

УДК 316.343.653

*О.Рахманов,*  
доктор соціологічних наук

## **ДИЛЕМА ЗОВНІШНЬОГО НАЙМУ ТА ВНУТРІШНЬОГО ПРОСУВАННЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ У ВЕЛИКІЙ КОРПОРАЦІЇ**

*Проаналізовано концепції і теорії, які пояснюють механізми регуляції ринку праці топ-менеджерів великих корпорацій. Зроблено огляд емпіричних досліджень зовнішнього найму та внутрішнього просування топ-менеджерів у країнах Заходу та Російській Федерації.*

*Проанализированы концепции и теории, которые объясняют механизмы регуляции рынка труда топ-менеджеров крупных корпораций. Сделан обзор эмпирических исследований внешнего найма и внутреннего продвижения топ-менеджеров в странах Запада и Российской Федерации.*

*The author has analyzed conceptions and theories, which explain the regulation mechanisms of the labor markets for top managers of big corporations. He has reviewed empirical researches of the outhiring and inner career advancement of top managers in western countries and Russian Federation.*

**Ключові слова:** топ-менеджери, зайнятість, ринок праці, зовнішній найм, внутрішнє просування, великі корпорації, власники.

**Ключевые слова:** топ-менеджеры, занятость, рынок труда, внешний найм, внутреннее продвижение, крупные корпорации, собственники.

**Keyword:** top managers, employment, labor market, outhiring, inner career advancement, big corporations, owners.

У період масової приватизації та інтенсивного процесу первісного нагромадження капіталу в Україні основні завдання великих приватних власників полягали в кон-

солідації активів і захисті прав власності, що зумовило домінування власників у керівництві компаній. Однак процеси інтеграції української економіки у глобальний простір потребують від власників великого капіталу залучення фахівців корпоративного управління. Крім цього, з часом, у силу об'єктивних вікових обмежень, українські капіталісти змушені будуть передати більшість своїх управлінських повноважень топ-менеджменту і в майбутньому вплив вищих керуючих зростатиме. З огляду на ці тенденції досвід теоретико-прикладного вивчення ринку праці та особливості найму топ-менеджерів у великі корпорації країн Заходу є вельми важливим та актуальним для аналізу сучасних постсоціалістичних трансформацій.

Зміни, які відбувалися в структурі панівного класу західних країн у першій половині ХХ ст., привели до переходу контролю над корпораціями від власників до топ-менеджерів. Натомість постсоціалістичний розвиток ринкових відносин в Україні та впровадження великими власниками корпоративного управління приводить лише тепер до їхньої переорієнтації з придбання короткострокових вигод на отримання довгострокових доходів від своєї власності. Все це сприяє зростанню попиту на кваліфікованих найманих менеджерів. Великі власники стали активно залучати іноземних топ-менеджерів – “експатів” (від англ. “expatriate managers”). Водночас у постсоціалістичних країнах відбулося формування національного прошарку професійних менеджерів, які вже встигли придбати успішний досвід роботи на керівних позиціях, у тому числі в іноземних компаніях. Зростання попиту і пропозиції на ринку праці топ-менеджерів сприяє конкуренції між вітчизняними та іноземними фахівцями. Таким чином, мета цієї статті – зрозуміти механізм вибору між внутрішнім і зовнішнім наймом топ-менеджерів у великих корпораціях. Реалізація мети вимагала виконання таких завдань: 1) проаналізувати концепції і теорії, які пояснюють механізм вибору між внутрішнім і зовнішнім переміщенням на ринку праці топ-менеджерів країн з усталеною ринковою економікою; 2) зробити огляд емпіричних

досліджень зовнішнього найму та внутрішнього просування топ-менеджерів у розвинених країнах Заходу та Росії.

Одним із теоретичних пояснень вибору між внутрішнім і зовнішнім ринком є концепція специфічного людського капіталу, яке було введено ще в 1960-х роках Г.Беккером [1]. Оскільки робота топ-менеджера вимагає різних знань і навичок, високого рівня освіти, то для аналізу ринку праці топ-менеджерів ця концепція виокремлює чинники, котрі впливають на зміну якості робочої сили. Під людським капіталом розуміється вся сукупність знань, умінь, навичок, які дають змогу працівникові більш ефективно виконувати свою роботу. Топ-менеджер може збільшувати свій капітал за рахунок набуття додаткової освіти та досвіду роботи (інвестиції в людський капітал), отримувати віддачу від використання людського капіталу у вигляді заробітної плати за свою роботу, втрачати людський капітал (якщо він тривалий час не використовується). Відповідно до цієї концепції якісні характеристики працівника можна розділити на загальний і специфічний людський капітал за ступенем можливого перенесення цих активів, накопичуваних людиною протягом життєвого і трудового циклу. Загальний людський капітал складається з активів, які можуть приносити віддачу на різних робочих місцях, у різних фірмах. Таким чином, загальний людський капітал є “переносним” активом. Специфічний людський капітал, навпаки, пов’язаний з “непереносними” активами, які є корисними тільки на певних робочих місцях або лише в рамках даної фірми. Тобто специфічний людський капітал можна застосовувати тільки на окремих посадах або в окремих компаніях

За зовнішнього призначення фірма отримує топ-менеджера без специфічного капіталу, а сам топ-менеджер втрачає раніше накопичений специфічний капітал. Відповідно, питання про вибір зовнішнього або внутрішнього призначення залежить від співвідношення важливості загального і специфічного капіталу. За внутрішніх призначень інвестиції у специфічний капітал стають більш вигідними як для фірми, так і для самих співробітників, а за зовнішньо-

го найму більший зиск приносять інвестиції індивідів у загальний капітал, при цьому фірми втрачають стимули інвестувати в розвиток своїх топ-менеджерів.

В економічній теорії проблема вибору між внутрішнім та зовнішнім вибором на ринку праці топ-менеджерів розглядається в рамках теорії принципал-агент. Докладний аналіз використання теорії принципал-агента при розгляді трудових відносин міститься в роботах Б.Голмстрома [2], Дж.Воршема і Дж.Гатрелла [3] та інших авторів. Основними передумовами цієї теорії є асиметрія інформації про здібності топ-менеджера і складність оцінювання праці керівника власником. Це є основою для прояву дедалі гіршого відбору при найманні і просуванні керівника та виникнення опортуністичної поведінки як топ-менеджера, так і власника. На різних етапах розвитку компанії їй необхідний топ-менеджер з різними специфічними навичками. На початковому етапі розвитку бізнесового проекту важливими є підприємницькі якості, під час активного зростання компанії – стратегічні здібності. У випадку коли компанія перебуває на спаді або ж під час кризи, їй більше потрібний антикризовий керівник.

Іншою концепцією, яка дає змогу зрозуміти механізм вибору між внутрішнім і зовнішнім наймом топ-менеджерів, є теорія внутрішньофірмових ринків праці. Зокрема, для кращого розуміння різних тенденцій у сфері зайнятості і причин наявності або відсутності внутрішніх ринків праці в різних ситуаціях П.Дорінджер і М.Пайоре виокремили відмінність між первинним та вторинним секторами в економіці. У первинному секторі внутрішні ринки праці являють собою поширене, хоча і не загальне, явище, тоді як у вторинному секторі вони відсутні. Для вторинного сектору характерні короткострокові трудові стосунки, не обіцяють просування по службових сходах; рівень заробітної плати тут повністю визначається ринковими силами [4].

Для внутрішньофірмових ринків характерним є заповнення вакансій за рахунок просування нижчого за ієрархією персоналу, що формує так звані кар'єрні сходи. Для компаній, у яких розвинені внутрішньофірмові ринки

праці, характерні призначення на керівні позиції шляхом просування власного персоналу. У подібних організаціях зазвичай буває розвинене планування кар'єри, співробітники отримують додаткову освіту, застосовується кадровий резерв. Перевагами внутрішньофірмових ринків є збереження специфічного капіталу, більша повнота інформації про своїх працівників порівняно з зовнішніми кандидатами, зниження витрат на пошук працівників.

Формування кар'єрних сходів підвищує мотивацію працівників до більш ефективної праці. Оскільки позитивна оцінка ефективності роботи співробітника впливає на його подальше призначення і просування по службових сходах, а зарплата, своєю чергою, на внутрішніх ринках праці більшою мірою прив'язана до займаної позиції, то основним стимулом для співробітників виступає внутрішньофірмове просування. В умовах асиметрії інформації, коли складно оцінити продуктивність праці, дана система винагороди може бути ефективною [5].

Внутрішній і зовнішній найм має як переваги, так і недоліки. Російські фахівці С.Рощин і С.Солнцев дійшли висновку, що недоліки внутрішнього і зовнішнього найму загалом симетричні їхнім достоїнствам: те, що є перевагою для зовнішнього найму, для внутрішнього найму буде недоліком, оскільки він не володіє цими можливостями, і навпаки [6, с. 14]. Зокрема, переваги *зовнішнього найму* полягають у тому, що існують: 1) більший вибір потенційних кандидатів, а значить, більш висока ймовірність підбору відповідного кандидата; 2) можливість привнести в компанію нові ідеї, знання, передовий досвід, якими може володіти зовнішній кандидат; 3) підвищення рівня конкуренції всередині компанії на верхній ланці корпоративної ієрархії. Переваги *внутрішнього найму* полягають у тому, що існують: 1) підвищення мотивації працівників, які розраховують зайняти позиції топ-менеджерів; 2) швидка адаптація внутрішнього кандидата через наявність у нього специфічних знань та знайомств; 3) збереження інвестицій фірми в людський капітал; 4) менші витрати на пошук і найм топ-менеджерів.

Питання про використання внутрішніх і зовнішніх джерел при наймі вищих керівників розглядається у науковій літературі вже досить давно. Однією з найбільш ранніх статей на дану тематику є робота Й.Шетті і Н.Пірі з аналізом переваг та недоліків переміщень директорів компаній всередині і між компаніями [7]. Автори розглядали дві протилежні точки зору на дане питання. Відповідно до першої з них усі топ-менеджери виконують приблизно однакові обов'язки, мають подібний набір знань і навичок і, отже, можуть бути легко переміщені з однієї компанії в іншу. Отже, такі активи людського капіталу є скоріше загальними. З іншого боку, топ-менеджери володіють унікальними навичками і знаннями, пов'язаними з певною галуззю і підприємством, тому переміщення їх в іншу компанію, а тим більше в іншу галузь, є небажаним.

Ця позиція ґрунтується на визнанні активів людського капіталу топ-менеджерів специфічними і такими, що неможливо перенести в іншу галузь чи інше підприємство. Дані, зібрані у 1970-х роках авторами, щодо переміщення 270 головних виконавчих директорів у 26 різних промислових групах засвідчили, що понад 89% прийшли з тієї самої організації. До того ж виявлено, що ті, хто переведений на посаду генерального директора з іншої організації, демонстрували більш низькі рівні продуктивності, ніж керівники з внутрішніх кандидатів. Також підкреслюється важливість знання керівником інституційного середовища, в якому діє компанія. Насамкінець компаніям рекомендується віддавати перевагу "вихованню" керівників усередині себе.

У статті Б.Лаутербаха і Я.Вейсберга розглядаються чинники, які впливають на вибір фірми внутрішньої чи зовнішньої кандидатури на посаду керівника в американських компаніях [8]. Перевагою призначення внутрішнього кандидата є забезпечення наступності в компанії, оскільки він продовжить реалізацію стратегії компанії, збереже існуючі в компанії корпоративну культуру і структуру. Крім цього, призначення такого кандидата підвищує лояльність і мотивацію співробітників компанії. Водночас зов-

нішній керівник може забезпечити більше зростання прибутковості компанії. У своєму дослідженні автори використовують багатовимірну логістичну регресію на основі даних про 260 призначених топ-менеджерів у американських компаніях, які були опубліковані в *Wall Street Journal* у 1978–1979 рр.

Результати аналізу засвідчили, що чим більша фірма, тим вища ймовірність вибору внутрішнього кандидата. Це можна пояснити тим, що великі фірми здатні надати більше можливостей для кар'єрного зростання. Виявлено також, що інвестиції великих фірм у людський капітал є більшими, ніж у невеликих компаніях. Водночас управління великими компаніями є більш престижним, ніж малими чи середніми, що робить ці посади більш привабливими для потенційних директорів, у тому числі зовнішніх. Також треба відзначити, що великі фірми зазвичай мають більш жорстку організаційну структуру і більш формальні процедури, тому частина топ-менеджерів вважають за краще очолювати невеликі або новостворені компанії, де вони мають більше можливостей проявити свої здібності.

Проблема впливу структури директорів на ймовірність призначення зовнішнього кандидата на позицію генерального директора розглядалася у дослідженні К.Бороковича, Р.Парріно і Т.Трапані [9]. Їхнім завданням була перевірка припущення: чи справді ради директорів, які складаються із зовнішніх стосовно компанії людей, частіше запрошують аутсайдерів для керівництва компанією. Було виявлено, що існує сильна позитивна залежність між часткою аутсайдерів (зовнішніх) у раді директорів і ймовірністю призначення зовнішнього кандидата на позицію генерального директора. Саме у зв'язку зі зростанням частки зовнішніх членів ради директорів у 1970–1988 рр. збільшилася частка призначень аутсайдерів на вищу позицію (з 20% до 25%). Зафіксовано також, що в разі призначення на позицію керівника компанії зовнішнього кандидата ціна акцій зростала більшою мірою, ніж при призначенні інсайдера (внутрішнього кандидата).

Аналіз еволюції внутрішніх і зовнішніх механізмів контролю (насамперед правління і ради директорів) та їх впливу на зміну генерального директора проводився у дослідженні М.Хасона, Р.Парріно і Л.Старка [10]. Було виявлено, що з 1971 по 1994 р. частота зміни генерального директора за умов поганих результатів компаній зросла, при цьому частка зовнішніх переміщень збільшилася з 15% до 30%. Зафіксована значуща кореляція між структурою ради директорів і ймовірностями зміни генерального директора та призначення аутсайдера.

Іншим чинником, що впливає на вибір між внутрішнім і зовнішнім кандидатом на роль керівника, виступає кількість позицій топ-менеджерів, на які одночасно проводиться відбір: чим більше вакансій топ-менеджерів опиняється в компанії, тим імовірніше вибір зовнішнього кандидата. Це пояснюється неможливістю фірми задовольнити потреби у великій кількості кваліфікованих керівників за рахунок власних резервів, а також бажанням змінити стратегію компанії. Два інших чинники, протестованих у дослідженні, – подальша доля колишнього керівника (залишається він у компанії або йде з неї) і продуктивність фірми за попередній період – виявилися незначущими.

Робота А.Агравала, Ч.Кнобера і Ф.Цулухаса присвячена порівнянню переваг і недоліків призначення на посаду президента компанії інсайдерів і аутсайдерів [11]. Для цього автори використовували інформацію про 1036 призначених керівників великих американських компаній за 1974–1995 рр., яка була опублікована в Wall Street Journal (обиралися ті компанії, які надавали дані про свій фінансовий стан). Теоретична модель вибору між внутрішніми і зовнішніми кандидатами при призначенні керівника, яку використовували автори, ґрунтувалася на тому, що інсайдери мають перевагу, оскільки покликані стимулювати працівників компанії до більш ефективної праці. Водночас зростання такої переваги підвищує ймовірність того, що слабший внутрішній кандидат займе позицію директора компанії. Процедура відбору залежить від того, наскільки точно можна оцінити внутрішніх і зовнішніх кандидатів. Частка зовнішніх призначень (авто-

ри до зовнішніх призначень також відносили випадки, коли керівник до свого призначення пропрацював у компанії менше одного року) сягає лише 20%, з яких більше половини (55,7%) становлять внутрішньогалузеві переходи. Більш висока ймовірність вибору інсайдера у фірмах з лінійною організаційною структурою, ніж з функціональною.

У галузях з більшою однорідністю вірогідність запрошення зовнішнього кандидата вища, ніж у різнорідних. Зростання кількості внутрішніх кандидатів на посаду директора компанії збільшує ймовірність призначень інсайдера, а зростання кількості зовнішніх кандидатів – аутсайдера, хоча остання закономірність не надто виражена. Також автори виявили сильну залежність між ймовірністю призначення інсайдера і продуктивністю фірми – у фірмах з низькою продуктивністю різко зростає ймовірність призначення зовнішнього кандидата.

У статті Е.Фі і Ч.Хенлока розглядаються фактори, що впливають на оборот топ-менеджерів у компаніях [12]. Автори аналізують переміщення генеральних директорів та 5 вищих топ-менеджерів у 443 великих компаніях (500 компаній з індексу Standard & Poor's, за винятком фінансових компаній і монополістів) за 1993–1998 рр. Основними джерелами інформації послуговували публікації в газетах і звіти компаній щодо розкриття інформації. Розглядалися чинники впливу на оборот топ-менеджерів і перспективи пошуку нової роботи для звільнених топ-менеджерів з урахуванням міжсекторальних переміщень. З'ясувалося, що оборот топ-менеджерів значно вище, ніж оборот генеральних директорів (15,46 і 9,55% на рік відповідно). Також автори дійшли висновку про те, що рішення про звільнення топ-менеджерів меншою мірою залежить від зміни вартості акцій (капіталізації) компаній, ніж рішення про звільнення директорів. Водночас зафіксовано командний принцип у наймі/звільненні топ-менеджерів, коли при звільненні генерального директора різко зростає звільнення інших топ-менеджерів компанії.

За результатами дослідження Е.Фі і Ч.Хенлока було встановлено, що ринок топ-менеджерів є доволі динаміч-

ним – близько 40% топ-менеджерів (віком до 50 років) до моменту свого звільнення вже визначилися з наступним місцем роботи, яке, щоправда, зазвичай поступається за розміром винагороди тому, де вони працювали до звільнення. Більшість топ-менеджерів, розмір винагороди яких був вище середньоринкового рівня, істотно втрачають матеріально. У разі якщо звільнення супроводжувалося скандалом, втрати у винагороді менеджера були ще істотнішими. Це, на думку авторів, свідчить про наявність механізмів, що дають змогу “прибирати” з ринку праці низькокваліфікованих топ-менеджерів, а для решти топ-менеджерів службовців стимулом для більш напруженої роботи.

Кількість досліджень щодо російського ринку праці топ-менеджерів незначна, що, з одного боку, можна пояснити новизною явища (повноцінний ринок найманих топ-менеджерів у Росії став існувати з кінця 1990-х років), з другого – браком інформації в даній сфері. Робота С.Роцина і С.Солнцева містить аналіз факторів, що впливають на співвідношення між внутрішніми просуванням і зовнішніми призначеннями топ-менеджерів у РФ на основі бази даних про відставки і призначення топ-менеджерів [6, с. 17].

До чинників, що впливають на використання зовнішнього або внутрішнього призначення топ-менеджерів з погляду попиту на працю, вони віднесли: 1) чим більша компанія, тим вища ймовірність призначення внутрішнього кандидата; 2) орієнтація на закриту кадрову політику сприяє тому, що зовнішній набір здійснюється переважно на посади нижнього рівня, а посади середнього і вищого рівня заповнюються переважно внутрішніми кандидатами; 3) чим вищий рівень специфічного капіталу, яким повинен володіти топ-менеджер, тим імовірніший вибір внутрішнього кандидата, який вже встиг отримати дані знання; 4) чим привабливіший рівень запропонованих умов, тим вища ймовірність залучення зовнішнього кандидата; 5) якщо компанія планує розвивати нові напрями діяльності, виходити на нові ринки, то зростає ймовірність залучення зовнішніх кандидатів; 6) чим менш успішна компанія, тим більше стимулів у власників залучити зовнішніх топ-менеджерів.

Натомість до чинників, що впливають на використання зовнішнього або внутрішнього призначення топ-менеджерів з погляду пропозиції праці, С.Рощин і С.Солнцев віднесли: 1) співвідношення між кількістю внутрішніх і зовнішніх кандидатів на ринку, наявність необхідних кандидатур усередині компанії; 2) кар'єрні переваги топ-менеджерів, їх орієнтованість на часту або рідкісну зміну місця роботи; 3) підвищення відкритості національного ринку топ-менеджерів підвищує ймовірність зовнішнього призначення; 4) чим більше діє рекрутингових, хед-хантингових та інших компаній, що спеціалізуються на підборі топ-менеджерів, чим більший спектр послуг вони можуть запропонувати, чим вище якість цих послуг, тим вища ймовірність вибору зовнішнього кандидата [6, с. 17].

В іншій публікації С.Солнцев оприлюднив результати тривалого дослідження російського ринку топ-менеджерів [13]. Використовувана база даних переміщень топ-менеджерів була побудована на основі відкритої інформації, що публікується в щоденній діловій газеті "Ведомости", зазвичай один раз на тиждень. До бази даних увійшли відомості про переміщення, опубліковані з кінця 1999 р. до середини 2007 р. Усього в базі даних містяться відомості про 4043 переміщення, які були зроблені 3739 топ-менеджерами. Встановлено, що російський ринок топ-менеджерів характеризується високим (порівняно із зарубіжними країнами) і зростаючим рівнем зовнішніх переміщень. Солнцев пропонує низку пояснень даного феномену: (1) російські компанії відчують дефіцит у кваліфікованих керівниках, (2) компанії не надають достатніх стимулів для внутрішньофірмового зростання (кар'єрних сходів), тому топ-менеджери змушені зростати за рахунок міжфірмових переходів, (3) прихід нових власників зазвичай супроводжується заміною керівників на "своїх" кандидатів, що може забезпечити більший захист прав власності. Серед категорій топ-менеджерів, більш схильних до зовнішніх переміщень, можна виділити чоловіків, які мають гуманітарну освіту. Частіше, ніж зарубіжні, вдаються до зовнішніх призначень російські компанії банківської,

фінансової сфер і страхування, рідше – промислові підприємства.

Отже, однією з основних дилем, які стоять перед власниками при зміні керівництва, є питання вибору внутрішнього або зовнішнього кандидата. Наймання внутрішнього кандидата дає змогу заощадити на пошуку адекватного керівника, його швидкій адаптації в компанії, що позитивно сигналізує компанії про наявні можливості мобільності. При призначенні зовнішнього кандидата власник має можливість вибору зі значно більшої кількості альтернатив, привнесенні в компанію нових технологій, знань та принципів організації роботи. Результати, отримані в емпіричних дослідженнях у країнах Заходу, свідчать, що в більшості випадків переважають внутрішні призначення.

Призначення зовнішнього кандидата більш імовірно в компаніях із поганими фінансовими показниками, у дрібних компаніях. За зовнішнього призначення генерального директора компанії часто відбувається зміна інших топ-менеджерів, що свідчить про наявність командного принципу. Загалом у більшості робіт автори доходять висновку про досить високу ефективність ринку топ-менеджерів, що дає змогу проводити відбір більш ефективних керівників. Натомість у постсоціалістичних країнах, зокрема у Росії, зафіксовано зворотну тенденцію – високий рівень зовнішніх переміщень. Російські компанії відчувають дефіцит у кваліфікованих керівниках і часто не надають достатніх стимулів для внутрішньофірмового кар'єрного зростання. Крім цього, частий переділ власності супроводжується тотальною заміною на лояльних, що забезпечує права власності від інших претендентів.

Можна припустити, що українські реалії постійного переділу власності та невеликим терміном функціонування корпоративного управління створюють подібно до російської моделі переваги зовнішнього переміщення топ-менеджерів. Очевидно, що точнішу оцінку спрямованості українського ринку праці топ-менеджерів великих корпорацій можна буде виявити за безпосереднього емпіричного дослідження механізмів вибору між внутрішнім та зовнішнім переміщенням.

*Література*

1. *Беккер Г.С.* Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Беккер Г.С. – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
2. *Holmström B.* Moral Hazard and Observability / B.Holmström // *Bell Journal of Economics*. – 1979. – Vol. 10, № 1. – P. 74–91.
3. *Worsham J.* Multiple principals, multiple signals: A signaling approach to principal-agent relations / J.Worsham, J.Gatrell // *Policy Studies Journal* – 2005. – Vol. 33, № 3. – P. 363–377.
4. *Doringer P.* Internal labor markets and manpower analysis / P.Doringer, M.Piore. – Lexington, Mass.: Heath, 1971. – 212 p.
5. *Lazear E.* Rank order tournaments as optimum labor contracts / E.Lazear, S.Rosen // *Journal of Political Economy*. – 1981. – Vol. 89, № 5. – P. 841–864.
6. *Рощин С.Ю.* Рынок труда топ-менеджеров в России: между внешним наймом и внутренним продвижением / С.Ю.Рощин, С.А.Солнцев // *Российский журнал менеджмента*. – 2005. – Т. 3, № 4. – С. 11–28.
7. *Shetty Y.K.* Are top executives transferable across companies? / Y.K.Shetty, N.S.Peery // *Business Horizons*. – 1976. – Vol. 19, № 3. – P. 23–28.
8. *Lauterbach B.* Top management successions: The choice between internal and external sources / B.Lauterbach, J.Weisberg // *International Journal of Human Resource Management*. – 1994. – Vol. 5, № 1. – P. 51–65.
9. *Borokhovich K.A.* Outside Directors and CEO Selection / K.A.Borokhovich, R.Parrino, T.Trapani // *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*. – 1996. – Vol. 31, № 3. – P. 337–355.
10. *Huson M.R.* Internal Monitoring Mechanisms and CEO Turnover: A Long-Term Perspective / M.R.Huson, R.Parrino, L.T.Starks // *The Journal of Finance*. – 2001. – Vol. 56, № 6. – P. 2265–2297.
11. *Agrawal A.* CEO Succession: Insiders versus Outsiders / A.Agrawal, C.Knoeber, T.Tsoulouhas. – SSRN Working Paper, 2000 [Electronic resource]. – Mode of acces: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=213629](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=213629).
12. *Fee C.E.* Management turnover across the corporate hierarchy / C.E.Fee, C.J.Hanlock // *Journal of Accounting and Economics*. – 2004 – Vol. 37, № 1. – P. 3–38.
13. *Солнцев С.А.* Мобильность топ-менеджеров: инсайдеры или аутсайдеры? : Препринт WP15/2008/01/ Солнцев С.А. – М. : ГУ ВШЭ, 2008. – 36 с.