

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

*С.А. Солнцев*

**МОБИЛЬНОСТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ  
В РОССИИ: ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ  
В КРИЗИС 2008 ГОДА?**

Препринт WP15/2012/01  
Серия WP15  
Научные труды  
Лаборатории исследований  
рынка труда

Москва  
2012

УДК 331.52:005.331  
ББК 65.240  
С60

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

С60 **Солнцев, С. А.** Мобильность топ-менеджеров в России: что изменилось в кризис 2008 года? Препринт WP15/2012/01 [Текст] / С. А. Солнцев ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2012.

В работе приводятся результаты анализа изменений в карьерной мобильности и характеристиках самих топ-менеджеров в России, произошедших с началом экономического кризиса 2008 г. В качестве информационной базы используются оригинальные данные о перемещениях топ-менеджеров в российской экономике за период с конца 1999 г. по 2009 г. включительно. Делается вывод о том, что в кризис серьезных перемен на рынке труда топ-менеджеров не наблюдалось. Наиболее значимое изменение состояло в росте спроса на специфический человеческий капитал руководителей и сокращении спроса на общий человеческий капитал.

*Классификация JEL:* J24, J62, J63, M51.

УДК 331.52:005.331  
ББК 65.240

**Solntsev, Sergey A.** Top-managers' mobility in Russia: what has changed during the crisis in 2008? : Working paper WP15/2012/01 [Text] / Sergey A. Solntsev ; National Research University "Higher School of Economics". – Moscow : Publishing House of the Higher School of Economics, 2012. (in Russian).

The article presents the main results of analyses of top-managers' career mobility and personal characteristics changes during a financial crisis in Russia in 2008–2009. We used the original data on top-managers mobility in Russia from late 1999 till 2009. The main result of our study is that there weren't big changes during the crisis years (2008–2009) on Russian top-managers' labor market. The most significant change was the increase of firm's demand for specific human capital of top-managers and the decrease of demand for general human capital.

*JEL Classification:* J24, J62, J63, M51.

**Препринты Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики» размещаются по адресу: <http://www.hse.ru/org/hse/wp>**

© Солнцев С. А., 2012  
© Оформление. Издательский дом  
Высшей школы экономики, 2012

## **Введение**<sup>1,2</sup>

Экономический кризис, начало которого в России принято датировать осенью 2008 г., завершил десятилетие роста экономики в России, начавшееся в 1999 г. За время экономического роста собственники и руководители российских компаний сумели значительно улучшить качество корпоративного управления, начали внедрять современные практики менеджмента, размещать акции и облигации, привлекать крупные кредиты в России и за рубежом. В рассматриваемый период основной акцент делался на экспансию: выход на новые рынки в России и (реже) за рубежом, привлечение внешних источников финансирования за счет банковских кредитов, облигационных займов и размещение акций компаний (в том числе на ведущих зарубежных биржах), расширение продуктового ассортимента, освоение новых видов деятельности и пр. В соответствии с этими задачами компании активно привлекали топ-менеджеров, в том числе из-за рубежа, которые должны были реализовать поставленные перед компанией задачи.

Однако в 2008–2009 гг. снова стали востребованы антикризисные менеджеры, способные решать возникшие проблемы с падением спроса на продукцию компаний, сокращением доступности кредитов, необходимостью реструктурировать компании, а в ряде случаев – проводить банкротство или передавать контроль за компанией кредиторам. Вместе с тем надо отметить, что в кризис 2008 г. российские компании вступили в лучшем состоянии, чем в кризис 1998 г., также в 2008–2009 гг. значительно активнее вмешивалось государство, через госбанки предоставлявшее займы крупнейшим компаниям<sup>3</sup>.

В рамках данного исследования анализируются изменения, произошедшие в практике корпоративного управления компаний в России в части увольнения и назначения топ-менеджеров на руководящие позиции в компаниях с началом экономического кризиса 2008 г. Основное внимание в работе уделено карьерной мобильности руководителей, а также востребованности различных характеристик человеческого капитала топ-менеджеров.

---

<sup>1</sup> Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2012 г. (проект Лаборатории исследований рынка труда НИУ ВШЭ «Взаимодействие внутренних и внешних рынков труда в российской экономике»).

<sup>2</sup> Автор выражает благодарность сотрудникам Лаборатории исследований рынка труда (ЛИРТ) НИУ ВШЭ за помощь в обработке информации о мобильности топ-менеджеров, руководителю ЛИРТ С.Ю. Рошину за ценные рекомендации и замечания, а также участникам научного семинара ЛИРТ за полезные идеи по дальнейшему развитию исследования.

<sup>3</sup> Подробнее о реакции российских компаний на экономический кризис см., в частности, в работах [Долгопятова, 2009] и [Данилов, Симачев, Яковлев, 2009]; в статье [Кузык, Симачев, 2012] анализируется практика государственной помощи российским компаниям в 2008–2009 гг.

## Обзор литературы

Вопросы найма, увольнения, вознаграждения топ-менеджеров и связанные с ними проблемы корпоративного управления давно находятся в фокусе интереса исследователей. Одно из первых исследований, в котором сравнивается привлекательность внешних и внутренних кандидатов, относится к 1976 г. [Shetty, Peery, 1976]. С тех пор было опубликовано большое число исследований, посвященных различным аспектам рынка труда топ-менеджеров, их карьерной мобильности и вопросам корпоративного управления<sup>4</sup>. Среди них следует выделить работу [Hambrick, Mason, 1984], в которой было предложено использовать наблюдаемые характеристики топ-менеджеров, такие как возраст, образование, опыт работы, карьерная траектория, в качестве прокси-переменных для их управленческих способностей, которые, в свою очередь, во многом определяют различия в финансовых показателях компаний. В более поздней работе [Hambrick, 2007] отмечается, что данный подход был успешно применен в большом количестве эмпирических исследований.

Среди недавних работ одно из наиболее интересных исследований представлено в статье [Murphy, Zaboјnik, 2007]. В ней авторы описывают основные изменения на рынке труда руководителей компаний в США, в частности увеличение доли внешних назначений, рост числа «профессиональных» CEO (генеральных директоров, имеющих опыт работы CEO в различных компаниях), рост вознаграждения. Для объяснения этих изменений используется модель спроса фирм на специфический человеческий капитал и общие управленческие навыки генеральных директоров. Другой важной работой о соотношении внешних и внутренних перемещений является статья [Frydman, 2006], в которой анализируется мобильность топ-менеджеров за период с 1936 по 2006 г. с точки зрения важности общего и специфического капитала, который оценивается на основе библиографических данных об образовании и карьерном пути руководителей.

В исследовании [Kaplan et al., 2008] оценивается влияние различных индивидуальных характеристик, способностей и личных качеств топ-менеджеров на вероятность их найма и прибыльность руководимых ими компаний. Влияние продолжительности стажа работы генеральных директоров в компании на вероятность их увольнения рассматривается в статье [Brookman, Thistle, 2009]. Ранее в статье [Sicherman, Galor, 1990] были поставлены вопросы индивидуальной карьерной мобильности работников, в частности внутрифирменных и внешних перемещений, а также факторов, которые на это влияют.

---

<sup>4</sup> Большое число исследований по корпоративному управлению и рынкам труда топ-менеджеров в развитых странах представлено в обзорах [Shleifer, Vishny, 1997] и [Daily, Dalton, Cannella, 2003].

Вопросы влияния кризиса на мобильность топ-менеджеров исследованы относительно мало. В большинстве исследований данные о финансовых результатах компаний берутся с поправкой на общеотраслевые показатели, что нивелирует влияние стадий экономических циклов, а основное внимание уделяется индивидуальным показателям компаний. Влияние экономического роста и кризиса на рынок труда топ-менеджеров, а особенно на их карьерные перемещения, исследовано значительно меньше. Из исследований по зарубежным странам можно отметить работы [Lindell, 1991], [Daily, 1994], [Fahlenbrach, Stulz, 2011]. Отдельно следует выделить ежегодный обзор консалтинговой компании Booz&Co за 2008 г., в нем на основе анализа данных о 2500 крупнейших публичных компаниях делается вывод о том, что значительных изменений в руководстве компаний в кризис не произошло [Karlsson, Neilson, 2009].

Тема корпоративного управления в России стала активно изучаться лишь в 2000-е годы. В частности, Я.Ш. Паппэ указывает, что «все 1990-е годы, т.е. примерно половину срока жизни нынешнего российского бизнеса, тема “good corporate governance” ... не имела к нему никакого отношения», а начиная с 2000 г. ситуация изменилась и качественное корпоративное управление стало востребовано [Паппэ, 2012, с. 148]. Рост интереса к повышению качества корпоративного управления был вызван выходом компаний на международные рынки капитала, зарубежной экспансией, отходом владельцев от текущего руководства компаниями.

В целом по российскому рынку труда топ-менеджеров и корпоративному управлению опубликовано не очень много работ, что можно объяснить, во-первых, тем, что тема стала изучаться лишь десять лет назад, а во-вторых – недостатком данных, которые позволили бы проводить подобные исследования. Из существующих работ можно выделить серию публикаций по корпоративному управлению в российской промышленности, осуществленную А.А. Яковлевым и его коллегами, в которых, в частности, анализируются управленческие команды в этих компаниях (см., например, [Долгопятова, Ивасаки, Яковлев, 2009], [Авдашева и др., 2010]). Из других исследований надо отметить ряд работ по оценке влияния качества корпоративного управления в российских компаниях на характеристики и сменяемость руководителей компаний [Гуриев и др., 2004], [Демина, Капелюшников, 2005], [Kuznecovs, Pal, 2012]. Оценка вероятности смены руководства в результате их деятельности исследуется в статьях [Гольцман, 2000], [Rachinsky, 2002] и [Муравьев, 2003]. В работе [Роцин, Солнцев, 2006] дается общий обзор рынка топ-менеджеров в первой половине 2000-х годов, в статьях [Роцин, Солнцев, 2005], [Солнцев, 2009] и [Солнцев, 2012] рассматриваются различные

аспекты карьерной мобильности топ-менеджеров в России. Вопрос смены собственников во главе компаний на наемных топ-менеджеров описывается в работе [Долгопятова, 2011].

Среди работ по российской экономике в кризис можно выделить статьи [Данилов, Симачев, Яковлев, 2009, 2010] и упомянутую ранее [Авдашева и др., 2010], однако в них предметом исследования является поведение предприятий в кризис, а не мобильность топ-менеджеров. Таким образом, изменения на российском рынке труда топ-менеджеров, в частности в их карьерной мобильности во время последнего экономического кризиса, остаются мало изученными. Именно данной проблеме посвящено настоящее исследование.

### **Используемые данные**

Информационной базой работы являются оригинальные данные о карьерной мобильности топ-менеджеров в российских компаниях за период с конца 1999 г. по конец 2009 г. В целом используемая база данных (БД) включает в себя информацию о перемещениях (назначениях) топ-менеджеров, в том числе сведения о руководителе (его возраст, пол, гражданство, образование, опыт работы), а также о компании (отрасль и российская / филиал иностранной).

Используемая БД основана на публикациях в российской деловой газете «Ведомости» о назначениях руководителей на высшие позиции в компаниях, работающих в России. В ряде случаев информация дополнялась сведениями, приведенными на корпоративных сайтах компаний. В выборку включались назначения топ-менеджеров в крупных и средних компаниях, работающих в России. Назначения в малом бизнесе, а также в государственных учреждениях и органах власти не включались. Для топ-менеджеров указывалось их гражданство: до середины 2004 г. – только наличие / отсутствие российского, потом зарубежное гражданство стало заноситься в БД с указанием страны. Более подробное описание данных приведено в монографии [Роцин, Солнцев, 2006], в которой использовались аналогичные данные только за период 1999–2004 гг. В этой же монографии подробно обсуждаются вопросы смещенности используемых данных, в частности в сторону более крупных и публичных компаний, расположенных в крупнейших городах РФ, прежде всего в Москве, в ущерб средним непубличным и менее успешным компаниям в провинции.

В используемой в исследовании выборке содержится информация о 5771 перемещении, которые были совершены 5018 топ-менеджерами. Большинство из них (4385 человек) попали в выборку один раз, 633 человека – два и более раз, из них 2 раза –

539 руководителей, 3 раза – 74 человека, 4–6 раз – 20 человек. В выборку включались только компании, действующие в России. Они, в свою очередь, разделялись на российские компании и филиалы иностранных компаний. На долю российских компаний приходится 68% наблюдений, на долю иностранных – 32%.

В отличие от многих исследований по российским компаниям, в которых акцент делается на промышленных предприятиях<sup>5</sup>, в используемой выборке значительную долю занимают предприятия третичного сектора. Наиболее полно в выборке представлены банковская сфера (21% от всех записей в БД), финансовая (12%) и страхование (7%) (табл. П1 Приложения). К компаниям топливно-энергетического комплекса относится 4,3% перемещений, в машиностроении – 4,8%, в металлургии – 3,4%. В целом на сферу промышленности приходится 16% записей в БД. На предприятия агропромышленного комплекса приходится 5% наблюдений, в сфере услуг (помимо финансовых) более представлены бизнес-услуги, такие как аудит и консалтинг (7,5%), юридические услуги (2,6%) и рекламные агентства (1,6%).

## **Эмпирические оценки**

Прежде чем рассматривать изменения, произошедшие на рынке труда топ-менеджеров в России в кризис, представим основные характеристики рынка в 2000-х годах. Социально-демографические характеристики топ-менеджеров в России таковы: большинство из них мужчины (84%), около половины в возрасте 32–41 года. В большинстве случаев руководителями становились россияне, однако в 13% случаев на высшие должностные позиции были назначены иностранные топ-менеджеры: наибольшую долю среди них имеют граждане Великобритании и США, несколько меньшую – Франции и Германии.

Образовательный уровень топ-менеджеров в России высок: почти все имеют хотя бы одно высшее образование, более трети – два и более высших образования. Наиболее распространено техническое и экономическое образование, а среди наиболее востребованных видов второго высшего образования – бизнес- и экономическое. Опыт и образование отчасти можно считать взаимозаменяемыми факторами. Так, обладатели большего числа дипломов о высшем образовании имеют меньший опыт работы.

Что касается карьерной мобильности, то можно отметить наличие значительных ограничений для «входа» на рынок топ-менеджеров. В большинстве случаев позицию топ-менеджера занимает кандидат, уже имеющий опыт работы на аналогичной позиции, доля

---

<sup>5</sup> См., например, [Гуриев и др., 2004], [Демина, Капелюшников, 2005], [Авдашева и др., 2010].

перемещений на высшие должностные позиции в компании с уровня «мидл-менеджмента» невелика. В целом уровень карьерной мобильности топ-менеджеров в России довольно высок – в среднем топ-менеджер меняет место работы каждые два-три года.

Большее распространение на российском рынке труда топ-менеджеров получила межфирменная мобильность (по сравнению с внутрифирменной) – на нее приходится около 56% перемещений. Анализ доли внешних перемещений в зависимости от продолжительности работы на последней позиции позволил выявить обратную U-образную зависимость между этими двумя параметрами. Подобная зависимость означает, что в России межфирменные перемещения широко распространены среди топ-менеджеров, которые проработали на одной позиции 2–5 лет, а наименее распространены как среди менеджеров с маленьким стажем работы, так и среди проработавших достаточно длительный период времени. Это требует от менеджмента компаний особого внимания к выстраиванию карьерных лестниц: если каждые 1–1,5 года работы в компании работодатель не предлагает топ-менеджеру более привлекательную позицию внутри компании, то возрастает риск того, что через некоторое время данный руководитель уйдет в другую компанию.

Существуют значительные отраслевые различия в карьерной мобильности топ-менеджеров. В частности, промышленные предприятия более склонны использовать внутрифирменный рынок труда, а банки, страховые и финансовые компании и компании сферы ИТ – внешние назначения.

При постановке гипотез и их дальнейшем тестировании мы придерживаемся подхода, предложенного в работе [Hambrick, Mason, 1984], согласно которому наблюдаемые формальные характеристики топ-менеджеров являются хорошими прокси-переменными для их способностей. Также используется понятие общего и специфического человеческого капитала, которое впервые предложено Беккером [Becker, 1964], а в рамках анализа рынка труда генеральных директоров использовано, в частности, в статье [Murphy, Zbojnik, 2007]. При этом надо отметить, что назначение топ-менеджера на руководящую позицию есть результат взаимодействия спроса и предложения, т.е. намерения владельцев компании нанять топ-менеджера, обладающего определенными характеристиками, и желания самого топ-менеджера перейти на предлагаемую ему позицию. Используемые в настоящей статье данные не позволяют строго разделить факторы спроса и предложения, однако предоставляют возможность анализировать происходившие с конца 1999 г. по 2009 г. процессы на рынке труда топ-менеджеров.



В рамках данной статьи сформулированы четыре гипотезы об изменениях на рынке труда топ-менеджеров в России с момента наступления экономического кризиса.

*Гипотеза 1. В кризис возросла доля внутренних перемещений и сократилась доля внешних.*

В кризисный период более высока неопределенность информации, в этих условиях владельцы будут склонны приглашать известных им кандидатов, о которых они имеют больше информации. Кроме того, внутрифирменное перемещение позволяет сэкономить на расходах по поиску, найму и адаптации внешнего кандидата.

*Гипотеза 2. В кризис сократилась доля иностранных топ-менеджеров на российском рынке труда.*

Иностранные топ-менеджеры более дороги по сравнению с российскими руководителями, за счет этого компании могут сократить свои расходы. Кроме того, во время кризиса снизилась привлекательность российской экономики, вследствие чего сократится число иностранных кандидатов, желающих работать в России.

*Гипотеза 3. В кризис сократилась мобильность топ-менеджеров, что привело к увеличению срока нахождения на одной позиции.*

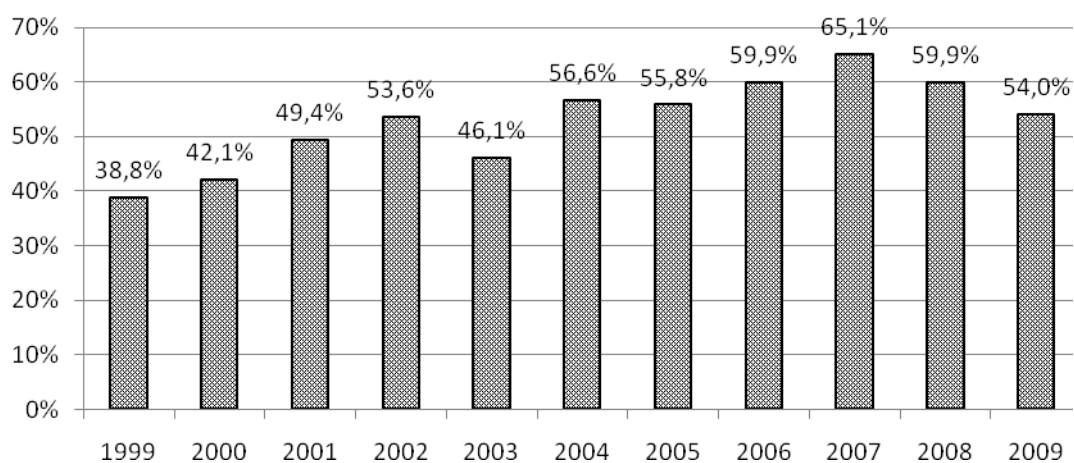
С одной стороны, можно предположить, что сократится число перемещений по инициативе сотрудников (топ-менеджеров): уменьшится количество новых вакансий, сотрудники будут «держаться» за свои места. С другой стороны, из-за спада в экономике снизится спрос со стороны компаний на работников (в том числе руководителей). Рост спроса на «антикризисных» руководителей (о них более подробно в гипотезе 4) вряд ли сможет перекрыть первые два эффекта.

*Гипотеза 4. В кризис возрастет спрос на антикризисных топ-менеджеров, т.е. топ-менеджеров, которые могут успешно решать проблемы, стоящие перед компанией в условиях кризиса: сокращение расходов, реструктуризация, в крайнем случае – процедура банкротства.*

Поскольку имеющиеся данные не позволяют четко выделить из руководителей тех, кого можно назвать антикризисными топ-менеджерами, в рамках данной гипотезы будет рассмотрено увеличение доли топ-менеджеров с юридическим образованием, так как проведение процедур реструктуризации, банкротства, сокращения расходов (например,

увольнение части работников, разрыв или изменение условий ранее заключенных договоров) требуют знаний в области права.

Для проверки гипотезы 1 рассмотрим данные о внешних и внутренних перемещениях топ-менеджеров. Как отмечалось ранее, российские компании чаще прибегали к внешнему найму (55,8%), реже – к заполнению вакансий инсайдерами (44,2%). Рассматривая динамику данного показателя за десятилетний период наблюдений (с конца 1999 по 2009 г. (рис. 1)), заметим, что он рос с конца 1999 г. (38,8%) до 2002 г. (53,6%), в 2003 г. наблюдался спад до 46,1%, затем до 2007 г. вновь наблюдался рост (65,1%). Существенное сокращение использования компаниями стратегий внешнего найма в 2008–2009 гг. можно объяснить влиянием мирового финансового кризиса, ведь в это время сокращались темпы экономического роста, что привело к сокращению спроса на рабочую силу в целом, и на руководителей в частности. Также для топ-менеджеров существует довольно скромное число вариантов для внешних перемещений, что может объяснять более низкую межфирменную мобильность на рынке труда по инициативе самих руководителей.



*Источник:* расчеты автора по базе данных перемещений топ-менеджеров.

**Рис. 1.** Динамика доли внешних перемещений топ-менеджеров, %

Если рассматривать внешние и внутренние перемещения в разрезе секторов экономики, то наибольший вклад в сокращение внешних перемещений в кризис внесли предприятия нефтяной и химической промышленности, цветной металлургии и торговли.

Для более полного анализа факторов, влияющих на выбор между внутренним и внешним перемещением, был проведен пробит-анализ, в рамках которого оценивались пять моделей, различающихся между собой включенными в модель переменными

(факторами). В качестве подобных факторов использовались личные характеристики топ-менеджеров (пол, возраст, гражданство), тип высшего образования и стаж работы (как характеристики общего и специфического капитала индивида), характеристики компаний (отрасль, российская или зарубежная), тип предыдущий позиции топ-менеджера, а также год перемещения (табл. П2 Приложения).

Значимыми оказались все переменные, связанные с годом перемещения<sup>6</sup>. Подтвердилась описанная в дескриптивном анализе динамика: до 2003 г. происходил рост доли внешних перемещений, потом она сократилась до уровня 2000 г., после чего снова последовал рост, который продолжался до экономического кризиса 2008 г., после чего последовало новое падение.

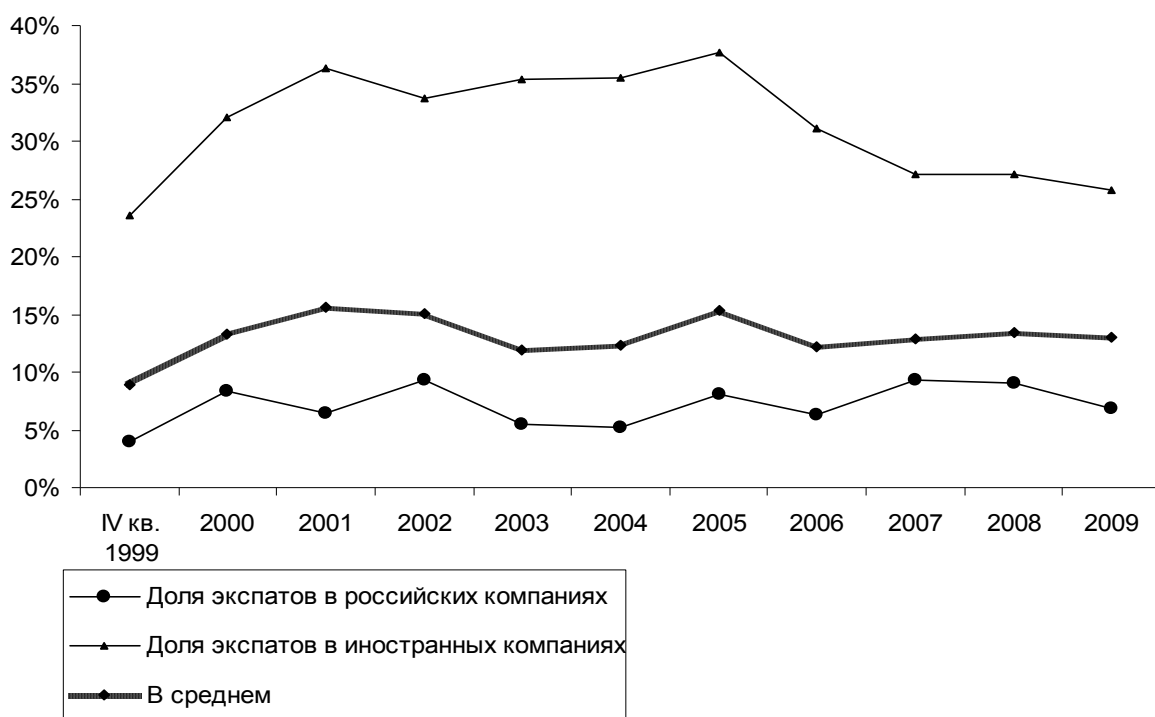
Перейдем к гипотезе 2 о сокращении доли иностранных топ-менеджеров. В 2000-х годах многие российские и иностранные компании привлекали иностранных топ-менеджеров (экспатов) на руководящие посты. Основной причиной данного факта принято считать недостаток высококвалифицированного руководящего персонала среди россиян, что было особенно выражено в начале 2000-х годов. Многие иностранные компании, работающие в России, назначали на ключевые позиции в российских представительствах и филиалах своих топ-менеджеров, работавших в головной компании или в филиалах в других странах. Это делалось для того, чтобы они обеспечивали контроль за функционированием компании (так как для них меньше асимметрия информации и ниже риск оппортунистического поведения), а также для внедрения успешных практик работы, принятых стандартов деятельности головной компании в российских филиалах. Российские компании нанимали экспатов, так как рассчитывали повысить эффективность компании за счет внедрения современных стандартов ведения бизнеса, а также для выхода на международные рынки.

Как отмечалось выше, среди топ-менеджеров, попавших в выборку, доля иностранных руководителей составляет 13,4%. При этом в кризисный 2009 г. этот показатель составлял 13,0% (рис. 2). Можно сказать, что в 2008 г. и 2009 г. положение экспатов практически не изменилось по сравнению с 2007 г. Это, вероятно, свидетельствует о том, что кризис очень незначительно повлиял на спрос на экспатов, как российских компаний, так и иностранных. При этом спрос на экспатов со стороны иностранных компаний, работающих в России, гораздо выше спроса со стороны

---

<sup>6</sup> Незначимость переменной 2003 г. связана с особенностями выбора базового периода (1999–2000 гг.), т. е. означает, что в 2003 г. доля внешних перемещений незначимо отличается от базового периода. Если в качестве базового периода взять, например, 2005 г., то переменная 2003 г. становится значимой во всех спецификациях.

российских компаний: 31,6% топ-менеджеров в иностранных компаниях – экспаты, при этом в российских компаниях их доля составляет всего 7,5%. При этом доля экспатов среди топ-менеджеров в российских компаниях в 2000–2009 гг. колебалась в интервале 5–10% от числа всех нанятых в российские компании топ-менеджеров. В среднем по рынку в 2000–2009 гг. доля экспатов колебалась в интервале 11,9–15,6%. Среди руководителей в иностранных компаниях доля экспатов в 2000–2005 гг. увеличилась с 32,0 до 37,6%, затем сократилась до 27,1% в 2007 г., а в 2008–2009 гг. составляла 25,7–27,1%. Это может быть связано с насыщением иностранных компаний топ-менеджерами-экспатами или же с увеличением доверия к российским топ-менеджерам и ростом их квалификации.

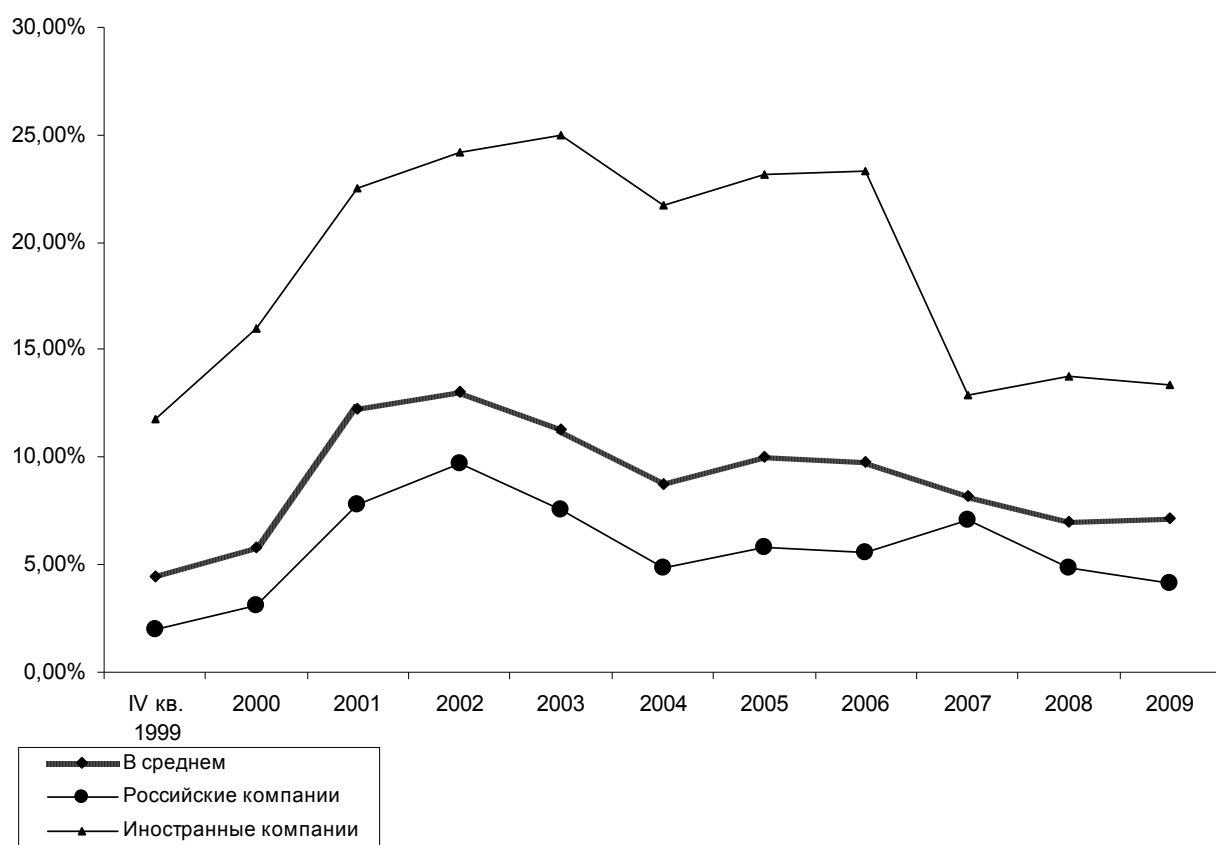


Источник: расчеты автора по базе данных перемещений топ-менеджеров.

**Рис. 2.** Динамика доли экспатов среди руководителей высшего уровня в российских и иностранных компаниях в России, %

В рамках используемых данных можно выделить назначения иностранных топ-менеджеров, которые перед назначением работали за рубежом, и иностранцев, которые работали в России и уже частично или полностью адаптировались к российской специфике. Доля экспатов, приехавших из-за границы на работу в Россию, среди всех экспатов, нанятых в России, резко выросла в 2000–2002 гг. (рис. 3). В последующий период доля зарубежных экспатов начала медленно сокращаться, что связано, очевидно, с насыщением потребностей компаний, работающих на территории РФ, в «зарубежных экспатах». Однако в 2006–2007 гг. произошло резкое падение – с 23,4 до 12,9% – доли

иностранных экспатов, нанимаемых в иностранные компании, к 2009 г. она незначительно увеличилась – до 13,4%. Вероятно, сокращение доли иностранных экспатов, нанимаемых в иностранные компании, произошло из-за насыщения российского рынка труда иностранными руководителями, а также вследствие снижения привлекательности российского рынка труда для экспатов, которое можно объяснить сокращением иностранных инвестиций в российскую экономику и выводом активов из-за начала экономического кризиса в США. Иностранные компании, возможно, не хотели переводить своих ведущих топ-менеджеров в развивающуюся и «неустойчивую» Россию, а хотели оставить их решать проблемы в головных компаниях.



Источник: расчеты автора по базе данных перемещений топ-менеджеров.

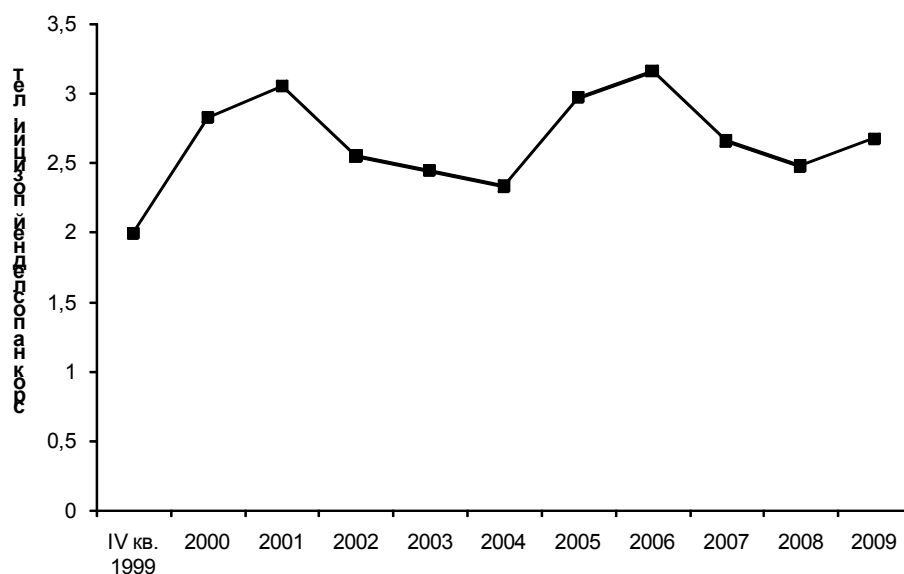
**Рис. 3.** Динамика доли экспатов из-за границы среди экспатов, %

Для проверки результатов анализа дескриптивной статистики были посчитаны пробит-регрессии для пяти различных спецификаций (см. табл. ПЗ Приложения). В качестве объясняемой переменной выбрана дамми-переменная, принимающая значение «0» при назначении россиянина и «1» – при назначении иностранца. Спецификации моделей схожи с используемыми выше для проверки гипотезы 1.

Переменные, связанные с годом, оказались малозначимыми, однако можно заметить, что, вероятно, пик «популярности» иностранцев как претендентов на высшие

позиции пришелся на 2007 г., после чего незначительно сократился в кризисный период. При этом надо отметить, что сокращение произошло в момент начала кризиса на финансовых рынках США и несколько раньше того момента, когда кризис проявился в российской экономике.

Предполагаемое в гипотезе 3 сокращение мобильности (уровня текучести) топ-менеджеров проявляется в сокращении срока пребывания топ-менеджера на одной позиции. Для этого рассмотрим динамику срока нахождения руководителей на последней позиции перед перемещением<sup>7</sup>. Как видно из рис. 4, в рассматриваемый период срок пребывания колебался в интервале 1,9–3,2 года, наибольшее значение было достигнуто в 2006 г. (3,2 года), после чего сократилось до 2,7 года (2007 г.) и до 2,5 года (2008 г.) и в 2009 г. вернулся на уровень 2007 г. (2,7 года). В целом значительного сокращения мобильности топ-менеджеров в кризис не наблюдалось, что свидетельствует об отклонении гипотезы 3.



*Источник:* расчеты автора по базе данных перемещений топ-менеджеров.

**Рис. 4.** Динамика срока работы на последней позиции, лет

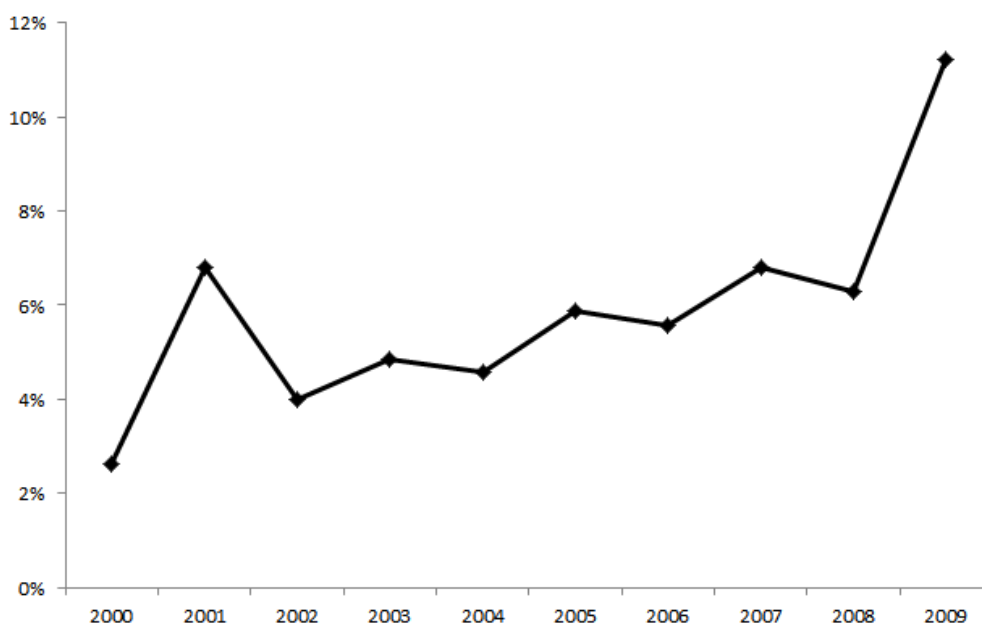
Наибольший уровень текучести топ-менеджеров в 1999–2009 гг. наблюдался в ряде отраслей ТЭК (электроэнергетике (средний срок – 2,0 года) и угольной промышленности (2,2 года)), а также в строительстве (2,2 года), в сфере СМИ (2,3 года), на предприятиях черной металлургии (2,4 года) и торговли (2,4 года). Наименьшая текучесть

<sup>7</sup> Данный показатель не охватывает руководителей, которые длительное время находятся на одной позиции, однако их доля относительно невелика (по оценкам авторов) и не оказывает существенного влияния на уровень мобильности топ-менеджеров.

зафиксирована в сфере транспорта (3,4 года), лесной и целлюлозно-бумажной промышленности (3,3 года), в аудиторских, консалтинговых и юридических компаниях (3,1 года), в сфере информационных технологий (3,0 года) и в машиностроении (3,0 года).

Также надо упомянуть о наличии U-образной зависимости между продолжительностью работы на последней позиции и долей внешних перемещений: на российском рынке труда наибольшая доля внутрифирменных перемещений приходится на руководителей со сроком работы до 1–2 лет и более 10 лет. То есть если в течение 1–2 лет после назначения на должность топ-менеджер не получает предложений о переходе на более привлекательную позицию внутри компании, то возрастает риск того, что через некоторое время данный руководитель уйдет в другую компанию. Исключение составляют наименее мобильные руководители, которые занимают свою должность 10 и более лет.

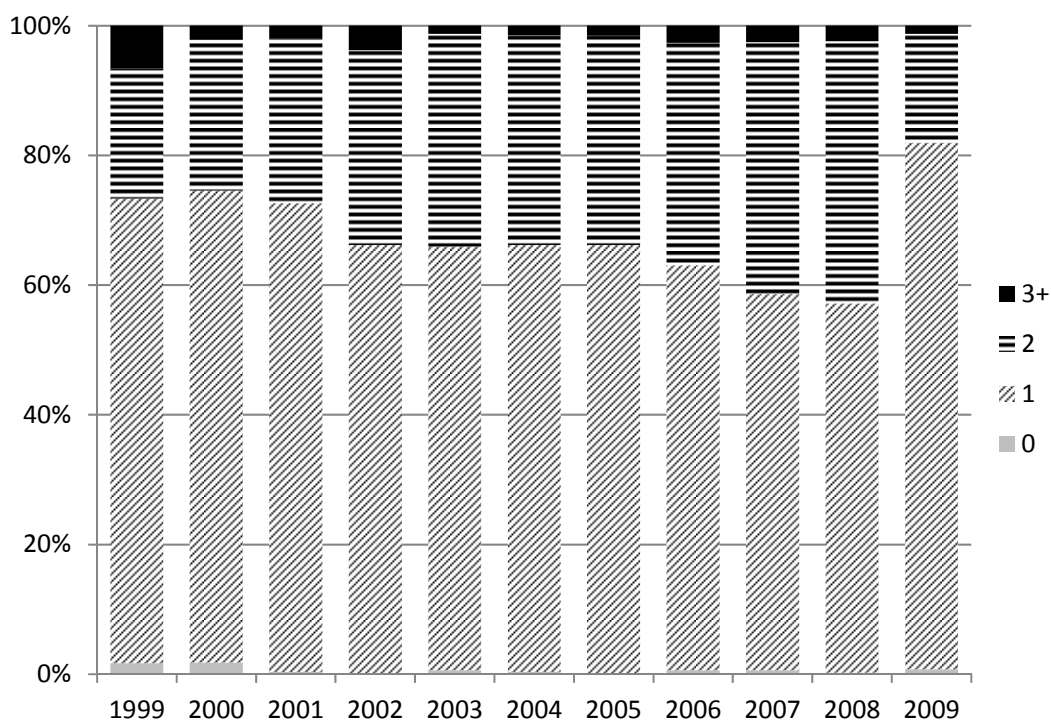
В рамках гипотезы 4 предполагается рост спроса на антикризисных топ-менеджеров, в частности на руководителей с юридическим образованием. Действительно, в 2009 г. доля топ-менеджеров с юридическим образованием возросла в 1,8 раза по сравнению с 2008 г., хотя в абсолютном выражении осталась относительно небольшой – 11,2% в 2009 г. (рис. 5). Данный рост произошел преимущественно за счет топ-менеджеров с гуманитарным высшим образованием.



*Источник:* расчеты автора по базе данных перемещений топ-менеджеров.

**Рис. 5.** Динамика доли топ-менеджеров с юридическим высшим образованием, %

Более заметные изменения произошли с числом высших образований топ-менеджеров (рис. 6). С конца 1999 г. по 2008 г. наблюдался устойчивый рост спроса на топ-менеджеров, обладающих двумя и более высшими образованиями – с 26,7 до 42,9%. Однако в 2009 г. данный показатель резко снизился до 18,1%. Одновременно увеличился спрос на более опытных топ-менеджеров, обладающих специфическим капиталом (опытом работы в компании или в данной отрасли). Можно предположить, что изменение спроса на топ-менеджеров было связано с переходом компаний от стратегии развития к антикризисной стратегии.



*Источник:* расчеты автора по базе данных перемещений топ-менеджеров.

**Рис. 6.** Динамика числа высших образований, полученных топ-менеджерами

Столь резкий рост востребованности руководителей с юридическим образованием, вероятно, объясняется необходимостью проведения различных антикризисных процедур, связанных с реструктуризацией и продажей отдельных активов и целых компаний, урегулированием вопросов с задолженностью, проведением процедуры банкротства. Для этого потребовались топ-менеджеры, обладающие юридическим образованием. В целом можно сказать, что имеющиеся данные не опровергают гипотезу 4 в части роста спроса на антикризисных топ-менеджеров с юридическим образованием.



## Заключение

Ухудшение экономической ситуации в России начиная с осени 2008 г., выразившееся в сокращении ВВП, росте безработицы и оттоке капитала из России, привело к тому, что большинство компаний оказались вынуждены реагировать на сокращение спроса на их продукцию и снижение доступности финансовых ресурсов. Мы предполагали, что подобные обстоятельства окажут существенное влияние на рынок труда топ-менеджеров.

В целом произошедшие в кризис изменения оказались не слишком серьезными<sup>8</sup>. Результаты проведенного анализа показывают, что значительно сократилась практика привлечения внешних кандидатов, снизился спрос на топ-менеджеров с большим общим человеческим капиталом (высшее образование) в пользу специфического человеческого капитала (опыт работы), что, скорее всего, связано с переходом компаний от стадии роста к стадии спада. Также выросла доля нанимаемых руководителей с юридическим образованием, что, вероятно, связано с ростом потребности в антикризисном управлении, урегулировании имущественных и долговых споров. Вместе с тем уровень мобильности топ-менеджеров остался прежним (более высоким по сравнению с развитыми странами), а компании не стали сокращать свои издержки за счет замены более «дорогих» иностранных топ-менеджеров их российскими коллегами.

Среди причин, по которым изменения на рынке топ-менеджеров оказались не слишком велики, можно отметить действия российского правительства, которое в рамках антикризисной программы<sup>9</sup> за счет предоставления кредитов и государственных гарантий (а также некоторых программ по стимулированию спроса) снизило количество предприятий, на которых произошла смена собственников и/или топ-менеджмента компании. Вероятно, эти меры позволили компаниям легче пройти кризис и избежать необходимости принятия жестких антикризисных мер.

---

<sup>8</sup> Надо отметить, что проведенное консалтинговой компанией Booz&Co исследование крупнейших публичных компаний в мире также показало, что серьезных изменений в руководстве компаний в 2008 г. не произошло [Karlsson, Neilson, 2009].

<sup>9</sup> Оценка влияния антикризисных мер правительства на российские предприятия проводится, например, в статье [Кузык, Симачев, 2012].

## Литература

- Авдашева С., Голикова В., Гончар К., Долгопятова Т., Кузнецов Б., Яковлев А. (2010) Предприятия и рынки в 2005–2009 годах: итоги двух раундов обследования российской обрабатывающей промышленности. М.: ИД 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.
- Данилов Ю., Симачев Ю., Яковлев А. (2009) Российская корпорация: модели поведения в условиях кризиса // Вопросы экономики. № (6). С. 70–83.
- Данилов Ю., Симачев Ю., Яковлев А. (2010) Глобальный финансовый кризис и корпоративное управление // Российский журнал менеджмента. № 8 (2). С. 21–34.
- Демина Н., Капелюшников Р. 2005. Обновление высшего менеджмента российских промышленных предприятий: свидетельства «Российского экономического барометра» // Российский журнал менеджмента. № 3 (3). С. 27–42.
- Долгопятова Т. (2011) Наемные менеджеры в российских компаниях: эмпирические свидетельства на фоне кризиса // Финансы и бизнес. № 4. С. 149–165.
- Долгопятова Т., Ивасаки И., Яковлев А. (2009) Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития. М.: Юрид. дом «Юстицинформ».
- Долгопятова Т. (2009) Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса // Вопросы экономики. № 6. С. 83–96.
- Кузык М., Симачев Ю. (2012) Государственная антикризисная поддержка российских компаний: помощь и ограничения // Журнал Новой экономической ассоциации. № 1. С. 100–125.
- Муравьев А. (2003) Обновление директорского корпуса на российских приватизированных предприятиях // Российский журнал менеджмента. № 1 (1). С. 77–90.
- Паппэ Я. (2012) Фундаментальные сдвиги в российском крупном бизнесе в 2000-е годы и прогресс в корпоративном управлении // Журнал Новой экономической ассоциации. № 1. С. 148–150.

- Рошин С., Солнцев С. (2005) Рынок труда топ-менеджеров в России: между внешним наймом и внутренним продвижением // Российский журнал менеджмента. № 3 (4). С. 11–28.
- Рошин С., Солнцев С. (2006) Рынок труда топ-менеджеров в России. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ.
- Солнцев С. 2009 Генеральные директора в России: кто достигает вершины. Препринт ВШЭ WP15/2009/09.
- Солнцев С. (2012) Иностранцы топ-менеджеры на российском рынке труда: тенденции 2000-х // Вестник ФБУ ГРП при Минюсте России. № 2. С. 37–43.
- Becker G. 1964. Human capital. Chicago: The University of Chicago Press.
- Brookman J., Thistle P. (2009) CEO tenure, the risk of termination and firm value // Journal of Corporate Finance 15 (2). P. 331–344.
- Daily C. (1994) Bankruptcy in strategic studies: Past and promise // Journal of Management 20 (2). P. 263–295.
- Daily C., Dalton D., Cannella A. (2003) Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data // The Academy of Management Review 28 (3). P. 371–382
- Fahlenbrach R., Stulz R. (2011) Bank CEO Incentives and the Credit Crisis // Journal of Financial Economics 99 (1). P. 11–26.
- Frydman C. 2006. Rising through the ranks: The evolution of the market for corporate executives, 1936–2003. MIT Working paper.
- Hambrick D., Mason P. (1984) Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers // Academy of Management Review 9 (2). P. 193–206.
- Hambrick, D. (2007) Upper echelons theory – An update // Academy of Management Review 32 (2). P. 334–343.
- Karlsson P.-O., Neilson G. (2009) CEO Succession 2008: Stability in the Storm. Strategy+Business (55).
- Kuznecovs M., Pal S. (2012) Does Corporate Governance Reform Necessarily Boost Firm Performance? Recent Evidence from Russia. IZA Discussion Paper No. 6519.
- Lindell M. 1991. How managers should change their style in a business life cycle // European Management Journal 9 (3). P. 271–279.
- Murphy K., Zbojnik J. (2007) Managerial capital and the market for CEOs. Working paper SSRN.

- Rachinsky A. 2002. Self Enforced Mechanism of Corporate Governance: Evidence from Managerial Turnover in Russia. CEFIR Working Paper.
- Shetty Y., Peery N. (1976) Are top executives transferable across companies? *Business Horizons* 19 (3). P. 23–28.
- Shleifer A., Vishny R. (1997) A Survey of Corporate Governance // *The Journal of Finance* 52 (2). P. 737–783.
- Sicherman N., Galor O. (1990) A Theory of Career Mobility // *Journal of Political Economy* 98 (1). P. 169–192.

## Приложение

Таблица III. Распределение топ-менеджеров в выборке по секторам экономики

| Сфера экономики           | Доля компаний в выборке, % |
|---------------------------|----------------------------|
| ТЭК                       | 4,3                        |
| Металлургия               | 3,4                        |
| Машиностроение            | 4,8                        |
| Промышленность другая     | 3,4                        |
| АПК                       | 5,0                        |
| Строительство и транспорт | 3,4                        |
| Связь                     | 6,1                        |
| Банковская                | 21,3                       |
| Финансовая                | 12,4                       |
| Страхование               | 7,0                        |
| Информационные технологии | 5,8                        |
| Аудит и консалтинг        | 7,5                        |
| Реклама                   | 1,6                        |
| Юридическая               | 2,6                        |
| Услуги другие             | 11,5                       |
| <i>Всего</i>              | 100                        |
| <i>Число наблюдений</i>   | 5771                       |

Источник: расчеты автора по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Таблица П2. Результаты пробит-анализа вероятности внешнего перемещения

| Переменные                                      | Спецификация модели |           |           |           |           |
|---|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|   | (1)                 | (2)       | (3)       | (4)       | (5)       |
| <b>Личные характеристики</b>                    |                     |           |           |           |           |
| Пол (муж. – 0, жен. – 1)                        | -0,063***           | -0,044**  | -0,056*** | -0,056*** | -0,058**  |
| Гражданство (РФ – 0, заруб. – 1)                | -0,012              | -0,020    | -0,004    | 0,005     | -0,008    |
| Возраст <sup>1</sup>                            |                     |           |           |           |           |
| до 25 лет                                       | -0,109              | -0,113    | -0,109    | -0,101    | -0,095    |
| 51 год и более                                  | -0,039*             | -0,049*   | -0,021    | -0,045*   | -0,037    |
| <b>Наличие высшего образования<sup>2</sup></b>  |                     |           |           |           |           |
| Экономическое                                   | 0,033**             | 0,037**   |           |           | 0,028     |
| Гуманитарное                                    | 0,135***            | 0,137***  |           |           | 0,135***  |
| <b>Предыдущая позиция</b>                       |                     |           |           |           |           |
| Генеральный директор                            |                     |           |           | 0,110***  | 0,119***  |
| Технический директор                            |                     |           |           | -0,273*** | -0,235*** |
| Директор по персоналу                           |                     |           |           | 0,273***  | 0,245***  |
| Юридический директор                            |                     |           |           | 0,113     | 0,155**   |
| Региональный директор                           |                     |           |           | -0,042    | -0,029    |
| <b>Стаж работы на пред. позиции<sup>3</sup></b> |                     |           |           |           |           |
| Менее 1 года                                    |                     | -0,236*** |           |           | -0,227*** |
| 10 лет и более                                  |                     | -0,035    |           |           | -0,036    |
| <b>Характеристики компании<sup>4</sup></b>      |                     |           |           |           |           |
| Российская (0) / зарубежная (1)                 | -0,118***           | -0,096*** | -0,090*** | -0,084*** | -0,070*** |
| АПК   |                     |           | 0,024     | 0,036     | 0,051     |
| Промышленность                                  |                     |           | -0,096*** | -0,091*** | -0,065**  |
| Банки, финансы, страхование                     |                     |           | 0,103***  | 0,115***  | 0,106***  |
| Информационные технологии                       |                     |           | 0,042*    | 0,063***  | 0,057**   |
| <b>Год перемещения<sup>5</sup></b>              |                     |           |           |           |           |
| 2001  | 0,096**             | 0,114**   | 0,104**   | 0,081*    | 0,099*    |
| 2002  | 0,141***            | 0,084*    | 0,141***  | 0,156***  | 0,101**   |
| 2003  | 0,061               | 0,039     | 0,061     | 0,048     | 0,040     |
| 2004  | 0,160***            | 0,162***  | 0,166***  | 0,150***  | 0,165***  |
| 2005  | 0,159***            | 0,148***  | 0,169***  | 0,159***  | 0,166***  |
| 2006  | 0,194***            | 0,172***  | 0,185***  | 0,181***  | 0,173***  |
| 2007  | 0,239***            | 0,239***  | 0,229***  | 0,226***  | 0,235***  |
| 2008  | 0,194***            | 0,226***  | 0,188***  | 0,181***  | 0,221***  |
| 2009  | 0,161***            | 0,211***  | 0,144***  | 0,138***  | 0,198***  |
| Число наблюдений                                | 5584                | 4400      | 5527      | 5222      | 4232      |
| LR $\chi^2$                                     | 181                 | 218       | 250       | 338       | 329       |
| Pseudo R <sup>2</sup>                           | 0,0237              | 0,0363    | 0,033     | 0,0471    | 0,0569    |
| Log likelihood                                  | -3738               | -2900     | -3665     | -3421     | -2732     |

Источник: расчеты автора по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Примечания.

Результирующая бинарная переменная принимает значение 0 при внутреннем перемещении и 1 – при внешнем.

Все объясняющие переменные являются бинарными и принимают значение 1 при наличии соответствующего признака у индивида или принадлежности компании к соответствующей сфере деятельности и 0 – в противоположном случае.

В таблице приведены предельные значения ( $dF/dx$ ) дискретного изменения результирующей переменной при изменении соответствующей объясняющей переменной с 0 до 1, отрицательные значения показывают, что наличие данного признака повышает вероятность внутреннего перемещения, положительное значение – внешнего перемещения.

\*\* – коэффициент значим на 5%-м уровне.

\* – коэффициент значим на 10%-м уровне.

Для всех спецификаций  $\text{Prob} > \chi^2 = 0$ .

<sup>1</sup> Базовое значение – 26–50 лет

<sup>2</sup> Базовая группа – 1–10 лет

<sup>3</sup> Рассматривался вид первого высшего образования, полученного индивидом.

<sup>4</sup> Базовая группа отраслей – «прочие сферы экономики», которая включает в себя строительство и транспорт, торговлю, аудит и консалтинг, рекрутинг, рекламные агентства и юридические компании.

<sup>5</sup> Базовая группа – 1999–2000 гг.

Таблица ПЗ. Результаты пробит-анализа вероятности назначения иностранца на позицию топ-менеджера в компании

| Переменные                                      | Спецификация модели |           |           |           |           |
|---|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|   | (1)                 | (2)       | (3)       | (4)       | (5)       |
| <b>Личные характеристики</b>                    |                     |           |           |           |           |
| Пол (муж. – 0, жен. – 1)                        | -0,081***           | -0,066*** | -0,082*** | -0,077*** | -0,061*** |
| Возраст 51 год и более <sup>1</sup>             | 0,147***            | 0,118***  | 0,122***  | 0,126***  | 0,106***  |
| <b>Наличие высшего образования<sup>2</sup></b>  |                     |           |           |           |           |
| Экономическое                                   | 0,127***            | 0,109***  |           |           | 0,108***  |
| Гуманитарное                                    | 0,039**             | 0,023     |           |           | 0,020     |
| <b>Предыдущая позиция</b>                       |                     |           |           |           |           |
| Генеральный директор                            |                     |           |           | -0,012    | 0,002     |
| Технический директор                            |                     |           |           | -0,002    | 0,061*    |
| Директор по персоналу                           |                     |           |           | -0,063*   | -0,036    |
| Юридический директор                            |                     |           |           | -0,042    | 0,011     |
| Региональный директор                           |                     |           |           | 0,026     | 0,030*    |
| <b>Стаж работы на пред. позиции<sup>3</sup></b> |                     |           |           |           |           |
| Менее 1 года                                    |                     | -0,031**  |           |           | -0,030**  |
| 10 лет и более                                  |                     | 0,010     |           |           | 0,002     |
| <b>Характеристики компании<sup>4</sup></b>      |                     |           |           |           |           |
| Российская (0) / зарубежная (1)                 | 0,237***            | 0,208***  | 0,240***  | 0,237***  | 0,186***  |
| АПК   |                     |           | -0,007    | -0,007    | -0,011    |
| Промышленность                                  |                     |           | -0,024*   | -0,026**  | -0,015    |
| Банки, финансы, страхование                     |                     |           | -0,025**  | -0,025**  | -0,031*** |
| Информационные технологии                       |                     |           | -0,057*** | -0,057*** | -0,041*** |
| <b>Год перемещения<sup>5</sup></b>              |                     |           |           |           |           |
| 2001  | -0,011              | -0,038    | -0,020    | -0,021    | -0,042    |
| 2002  | 0,031               | 0,007     | 0,025     | 0,035     | -0,011    |
| 2003  | 0,007               | -0,010    | 0,002     | 0,012     | -0,010    |
| 2004  | 0,008               | 0,048     | 0,000     | 0,012     | 0,046     |
| 2005  | 0,038               | 0,101***  | 0,035     | 0,048*    | 0,094***  |
| 2006  | 0,025               | 0,080**   | 0,013     | 0,024     | 0,077**   |
| 2007  | 0,042*              | 0,113***  | 0,036     | 0,052*    | 0,117***  |
| 2008  | 0,028               | 0,078**   | 0,021     | 0,028     | 0,064*    |
| 2009  | 0,007               | 0,063*    | 0,004     | 0,016     | 0,062*    |
| Число наблюдений                                | 5585                | 4401      | 5528      | 5223      | 4233      |
| LR $\chi^2$                                     | 788                 | 595       | 603       | 573       | 583       |
| Pseudo R <sup>2</sup>                           | 0,184               | 0,192     | 0,142     | 0,144     | 0,197     |
| Log likelihood                                  | -1750               | -1256     | -1829     | -1704     | -1188     |

Источник: расчеты автора по базе данных перемещений топ-менеджеров.

Примечания.

Результирующая бинарная переменная принимает значение 0 при назначении россиянина и 1 – при назначении иностранца.

Все объясняющие переменные являются бинарными и принимают значение 1 при наличии соответствующего признака у индивида или принадлежности компании к соответствующей сфере деятельности и 0 – в противоположном случае.

В таблице приведены предельные значения ( $dF/dx$ ) дискретного изменения результирующей переменной при изменении соответствующей объясняющей переменной с 0 до 1, отрицательные значения показывают, что наличие данного признака повышает вероятность назначения россиянина, положительное значение – иностранца.

\*\*\* – коэффициент значим на 1%-м уровне.

\*\* – коэффициент значим на 5%-м уровне.



\* – коэффициент значим на 10%-м уровне.

Для всех спецификаций  $\text{Prob} > \chi^2 = 0$ .

<sup>1</sup> Базовое значение – до 50 лет.

<sup>2</sup> Базовая группа – 1–10 лет.

<sup>3</sup> Рассматривался вид первого высшего образования, полученного индивидом.

<sup>4</sup> Базовая группа отраслей – «прочие сферы экономики», которая включает в себя строительство и транспорт, торговлю, аудит и консалтинг, рекрутинг, рекламные агентства и юридические компании.

<sup>5</sup> Базовая группа – 1999–2000 гг.

*Препринт WP15/2012/01*  
*Серия WP15*  
*«Научные труды Лаборатории исследований рынка труда»*

Солнцев Сергей Андреевич

**Мобильность топ-менеджеров в России:  
что изменилось в кризис 2008 года?**