжить реализацию стратегии компании, сохранить существующие в компании корпоративную культуру и структуру, повысить лояльность и мотивацию сотрудников. Выбор внешнего руководителя может увеличить прибыльность компании за счет большего выбора кандидатов, в том числе и наиболее успешных.

В статье [Agrawal, Knoeber, Tsoulouhas 2006] представлена модель выбора между внутренними и внешними кандидатами. В ней инсайдеры имеют преимущество (гандикап) при выборе кандидатуры на должность генерального директора по сравнению с внешними кандидатами, которое призвано стимулировать к более эффективному труду работников компании. Увеличение гандикапа повышает вероятность того, что более слабый внутренний кандидат займет позицию директора компании. Таким образом, происходит выбор между предоставлением лучших стимулов работникам и назначением лучшего кандидата на роль директора.

Влияние структуры совета директоров на вероятность назначения внешнего кандидата на позицию генерального директора рассматривается в [Borokhovich, Parrino, Trapani 1996]. В частности исследуется гипотеза, согласно которой советы директоров, состоящие из внешних по отношению к компании людей, чаще приглашают аутсайдеров для руководства компанией. Эволюция внутренних и внешних механизмов контроля (прежде всего правления и совета директоров) и их влияние на смену генерального директора анализируются в работе [Huson, Parrino, Starks 2001]. В статье [Fee, Hanlock 2004] рассматриваются факторы (результаты компании, смены собственников и генерального директора, причины увольнения и другие), влияющие на оборот топ-менеджеров и перспективы поиска новой работы для уволенных топ-менеджеров с учетом межсекторальных перемещений.

В ряде исследований рассматривается влияние различных характеристик топ-менеджеров на результаты функционирования компаний. В работе [Hambrick, Mason 1984] показано, что такие наблюдаемые характеристики, как возраст, образование и опыт работы являются хорошими прокси-показателями для психологических качеств генеральных директоров, определяющих их стиль руководства. Влияние различных стилей управления на успешность компаний оценивается в [Bertrand, Schoar 2003; Bloom, Van Reenen 2006; Malmendier, Tate 2008] и др. В работе [Kaplan, Klebanov, Sorensen 2008] сделана попытка проанализировать зависимость характеристик и результатов оценки способностей генеральных директоров на их решения и прибыльность компаний.

Подробный обзор литературы по рынку труда генеральных директоров и топ-менеджеров представлен, например, в работе [Rosen 1992], а также в более недавних работах [Elsaida, Davidson 2009; Weill 2009].

Наиболее популярной темой в рамках анализа рынка топ-менеджеров является корпоративное управление, в том числе его влияние на характеристики и сменяемость руководителей компаний. Согласно [Капелюшников, Демина 2005], чем меньше доля инсайдеров и чем меньше распыленность акций, тем выше интенсивность смены генеральных директоров предприятий. В работе [Гуриев и др., 2004] отмечается, что увеличение доли крупнейшего акционера до 49% повышает качество корпоративного управления в компании и стимулирует приход новых, более эффективных директоров. А. Рачинский приходит к выводу о сложности смены генерального директора собственниками в связи с плохими финансовыми показателями возглавляемых ими компаний [Rachinsky 2002]. В исследовании [Гольцман 2000] обнаружена прямая зависимость между прибыльностью компании и интенсивностью смены руководителей – топ-менеджеры, обеспечивающие большую доходность компании, имеют больше шансов быть уволенными. В статье [Муравьев 2003] выявлена обратная зависимость вероятности смены генерального директора на приватизированных предприятиях в России в 1999–2000 гг. от результатов деятельности фирм в 1998 г., скорректированных по отраслям.

В исследовании [Солнцев 2008] анализировалось соотношение внутренних продвижений и внешних назначений на рынке труда топ-менеджеров. Согласно полученным результатам, доля внешних на-

значений в 2000-х гг. сократилась с 61 до 37%. Более склонны к внешним перемещениям мужчины, обладатели гуманитарного образования. Среди компаний внутренние продвижения чаще используют промышленные предприятия и «дочки» зарубежных компаний, внешние – банки, страховые и финансовые компании. Согласно результатам исследования [Голикова 2007], руководители предприятий – рядовых членов холдингов в большинстве случаев являются наемными менеджерами, а автономных предприятий – крупными собственниками. Повышение интенсивности перемещений топ-менеджеров в половине случаев объясняется сменой собственников в компании.

Анализ основных характеристик рынка труда топ-менеджеров в России приводится в работах [Рошин, Солнцев 2006а; Мониторинг 2009].

## Описание данных

Для анализа рынка генеральных директоров используется оригинальная база данных по перемещениям топ-менеджеров, которая была составлена на основе открытых источников информации. В базу данных включена информация о социально-демографических характеристиках топ-менеджеров (пол, возраст, гражданство), образовании, опыте работы, отраслевой принадлежности компаний.

Следует отметить, что в базу данных попадают топ-менеджеры, которые за период с сентября 1999 г. по июнь 2007 г. меняли работу. Соответственно руководители, которые длительное время работают на своих местах, не попали в нашу базу данных. Можно предположить, что подобные топ-менеджеры 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 относятся к старшей возрастной группе. Однако данные предположения требуют дополнительного подтверждения на основе отдельных исследований. Таким образом, данный сегмент не рассматривался, что необходимо учитывать при интерпретации полученных результатов. В базу данных включались только назначения для позиций, которые «находятся» в России.

Подробное описание базы данных можно найти в (Рошин, Солнцев 2006а) и [Мониторинг 2009].

В базе данных перемещений топ-менеджеров за рассматриваемый период насчитывается 812 назначений руководителей на должность «генеральный директор»<sup>4</sup>. Из них 15 топ-менеджеров попадали в выборку по 2 раза, а один топ-менеджер – 3 раза. Расчеты проводились на основе данной выборки.

Отраслевая структура выборки генеральных директоров приведена на рис. 1. В отличие от всей базы данных по топ-менеджерам<sup>5</sup>, в данной выборке примерно в 2 раза выше доля машиностроения (11,2% и 5,2%), предприятий ТЭК (9,0% и 4,7%), строительства и транспорта (5,8% и 2,9%). Вместе с тем среди назначений генеральных директоров в 5,4 раза меньше банков<sup>6</sup> (3,8% и 20,6%). Менее представлены финансовый сектор (7,6% и 11,9%), страхование (5,4% и 6,5%), аудит и консалтинг (3,0% и 7,8%).

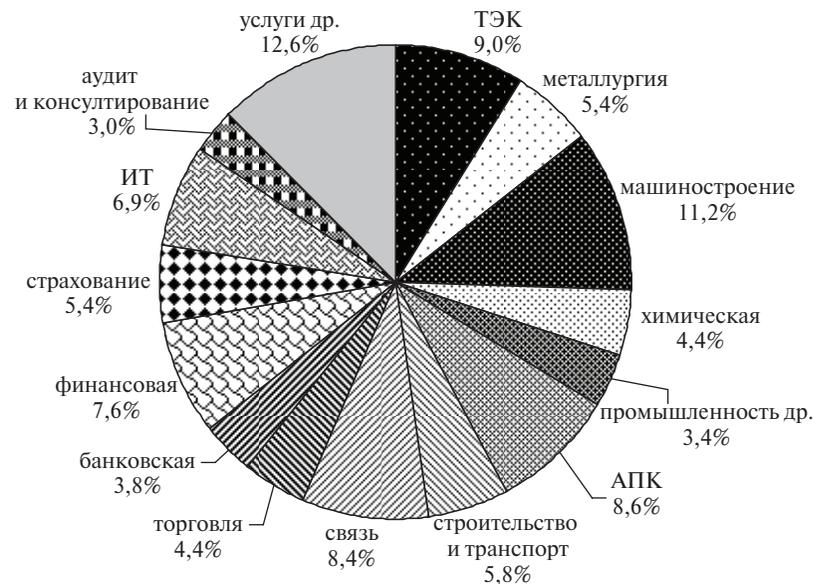
Согласно нашим расчетам, средний возраст генерального директора составляет 41,3 года (рис. 2). Это на 2,4 года превосходит средний возраст в целом для топ-менеджеров (38,9 лет), что косвенно свидетельствует о том, что на должность генерального директора назначают более опытных руководителей, чем на другие руководящие позиции. Вместе с тем средний возраст женщин-генеральных директоров даже ниже, чем в целом женщин-руководителей, хотя различия эти незначительны: 36,2 и 36,7 года соответственно.

В исследовании [Российская корпорация 2007, с. 215) средний возраст генеральных директоров составлял 49 лет, что можно объяснить тем, что в их выборку входили только промышленные предприятия (где средний возраст руководителей выше) и не попадали предприятия сферы услуг.

<sup>4</sup> В категорию «генеральных директоров» в базе данных входят топ-менеджеры, занимавшие должности «генеральный директор», «президент», «chief executive officer». Отметим, что в связи с особенностями банковского законодательства в РФ близкие функции в банках выполняет «председатель правления», однако данная должность не была включена в категорию «генеральный директор».

<sup>5</sup> Здесь и ниже данные по рынку топ-менеджеров приведены по публикации [Мониторинг 2009].

<sup>6</sup> Меньшее количество банков, вероятно, связано с тем, что в банках функции единоличного руководителя компании (генерального директора) исполняет коллективный орган – правление банка.



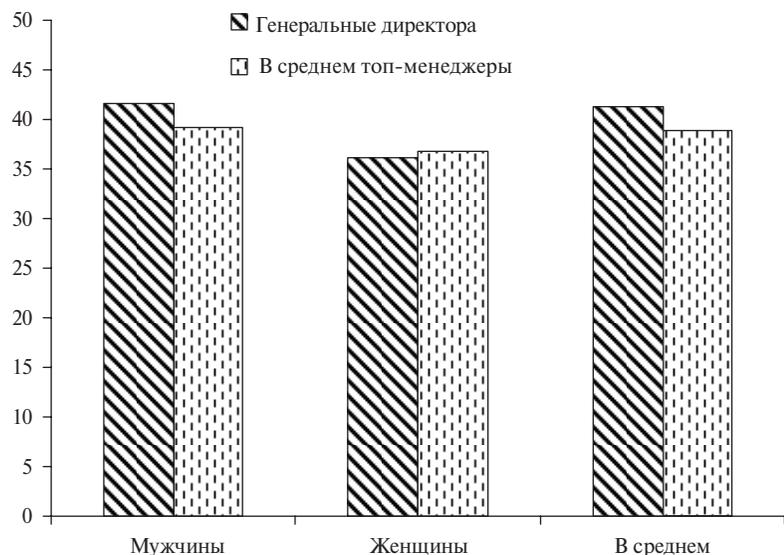
Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Рис. 1. Распределение генеральных директоров по секторам экономики (% от всех перемещений генеральных директоров)

Доля женщин среди генеральных директоров составляет 6,2%, что более чем вдвое меньше, чем среди всех топ-менеджеров (13,2%). Это может свидетельствовать о наличии «стеклянного потолка» на самом верхнем уровне карьерной лестницы, препятствующего карьерному росту женщин<sup>7</sup>. Распределение по возрастным и гендерным группам представлено на рис. 3. Среди мужчин генеральные директора наиболее представлены в возрастах 37–41 год (25,3%), а также в возрастах 32–36 лет (20,1%) и 42–46 лет (18,4%). Женщины-генеральные директора более часто встречаются в возрастной когорте 32–36 лет (29,6%), достаточны полно представлены возрастные когорты 37–41 год (25,0%) и 27–32 года (22,7%). Максимальный возраст при назна-

<sup>7</sup> Более подробно эффект «стеклянного потолка» описан в монографии [Wirth 2001], в российской литературе данный феномен описан в [Мальцева, Рошин 2006], «стеклянный потолок» на рынке труда топ-менеджеров описан в [Рошин, Солнцев 2006b].

чении мужчины-генерального директора — 68 лет, его коллеги женщины — 48 лет.

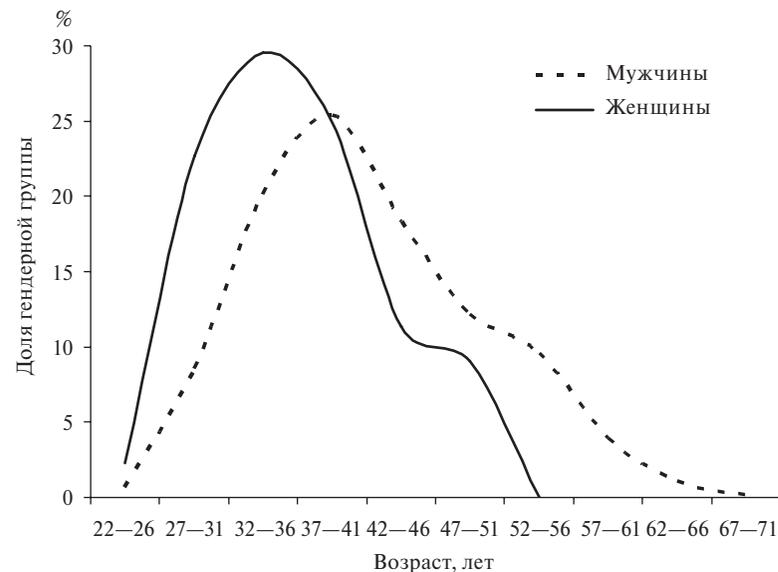


Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Рис. 2. Средний возраст генеральных директоров и топ-менеджеров, лет

Как видно из рис. 3, а также исходя из приведенных выше данных, распределение женщин по возрасту сконцентрировано в более молодых возрастах за счет отсутствия женщин старших возрастных групп среди генеральных директоров. При этом форма распределения мужчин и женщин по возрасту совпадает. Схожая ситуация была отмечена и при рассмотрении всех топ-менеджеров (см. [Мониторинг 2009, с. 54]).

Наиболее высокая доля женщин на высшей позиции в компании наблюдается в отдельных секторах сферы услуг: в рекламных агентствах (37%), рекрутинговых (29%), аудиторских и консалтинговых (16,7%), финансовых компаниях (16,1%), средствах массовой информации (14%), а также в пищевой промышленности (10%). При этом в промышленности (без учета пищевой) доля генеральных директоров-женщин составляет лишь 1%.

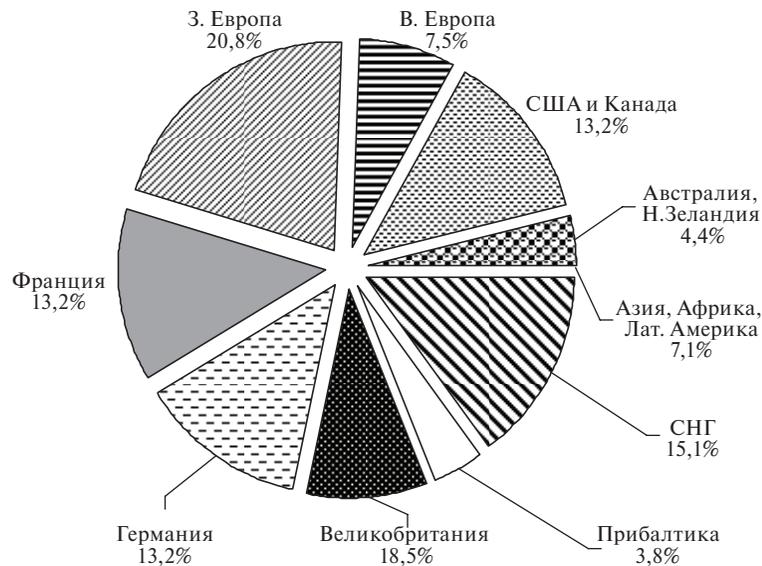


Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Рис. 3. Распределение генеральных директоров по возрасту по гендерным группам (% от соответствующей гендерной группы)

Доля иностранцев среди генеральных директоров составляет 11,8%, что немного меньше аналогичного показателя для всех топ-менеджеров (13,5%). Среди иностранных генеральных директоров наиболее часто встречаются представители европейских стран (рис. 4): Великобритании (18,5% от всех иностранных генеральных директоров в РФ), Франции (13,2%) и Германии (13,2%); на долю остальных западно-европейских стран приходится 20,8% назначений генеральных директоров, на восточных европейцев — 7,5%. Доля представителей США и Канады составляет 13,2%<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Следует отметить, что опыт работы в различных странах востребован в международных транснациональных компаниях. Данному вопросу посвящена статья [Daily et al. 2000], в которой анализируется влияние привлечения генеральных директоров с опытом работы в различных странах на прибыльность компании. Для этого авторы исследовали деятельность 383 фирм, входящих в рейтинг «Fortune 500». Согласно полученным результатам, в компаниях, где генеральный директор имел опыт работы за рубежом, зафиксирована более высокая прибыльность. Вероятность назначения директора с международным



Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Рис. 4. Распределение иностранных генеральных директоров по гражданству, июль 2004 г. – июнь 2007 г.

### Внутренний и внешний рынки труда

Вопрос о соотношении внутренних и внешних перемещений показывает, с одной стороны желания самих топ-менеджеров «расти» в рамках одной компании или переходить из фирмы в фирму, с другой – возможности компаний найти подходящих внутренних кандидатов для замещения высшей позиции в компании или предпочтении внешнего рынка.

В соответствии с одной из основных моделей карьерного продвижения решение о внутреннем перемещении рассматривается как решение компании, а о внешнем – как решение работника [Sicherman, Galor 1990]. Логика такого подхода к анализу карьеры исходит из

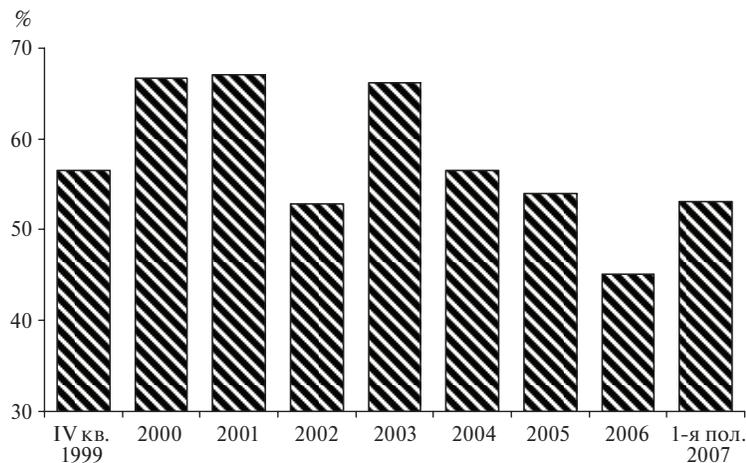
опытом выше при внешнем, чем при внутреннем назначении, а также в компаниях, работающих в большом числе стран.

того, что работник при внешних перемещениях анализирует альтернативные текущей занятости варианты в других фирмах, а фирма может влиять на сравнительные выгоды и издержки текущей занятости. При внутренних перемещениях компании используют свое «право на управление», выбирая, кому из текущих работников отдать предпочтение. Однако анализ рынка труда генеральных директоров в рамках этих предпосылок не учитывает следующие ситуации. Во-первых, генеральные директора могут быть уволены по инициативе собственника (в связи с неудовлетворительными результатами компании), что вынуждает генерального директора прибегать к внешнему перемещению. Во-вторых, для замещения позиции генерального директора часто используют практику хедхантинга, т.е. внешнего перемещения и активного поиска внешнего кандидата по инициативе компании. Исходя из этого можно сказать, что не только внутренние продвижения, но и внешние перемещения генеральных директоров во многом определяются решениями компаний<sup>9</sup>.

Доля внутренних перемещений среди генеральных директоров составляет 57,5%, что на 11,7 п.п. больше, чем в среднем по рынку топ-менеджеров. Возможным объяснением этого факта является нежелание владельцев приглашать аутсайдеров на ключевую позицию в компании, что может быть вызвано недостатком доверия к ним. Отметим, что в развитых странах доля внутренних перемещений значительно выше, чем в России. Так, по данным [Agrawal, Knoeber, Tsoulouhas 2006], доля внешних назначений в США в 1974–1995 гг. составляла лишь 20%, из которых более половины (55,7%) составляли внутриотраслевые переходы. Схожие оценки получены в исследовании смены генеральных директоров в 2500 крупнейших публичных компаниях мира в 2007 г., осуществленном консалтинговой компанией Booz&Company's, – доля внешних назначений была чуть более 20% [Karlsson, Neilson, Webster 2008].

Анализируя динамику значения данного показателя во времени, можно отметить, что оно постепенно сокращалось (рис. 5), т.е. фирмы стали более активно приглашать аутсайдеров (внешних кандидатов). Однако динамика изменений не является монотонной и говорить об устойчивой тенденции нельзя. По оценкам, приведенным в работе [Муравьев 2003], доля внешних назначений руководителей возросла с 10% в начале 1990-х гг. до более чем 30% в 2001 г.

<sup>9</sup> Более подробно преимущества и недостатки внешних и внутренних перемещений описаны в работах [Рошин, Солнцев 2005; Солнцев 2008].



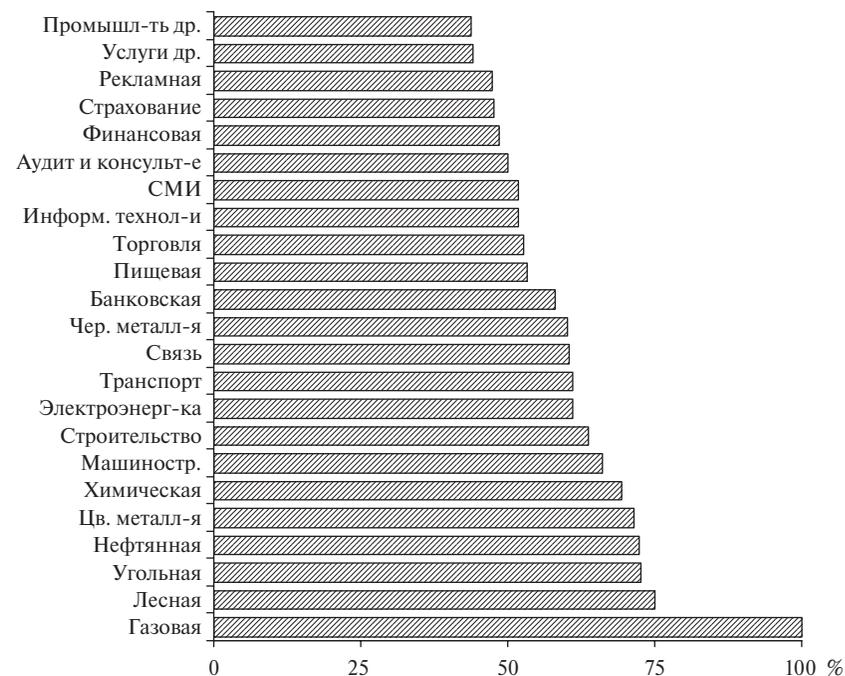
Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

**Рис. 5.** Динамика доли внутрифирменных назначений генеральных директоров

Наиболее распространены внутренние перемещения в газовом секторе, где все представленные в базе данных перемещения являются внутрифирменными (рис. 6). Высока доля внутренних перемещений и в других секторах ТЭК: в угольной промышленности она составляет 73%, в нефтяной – 72%, в электроэнергетике она несколько ниже (61%), но все равно превышает среднерыночный показатель. Высокая доля внешних перемещений наблюдается в отраслях промышленности: в лесной – 75%, в цветной металлургии – 71%, в химической – 69%, в машиностроении – 66%, в черной металлургии – 60%.

В исследовании [Российская корпорация 2007] получены довольно близкие оценки для доли внутренних перемещений в промышленных компаниях – около 62%. В работе [Капелюшников, Демина 2005] доля внутренних перемещений генеральных директоров составляла 67%.

Более склонны к использованию внешних рынков труда компании сферы услуг: в рекламной сфере за счет внутрифирменных перемещений заполняется 47% вакансий генеральных директоров (53% – за счет внешних кандидатов), в страховании и финансах – по 48%, в аудите и консалтинге – 50%, в СМИ и в сфере информационных технологий – по 52%, в торговле – 53%.



Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

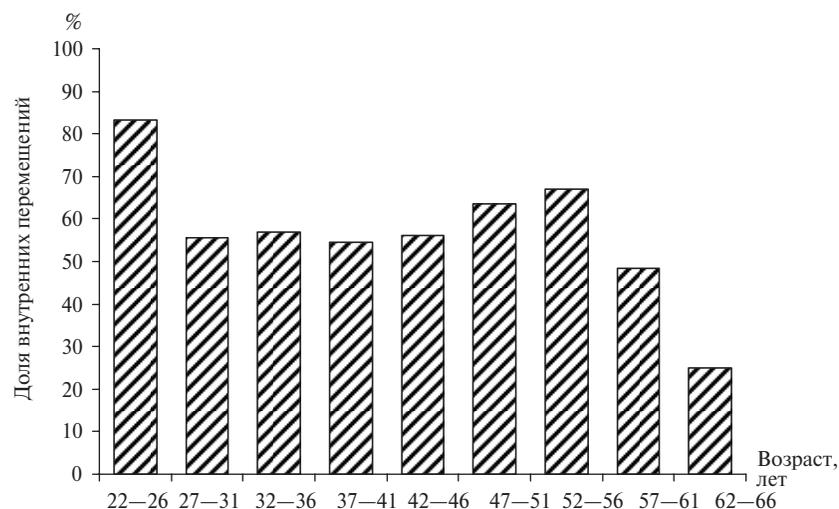
**Рис. 6.** Доля внутрифирменных назначений генеральных директоров в различных секторах экономики

В отличие от всего рынка топ-менеджеров, при назначении на должность генерального директора крайне редко встречаются межотраслевые перемещения: среди внешних перемещений их доля составляет лишь 8%. Только в нескольких отраслях данный показатель немного выше, в том числе в сферах транспорта (29%) и торговли (17%). Видимо, собственники компании считают, что для работы на должности генерального директора требуется хорошее знание соответствующей сферы экономики, т.е. знание отраслевых особенностей деятельности является в достаточной степени специфическим активом.

Российские и иностранные компании (работающие в России) примерно с одинаковой частотой используют внутрифирменные перемещения при найме российских генеральных директоров (57,2 и 51,5% соответственно). При назначении на позицию генерального дирек-

тора иностранца ситуация прямо противоположная: российские компании лишь в трети случаев (32,0%) прибегают к внутреннему продвижению, а иностранные фирмы – в 77,5%. В среднем иностранные компании чаще, чем российские, прибегают к внутреннему продвижению при замещении позиции генерального директора (62,5 и 56,2% соответственно), а иностранцы чаще, чем россияне, занимают высшую позицию в компании в результате внутрифирменного перемещения (65,6 и 56,4%).

Самая высокая доля внутрифирменных перемещений (83,8%) наблюдается в наиболее молодой возрастной группе 22–26 лет (рис. 7). Это можно объяснить тем, что владельцы готовы назначить руководителями компаний только уже известных им кандидатов. Далее доля внутренних перемещений сокращается до 54–57% в возрастной группе 27–46 лет, после возрастает до 63–67% (43–51 год), затем падает ниже 50% для старших возрастных групп. При назначении женщин на должность генерального директора доля внутрифирменных перемещений составляет 76,0%, что также можно объяснить низкой привлекательностью женщин на внешних рынках труда.



Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Рис. 7. Доля внутрифирменных назначений генеральных директоров в различных возрастных группах

## Кто становится генеральным директором?

Одним из наиболее интересных является вопрос о том, кто становится генеральным директором в российских фирмах, с какой позиции проще всего стать во главе компании.

Согласно данным нашего исследования, в 27,8% случаев позицию генерального директора занимает человек, который занимал аналогичную позицию ранее (табл. 1). Причем при внешнем перемещении эта доля увеличивается до 38,6%<sup>10</sup>. В данном случае речь идет о горизонтальной мобильности.

Таблица 1. Распределение предыдущих позиций генеральных директоров при внутренних и внешних перемещениях (% от соответствующей когорты)

Предыдущая позиция	Перемещение		В среднем
	Внутреннее	Внешнее	
Генеральный директор	20,4	38,6	27,8
Заместитель генерального директора	18,6	14,2	16,8
Директор бизнес-подразделения	7,5	7,3	7,4
Исполнит. директор	8,1	5,7	7,1
Директор по экономике	6,6	3,2	5,2
Технический директор, директор по производству	7,2	1,9	5,1
Директор по продаже и работе с клиентами	5,3	3,8	4,7
Региональный директор	3,7	5,1	4,3
Финансовый директор, главный бухгалтер	4,6	1,6	3,4
Директор по маркетингу и рекламе	2,9	1,9	2,5
Председатель совета директоров	2,4	2,2	2,3
Директор по развитию	2,0	1,6	1,8
Председатель правления	1,1	1,6	1,3
Другая позиция	9,6	11,4	10,4
<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Число наблюдений</b>	<b>456</b>	<b>316</b>	<b>772</b>

Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

<sup>10</sup> В 20,4% внутренних перемещений место генерального директора занимает кандидат, который находился на аналогичной позиции до назначения. В этом случае речь идет о перемещениях в рамках одного холдинга с поста генерального директора одной компании на должность генерального директора другой компании. Согласно используемой в данной работе методологии подобные перемещения относятся к числу внутренних.

Второе место по распространенности занимают перемещения с поста заместителя генерального директора на позицию генерального директора – на них приходится 18,6% внутрифирменных и 14,2% внешних назначений на должность генерального директора (16,8% в среднем). С точки зрения карьеры данные перемещения представляют собой должностной рост.

Описанные выше перемещения занимают суммарно 39,0% внутренних и 52,8% внешних перемещений (44,6% в среднем). Это можно трактовать как существование достаточно значительного барьера для продвижения на позицию генерального директора.

Если рассматривать внутрифирменные перемещения, то далее по популярности следуют исполнительные директора (8,1%), директора бизнес-подразделений (7,5%), технические директора (7,2%), директора по экономике (6,6%), директора по продажам и работе с клиентами (5,3%).

При внешних перемещениях третье и последующие места занимают директора бизнес-подразделений (7,3%), исполнительные директора (5,7%) и региональные директора (5,1%). Таким образом, при внутренних перемещениях более высока доля функциональных директоров, а при внешних – директоров бизнес-подразделений и региональных представительств. Возможным объяснением этого факта является то, что внешнему агенту (собственнику) проще оценить результат работы директора отдельной единицы (регионального или бизнес-подразделения), чем функционального директора, который вносит вклад в успех компании целиком, а не отдельных ее подразделений. Результаты работы функциональных директоров не прозрачны и поэтому являются более слабым сигналом для внешнего рынка труда, чем результаты работы директоров бизнес-подразделений и региональных представительств.

Также надо отметить, что хотя позиции председателей советов директоров и председателей правления находятся на том же уровне должностной иерархии, что и генеральные директора, переходы с этих позиций на должность генерального директора относительно редки – 2,3 и 1,3% всех перемещений<sup>11</sup>. Возможно, это связано с тем,

<sup>11</sup> При рассмотрении данного вопроса необходимо учитывать, что в том случае, если руководитель одновременно назначался на должность председателя/члена совета директоров/правления и на другую должность топ-менеджера в

что роль советов директоров и правлений в компаниях обычно невелика, поэтому возглавляющие их руководители часто не рассматриваются в качестве серьезных кандидатов, а сами позиции (председателей и членов совета директоров и правлений) выступают как форма почетной отставки (см., например, [Rachinsky 2002])<sup>12</sup>.

Любопытно обратить внимание на то, куда уходят генеральные директора со своей позиции. Наиболее вероятным вариантом является переход на позицию генерального директора в другой компании – доля этих перемещений составляет 41,7%<sup>13</sup> (табл. 2). Остальные варианты переходов встречаются значительно реже. На позицию заместителя генерального директора генеральные директора переходили в 10,3% случаев, исполнительного директора – 5,7%, в этом случае можно говорить о том, что происходило перемещение на ступеньку вниз в карьерной иерархии. При этом на позицию заместителя генерального директора чаще переходили в рамках своей компании (холдинга).

Возглавили совет директоров 7,1% генеральных директоров, стали председателями правления или его заместителями 3,9%, эти случаи можно описать как переход от оперативного управления к стратегическому, в ряде случаев их можно назвать почетной отставкой (доля переходов с должности генерального директора на должность председателя совета директоров при внутреннем перемещении достигает 13,3%). Относительно часто происходили переходы на позиции директоров отдельных бизнес-подразделений (8,7 и 15,0%) и региональных директоров (4,8 и 8,3%), в этих случаях чаще наблюдаются внешние перемещения.

При сопоставлении основных потоков на должность и с должности генерального директора можно заметить, что они практически совпадают (рис. 8). Среди заметных отличий отметим, что переходы с позиции технического директора на позицию генерального дирек-

---

компании (например, финансового директора), то он учитывался в базе данных как топ-менеджер.

<sup>12</sup> Более подробно о роли советов директоров см., например, [Исследование практики корпоративного управления в России 2006].

<sup>13</sup> Данный показатель превышает схожий показатель в табл. 1 в связи с тем, что топ-менеджеры уходили с рынка труда топ-менеджеров (на пенсию, государственную службу, за рубеж и т.п.), а также могли приходиться «извне». Данные перемещения не попадали в нашу базу данных.

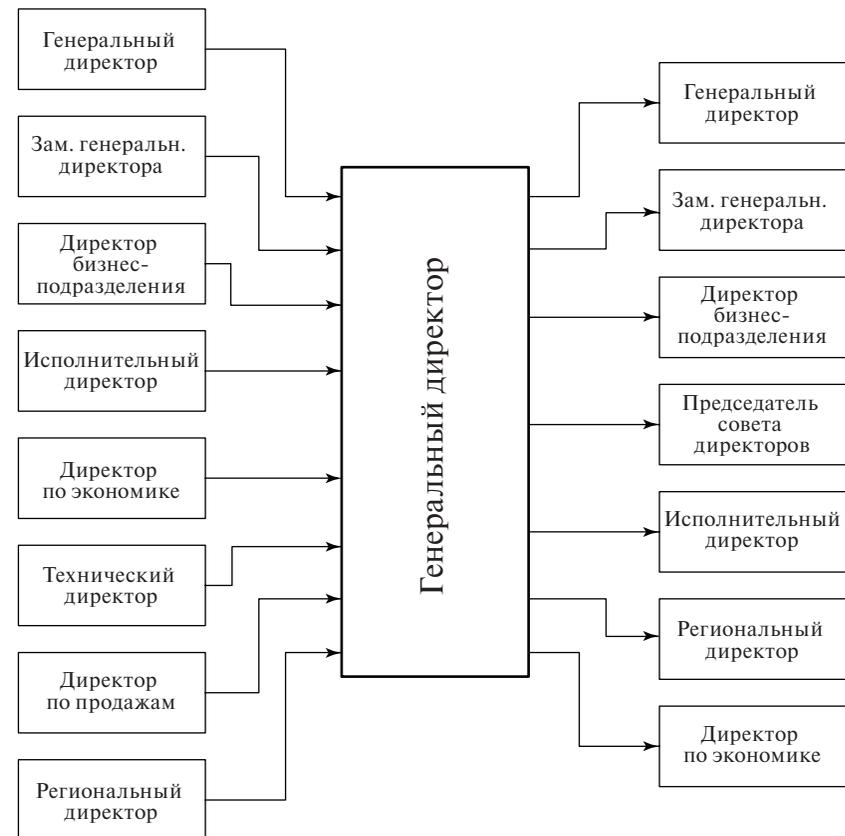
Таблица 2. Распределение позиций, на которые переходят генеральные директора<sup>14</sup> (% от соответствующей когорты)

Будущая позиция	Перемещение		В среднем
	Внутреннее	Внешнее	
Генеральный директор	40,0	43,0	41,7
Заместитель ген. директора	12,2	9,0	10,3
Директор бизнес подразделения	6,1	10,5	8,7
Председатель совета директоров	13,3	2,7	7,1
Исполнительный директор	5,6	5,9	5,7
Региональный директор	4,4	5,1	4,8
Директор по экономике	2,2	3,9	3,2
Директор по маркетингу и рекламе	0,6	3,9	2,5
Председатель правления	1,7	2,3	2,1
Заместитель пред. правления	1,1	2,3	1,8
Директор по развитию	1,1	2,0	1,6
Директор по связям с общественностью и гос. органами	0,0	2,3	1,4
Директор по продажам и работе с клиентами	1,7	0,8	1,1
Технический директор, директор по производству	2,8	0,0	1,1
Другая позиция	7,2	6,3	6,7
<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Число наблюдений</b>	<b>180</b>	<b>256</b>	<b>436</b>

Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

тора встречаются значительно чаще (почти в 5 раз), чем обратные. Схожая ситуация и с директорами по продажам, для которых указанный разрыв составляет 4 раза. Обратная ситуация наблюдается для председателей советов директоров: генеральные директора в 5 раз чаще возглавляют совет директоров, чем председатели советов директоров становятся генеральными директорами. В качестве возможных причин переходов с позиции генерального директора на позицию председателя совета директоров в рамках одной компании можно назвать желание генеральных директоров отойти от оперативно-го управления, почетная отставка и др.

<sup>14</sup> Без учета перехода в госсектор, выхода на пенсию и перехода (в том числе создания) в малый бизнес.



Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

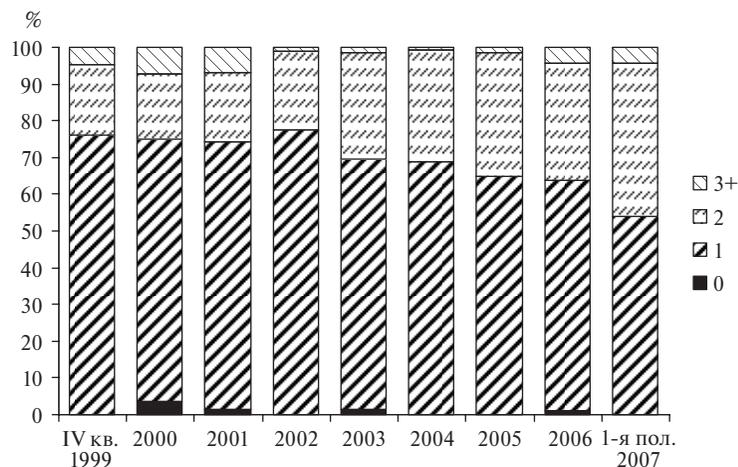
Рис. 8. Основные потоки на должность и с должности генерального директора

## Уровень образования генеральных директоров

Наряду с требованиями к опыту работы<sup>15</sup> важной характеристикой генеральных директоров является наличие нескольких высших образований. Доля генеральных директоров с одним высшим обра-

<sup>15</sup> Одной из самых важных характеристик опыта работы является информация о предыдущем месте работы.

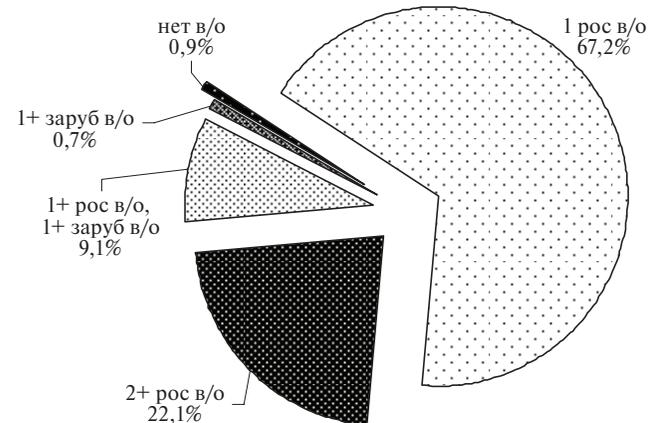
зованием за рассматриваемый период значительно снизилась (рис. 9): с 76% (в конце 1999 г.) до 54% (в первой половине 2007 г.), при этом доля руководителей с двумя высшими образованиями выросла с 19 до 42%. Доля генеральных директоров без высшего образования (или с незаконченным высшим) невелика и составляет около 1% в целом за период.



Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Рис. 9. Динамика числа высшего и бизнес-образования у генеральных директоров

Если обратить внимание на распределение высшего образования по месту его получения (рис. 10), то можно отметить, что 22,1% генеральных директоров получили два высших образования в СССР/РФ, а 9,1% – одно (обычно первое) высшее образование получили в СССР/РФ, а другое – за рубежом, во многих случаях это образование по программам МВА. Заметим, что при внешнем перемещении доля имеющих одно российское высшее образование и не имеющих высшего образования ниже, а доля обладателей двух образований выше. Это может свидетельствовать о том, что при внешнем найме работодатели обращают большое внимание на формальное образование, компенсируя недостаток информации о деловых качествах кандидатов.



Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Рис. 10. Уровень образования российских генеральных директоров

Если посмотреть на типы высшего образования (табл. 3), то можно отметить следующую особенность: генеральные директора чаще, чем топ-менеджеры, получали техническое образование (41,2 и 32,1%<sup>16</sup> соответственно)<sup>17</sup>. Одновременно руководители компаний реже получали экономическое (16,5 и 26,3%), гуманитарное (5,7 и 7,5%) и юридическое (1,7 и 4,0%) образование. Также несколько выше доля тех, кто сначала получил техническое, а затем второе экономическое или бизнес-образование среди генеральных директоров по сравнению с другими представителями рынка топ-менеджеров.

В качестве возможных причин более высокой доли технического образования можно предложить две гипотезы. Во-первых, высшее техническое образование в СССР было более качественным, поэтому оно привлекало более талантливых людей, чем экономическое и гуманитарное. Во-вторых, в связи с более высокой распространенностью технического образования в СССР и более высоким возраст-

<sup>16</sup> Здесь и ниже данные по образованию топ-менеджеров приведены по публикации [Мониторинг 2009].

<sup>17</sup> В исследовании [Российская корпорация 2007] доля директоров с техническим или естественнонаучным высшим образованием составляет около 60–70%. Это связано с тем, что на промышленных предприятиях более востребовано техническое образование, в то время как в сфере услуг – экономическое и гуманитарное.

Таблица 3. Распределение генеральных директоров по видам высшего образования

Число дипломов в/о	Вид высшего образования (1-го и 2-го)	Доля российских генеральных директоров с данным видом образования, %			
		От числа российских генеральных директоров с 1/2 в/о	От всех российских генеральных директоров, имеющих в/о	В том числе	
				При внутреннем перемещении	При внешнем перемещении
1	Экономическое	23,9	16,5	16,9	16,0
	Юридическое	2,4	1,7	1,3	2,1
	Техническое	59,6	41,2	43,9	37,6
	Гуманитарное	8,3	5,7	5,8	5,6
	Другое	5,9	4,1	4,2	3,8
	Всего с 1 в/о	100	69,2	72,2	65,2
2 и более	Экономическое + экономическое	3,4	1,1	1,1	1,0
	Экономическое + бизнес-образование	5,3	1,7	1,6	1,7
	Техническое + экономическое	37,6	11,6	12,7	10,1
	Техническое + бизнес-образование	18,5	5,7	4,2	7,7
	Гуманитарное + экономическое	3,4	1,1	0	2,4
	Гуманитарное + бизнес-образование	3,4	1,1	0,5	1,7
	Другие	28,3	8,7	7,7	10,1
	Всего с 2 и более в/о	100	30,8	27,8	34,8
	<b>Число наблюдений</b>	<b>665</b>	<b>665</b>	<b>378</b>	<b>287</b>

Источник: расчеты по базе данных перемещений топ-менеджеров.

том генеральных директоров (по сравнению с остальными топ-менеджерами), специалисты с высшим экономическим образованием не успели «дорости» до позиции генерального директора. В любом случае можно предположить, что доля генеральных директоров с высшим техническим образованием будет постепенно сокращаться, и

на их место будут приходить обладатели других диплом, преимущественно экономических.

При внутренних перемещениях несколько выше доля обладателей технического образования и комбинации технического и экономического, при внешних назначениях чаще встречаются руководители с первым гуманитарным и вторым экономическим или бизнес-образованием, а также с первым техническим и вторым бизнес-образованием. В целом мы можем сделать вывод, что существенных отличий типа высшего образования при внутреннем и внешнем перемещениях не наблюдается.

## Заключение

Генеральные директора в России в целом более образованные и опытные, чем топ-менеджеры. Средний возраст генерального директора составляет 41,3 года (на 2,4 года больше, чем в среднем для топ-менеджеров). Среди генеральных директоров значительно заметнее доминирование мужчин (на их долю приходится 93,8% назначений), чем среди всех топ-менеджеров (86,8%) и в целом занятых (около 50%). Это может свидетельствовать о наличии «стеклянного потолка» для женщин.

На долю иностранцев приходится 11,8% назначений генеральных директоров. В большинстве случаев это происходило в российских дочерних представительствах иностранных компаний. Наиболее часто экспаты приходят на российский рынок труда из Великобритании, Германии и Франции.

При назначении на позицию генерального директора чаще, чем в среднем для рынка топ-менеджеров, используются внутренние перемещения (57,5 и 45,8%), что можно объяснить нежеланием владельцев компаний назначать кандидатов «со стороны». Более склонны к внутренним назначениям предприятия ТЭК, металлургии и в целом машиностроения. Также следует отметить, что межотраслевые перемещения для генеральных директоров крайне редки, в отличие от других топ-менеджеров.

Наиболее часто на позицию генерального директора переходят с позиции генерального директора в другой компании (27,8% случаев).

Заместители генерального директора поднимаются «на ступеньку вверх» в 16,8% случаев, также относительно часто высшую должностную позицию в компании занимают руководители бизнес-подразделений и исполнительные директора.

Уровень образования генеральных директоров несколько выше, чем в целом у топ-менеджеров: два и более высших образования имеют 30,9% генеральных директоров и 24,3% топ-менеджеров. При этом надо отметить более широкое распространение высшего технического образования у руководителей компаний. Это можно объяснить большей распространенностью и, возможно, более высоким качеством технического образования по сравнению с экономическим в СССР.

## Литература

Голикова В. (2007) Формирование управленческих команд и реструктуризация предприятий // Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития / Т. Долгопятова, И. Ивасаки, А. Яковлев (ред.). М.: ГУ ВШЭ.

Гольцман М. (2000) Эмпирический анализ смены менеджеров в российских фирмах. Препринт РЭШ BSP/00/035.

Гуриев С., Лазарева О., Рачинский А., Цухло С. (2004) Корпоративное управление в российской промышленности. М.: ИЭПП.

Исследование практики корпоративного управления в России. (2006) М.: Ассоциация независимых директоров.

Капелюшников Р., Демина Н. (2005) Обновление высшего менеджмента российских промышленных предприятий: свидетельства «Российского экономического барометра» // Российский журнал менеджмента. Т. 3. № 3.

Мальцева И., Рошин С. (2006) Гендерная сегрегация и мобильность на российском рынке труда. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ.

Мониторинг рынка труда топ-менеджеров в России (2000–2007 гг.) (Мониторинг 2009) / под ред. С. Рошина, С. Солнцева: Препринт WP15/2009/02. М.: ГУ ВШЭ.

Муравьев А. (2003). Обновление директорского корпуса на российских приватизированных предприятиях // Российский журнал менеджмента. Т. 1. № 1.

Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития. (Российская корпорация 2007) / под ред. Т. Долгопятовой, И. Ивасаки, А. Яковлева. М.: ГУ ВШЭ.

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

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

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

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

Agrawal A., Knoeber C., Tsoulouhas T. (2006) Are outsiders handicapped in CEO successions? // Journal of Corporate Finance Vol. 12. Issue 3.

Baker G., Hall B. (2004) CEO Incentives and Firm Size // Journal of Labor Economics. Vol. 22. № 4.

Bertrand M., Mullainathan S. (2000) Do CEOs Set Their Own Pay? The Ones Without Principals Do. NBER Working Paper № 7604.

Bertrand M., Schoar A. (2003) Managing with style: The effect of managers on firm policies // Quarterly Journal of Economics. Vol. 118. Issue 4.

Bloom N., Van Reenen J. (2006) Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Nations. CEP Discussion Paper № 716.

Borokhovich K., Parrino R., Trapani T. (1996) Outside Directors and CEO Selection // The Journal of Financial and Quantitative Analysis. Vol. 31. Issue 3.

Core J., Guay W. (2001) When Contracts Require Risk-Averse Executives to Hold Equity: Implications for Option Valuation and Relative Performance Evaluation. Working Paper of Wharton School.

Daily C., Certo T., Dalton D. (2000) International Experience in the Executive Suite: The Path to Prosperity? // Strategic Management Journal. Vol. 21. № 4.

El Akremi A., Roussel P., Trepo G. (2001) CEO Compensation Strategies: Consequences on the Structure and Management of Executive Pay.

Working Paper LIRHE CNRS – University of Toulouse 1 № 352 & HEC Paris № 741.

Elsaida E., Davidson III W. (2009) What happens to CEO compensation following turnover and succession? // *The Quarterly Review of Economics and Finance*. Vol. 49. Issue 2.

Eriksson T. (2005). Managerial pay and executive turnover in the Czech and Slovak Republics // *The Economics of Transition (EBRD)*. Vol. 13. № 4.

Fee C., Hadlock C. (2004) Management turnover across the corporate hierarchy // *Journal of Accounting and Economics*. Vol. 37. № 1.

Hambrick D., Mason P. (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers // *Academy of Management Review*. Vol. 9. Issue 2.

Huson M., Parrino R., Starks L. (2001) Internal Monitoring Mechanisms and CEO Turnover: A Long-Term Perspective // *The Journal of Finance*. Vol. 56. № 6.

Kaplan S., Klebanov M., Sorensen M. (2008) Which CEO Characteristics and Abilities Matter? NBER Working Paper № 14195.

Karlsson P.-O., Neilson G.L., Webster J.C. (2008) CEO Succession 2007: The Performance Paradox. // *Strategy + Business*. Summer 2008.

Kato T., Long C. (2006) Executive Compensation, Firm Performance, and Corporate Governance in China: Evidence from Firms Listed in the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges // *Economic Development and Cultural Change*. Vol. 54. Issue 4.

Lauterbach B., Weisberg J. (1994). Top management successions: The choice between internal and external sources // *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 5. № 1.

Malmendier U., Tate G. (2008) Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction // *Journal of Financial Economics*. Vol. 89. Issue 1.

Murphy K. (1985) Corporate Performance and Managerial Remuneration. An Empirical Analysis // *Journal of Accounting and Economics*. № 7.

Murphy K. (1999) Executive Compensation // *Handbook of Labor Economics* / O. Ashenfelter, D. Card (eds.). Vol. 3. Amsterdam: Elsevier.

Rachinsky A. (2002) Self Enforced Mechanism of Corporate Governance: Evidence from Managerial Turnover in Russia. CEFIR Working Paper.

Ricart J., Corrales J. (2000) Managerial appraisal and compensation: The case of Spain. IESE Research paper № 413 BIS.

Rosen, S. (1992) Contracts and the market for executives // *Contract Economics* / L. Werin, H. Wijkander (eds.). Basil Blackwell, Oxford: Basil Blackwell.

Sicherman N., Galor O. (1990) A Theory of Career Mobility // *Journal of Political Economy*. Vol. 98. Issue 1.

Weill L. (2009) CEO Compensation: Too Much is not Enough! Working Papers of Laboratoire de Recherche en Gestion et Economie, Université de Strasbourg, France, 2009-03.

Wirth L. (2001) Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management. Geneva: ILO.

*Препринт WP15/2009/09  
Серия WP15*

*Научные труды Лаборатории исследований рынка труда*

Солнцев С.А.

**Генеральные директора в России:  
кто достигает вершины?**

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

Отпечатано в типографии Государственного университета –  
Высшей школы экономики с представленного оригинал-макета.  
Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Тираж 150 экз. Уч.-изд. л. 1,9  
Усл. печ. л. 1,86. Заказ № . Изд. № 1145

Государственный университет – Высшая школа экономики  
125319, Москва, Кочновский проезд, 3  
Типография Государственного университета – Высшей школы экономики  
125319, Москва, Кочновский проезд, 3  
Тел.: (495) 772-95-71; 772-95-73

Для заметок

---

---