

ЭФФЕКТИВНЫЕ БИЗНЕС- АССОЦИАЦИИ:

Роль кадров и корпоративного
управления в достижении успеха



Ключевые тенденции			03
Методология			06
Бизнес-ассоциации. Роль и миссия	08	Роль ассоциаций глазами бизнеса	09
		Дополнительные форматы работы с отраслевой и регуляторной повесткой	10
Бизнес. Участие в работе ассоциаций	12	Правление, комитеты, рабочие группы, взаимодействие с дирекцией	12
		Вовлечённость участников: взгляд ассоциаций и бизнеса	13
		Оценка участия и результативности	14
		Конфликт интересов	15
		Практики управления конфликтом интересов	15
Руководитель бизнес-ассоциации	18	Что мотивирует возглавить ассоциацию	18
		Что отличает сильного руководителя	18
		Оценка руководителя и мотивация	19
Портрет руководителя бизнес- ассоциации	22		
Дирекция. Движущая сила	27	Подбор и развитие команды	28
		Оценка и мотивация	29
		Удержание сотрудников	29
Бюджет. Предел и источник возможностей	31	Увеличение бюджета	32
		Оправданность членских взносов	33
Интервью с экспертом — Алексей Саватюгин	35		
От позиции к влиянию. Взаимодействие с государством	40	Форматы взаимодействия с регулятором	40
		Репутация и влияние в отношениях с государством	42
		Кейсы влияния на отрасль	44
Эффективность бизнес-ассоциаций	49	По каким признакам ассоциацию считают эффективной?	49
		Что снижает эффективность?	50
		Рекомендации респондентов	51
		Практический инструмент: чек-лист оценки эффективности ассоциации	54
Какое будущее у бизнес-ассоциаций?			56
Рекомендации для развития бизнес-ассоциаций и повышения их эффективности			58

Бизнес-ассоциации являются одним из ключевых элементов отраслевой инфраструктуры и важным инструментом взаимодействия бизнеса и государства. На фоне усложнения и ускорения регуляторной повестки, а также роста роли государства рынок ассоциаций находится в стадии активной трансформации: они все чаще выходят за рамки базовой координации участников и начинают играть более заметную роль в выработке отраслевых позиций, взаимодействии с регуляторами и разработке стандартов. Это повышает требования к качеству их работы, уровню внутренней организации и способности консолидировать позицию участников. Несмотря на различия в масштабе, отраслевой специфике и степени зрелости, многие ассоциации сталкиваются со схожими вызовами и постепенно вырабатывают более профессиональные и устойчивые подходы к работе.

УСИЛЕНИЕ РОЛИ АССОЦИАЦИЙ В ДИАЛОГЕ С ГОСУДАРСТВОМ

Почти во всех ответах подчеркивается, что ключевым мотивом создания и развития ассоциаций остается выстраивание прямого диалога с регуляторами и возможность влиять на формирование отраслевой политики. Ассоциации рассматривают свою роль как площадку для обсуждения проблем рынка, выработки консолидированной позиции участников и продвижения инициатив, подкрепленных аналитикой, экспертизой и данными. На этом фоне усиливается их статус как основного представителя отрасли во взаимодействии с государством: все чаще именно через ассоциации ожидается получение согласованной позиции рынка. Одновременно меняется и отношение со стороны регуляторов, которые все чаще воспринимают ассоциации не только как представителей интересов бизнеса, но и как партнеров в обсуждении и донстройке отраслевых правил, стандартов и законодательных инициатив.

УСИЛЕНИЕ СЛОЖНОСТИ И ОБЪЕМА РЕГУЛЯТОРНОЙ ПОВЕСТКИ

Руководители ассоциаций из разных отраслей отмечают, что регуляторная повестка в последние годы стала более насыщенной и динамичной. В этих условиях возрастает значение экспертной и аналитической работы ассоциаций, а также их способности оперативно формировать консолидированную позицию отрасли по новым инициативам. Во многом именно концентрация отраслевой экспертизы внутри ассоциаций усиливает их роль во взаимодействии с регуляторами.

РОСТ ТРЕБОВАНИЙ К ВОВЛЕЧЕННОСТИ КОМПАНИЙ-ЧЛЕНОВ В РАБОЧУЮ ПОВЕСТКУ

Ассоциации все чаще ожидают от компаний-членов не только формального участия и уплаты взносов, но и постоянной содержательной вовлеченности в работу комитетов, рабочих групп и подготовку отраслевых позиций. От участников ждут более активного вклада экспертизы, тогда как часть членов по-прежнему подключается к работе лишь эпизодически — в момент возникновения конкретной проблемы. В результате во многих объединениях основная нагрузка концентрируется на активном ядре участников. По мере усложнения регуляторной повестки такой подход становится все менее устойчивым, а уровень вовлеченности компаний все в большей степени определяет возможности ассоциации вырабатывать консолидированную позицию и представлять интересы отрасли.

РОСТ ВНИМАНИЯ К ДОЛГОСРОЧНЫМ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ

Ассоциации все активнее вовлекаются не только в решение текущих задач, но и в обсуждение более долгосрочных и системных вопросов развития отрасли. Среди таких направлений — цифровизация, выработка отраслевых стандартов, развитие механизмов саморегулирования и подготовка долгосрочных программ развития рынка. В результате ассоциации все чаще выступают не только площадкой для текущего диалога, но и участником формирования стратегической повестки отрасли.

Некоторые ассоциации указывают на структурный дисбаланс между разными категориями участников: крупные компании нередко оказывают большее влияние на повестку, тогда как малые и средние члены не всегда имеют достаточно ресурсов для регулярного и системного участия в работе объединения. Это может затруднять выработку общей позиции и ослаблять переговорные возможности ассоциации. Поэтому многие объединения стараются сосредоточиться прежде всего на тех вопросах, по которым возможно согласование интересов и формирование консолидированной позиции рынка.

РОСТ ЗНАЧИМОСТИ СЕРВИСНОЙ ФУНКЦИИ АССОЦИАЦИЙ

Большинство ассоциаций отмечает усиление сервисной функции. Помимо представления интересов компаний-членов перед регулятором, они все чаще предлагают практические инструменты, которые помогают бизнесу ориентироваться в рыночной и регуляторной повестке: аналитику, разъяснения, статистику, внутренние стандарты, методологические материалы и образовательные форматы. Ассоциации отмечают, что компании-члены все чаще ожидают именно такой прикладной ценности, а в ИТ, на финансовом рынке и в отраслях с выраженной технологической и производственной спецификой наличие таких сервисов становится особенно значимым элементом членства.

УСИЛЕНИЕ РОЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД ВНУТРИ АССОЦИАЦИЙ

Во многих ассоциациях усиливается тенденция к формированию более профессиональной и структурированной управленческой команды. Руководители отмечают постепенный отход от формата «один сотрудник» или преимущественно волонтерской модели в сторону команд с более четким распределением ролей и зон ответственности. Все чаще внутри ассоциаций появляются профильные функции — прежде всего GR, PR, аналитика и проектная работа. При этом часть специалистов приходит без профильного опыта и развивается уже внутри ассоциации под конкретные задачи.

ПЕРЕНАСТРОЙКА ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕДУР УПРАВЛЕНИЯ

Расширение состава участников и приток новых членов требуют пересмотра подходов к корпоративному управлению и процедурам принятия решений. Речь идет прежде всего об усилении роли коллегиальных органов, комитетов и рабочих групп, а также о выстраивании более понятных и предсказуемых механизмов принятия решений и координации работы. В отдельных ассоциациях также поднимается вопрос оценки эффективности органов управления и ассоциации в целом, хотя на практике такие подходы пока остаются скорее точечными.

СОХРАНЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В КРУПНЫХ КРОСС-ОТРАСЛЕВЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

Многие представители бизнеса, помимо участия в узкоспециализированных отраслевых ассоциациях, отмечают значимость крупных кросс-отраслевых объединений с устойчивой репутацией и высоким уровнем доверия со стороны государства. Участие в таких структурах рассматривается как важный элемент работы с широкой и долгосрочной повесткой, прежде всего по межотраслевым и системным вопросам, требующим консолидации позиций компаний из разных секторов. К таким площадкам респонденты относят Российский союз промышленников и предпринимателей, Деловую Россию, ОПОРУ России и Торгово-промышленную палату Российской Федерации. Иностранные компании отдельно выделяют Ассоциацию европейского бизнеса и Американскую торговую палату в России, отмечая, что в текущих условиях взаимодействие с регуляторами через такие объединения нередко оказывается более эффективным, чем прямой диалог с государственными органами.

Выявленные тенденции показывают, что бизнес-ассоциации в разных отраслях сталкиваются со схожими вызовами и задачами. На этом фоне растет потребность не только в обмене практическим опытом, но и в расширении профессионального кругозора, обсуждении прикладных решений и поиске общих подходов к развитию ассоциаций. Именно этот запрос стал основой для создания Клуба лидеров бизнес-ассоциаций.

КЛУБ ЛИДЕРОВ АССОЦИАЦИЙ

Клуб Лидеров Ассоциаций (КЛАСС) — это профессиональное сообщество руководителей бизнес-ассоциаций, созданное для обмена опытом, обсуждения ключевых управленческих и регуляторных вызовов и совместной выработки решений по повышению эффективности ассоциаций, включая развитие корпоративного управления и внутренних процессов.

Создание Клуба — ответ на сформировавшуюся потребность в более системном развитии института бизнес-ассоциаций в условиях усложнения регуляторной повестки и роста их роли во взаимодействии бизнеса и государства. В его основе лежит практический подход и ориентация на реальные управленческие, кадровые, бюджетные, коммуникационные и GR-задачи, с которыми ежедневно сталкиваются руководители ассоциаций.

Первым шагом в рамках этой инициативы стало исследование «Эффективные бизнес-ассоциации: роль кадров и корпоративного управления в достижении успеха», направленное на анализ текущих моделей работы ассоциаций, выявление эффективных практик и ключевых факторов их развития. Результаты исследования формируют содержательную основу для дальнейшей работы Клуба и его повестки.

В дальнейшем Клуб планирует развивать регулярную деятельность: проводить встречи и закрытые обсуждения, обмениваться практическими кейсами, формировать рекомендации и совместные подходы к решению актуальных задач, а также развивать профессиональное сообщество лидеров ассоциаций.

Участие в Клубе осуществляется по регистрации на сайте и предполагает вовлечение в закрытое профессиональное сообщество руководителей и ключевых представителей бизнес-ассоциаций.



В ФОКУСЕ
ОБСУЖДЕНИЯ
НАХОДИЛИСЬ:

Исследование посвящено анализу внутренних факторов, влияющих на результативность российских бизнес-ассоциаций. Основой исследования стала серия глубинных интервью с руководителями отраслевых объединений и представителями компаний — членов этих объединений. Всего было проведено 50 глубинных интервью с представителями ассоциаций и компаний-членов. Это позволило посмотреть на работу ассоциаций с двух сторон — со стороны руководителей и со стороны бизнеса.

- 01 Роль и мотивация руководителей ассоциаций
- 02 Формирование команд и ключевые компетенции
- 03 Механизмы корпоративного управления
- 04 Бюджетная политика и ресурсы ассоциаций
- 05 Участие компаний в работе объединений
- 06 Восприятие эффективности ассоциаций и их будущие перспективы

В выборку вошли как российские, так и международные компании, работающие на российском рынке. Среди исследуемых ассоциаций представлены объединения разного масштаба и уровня институционального развития: от крупных отраслевых структур с многолетней историей и развитым аппаратом до небольших профессиональных ассоциаций с компактными командами, включая ассоциации, где фактически работает только один человек — руководитель.

ОТРАСЛИ РЕСПОНДЕНТОВ



Агропромышленный комплекс



Здравоохранение



Логистика и транспорт



Промышленность



Финансовый сектор



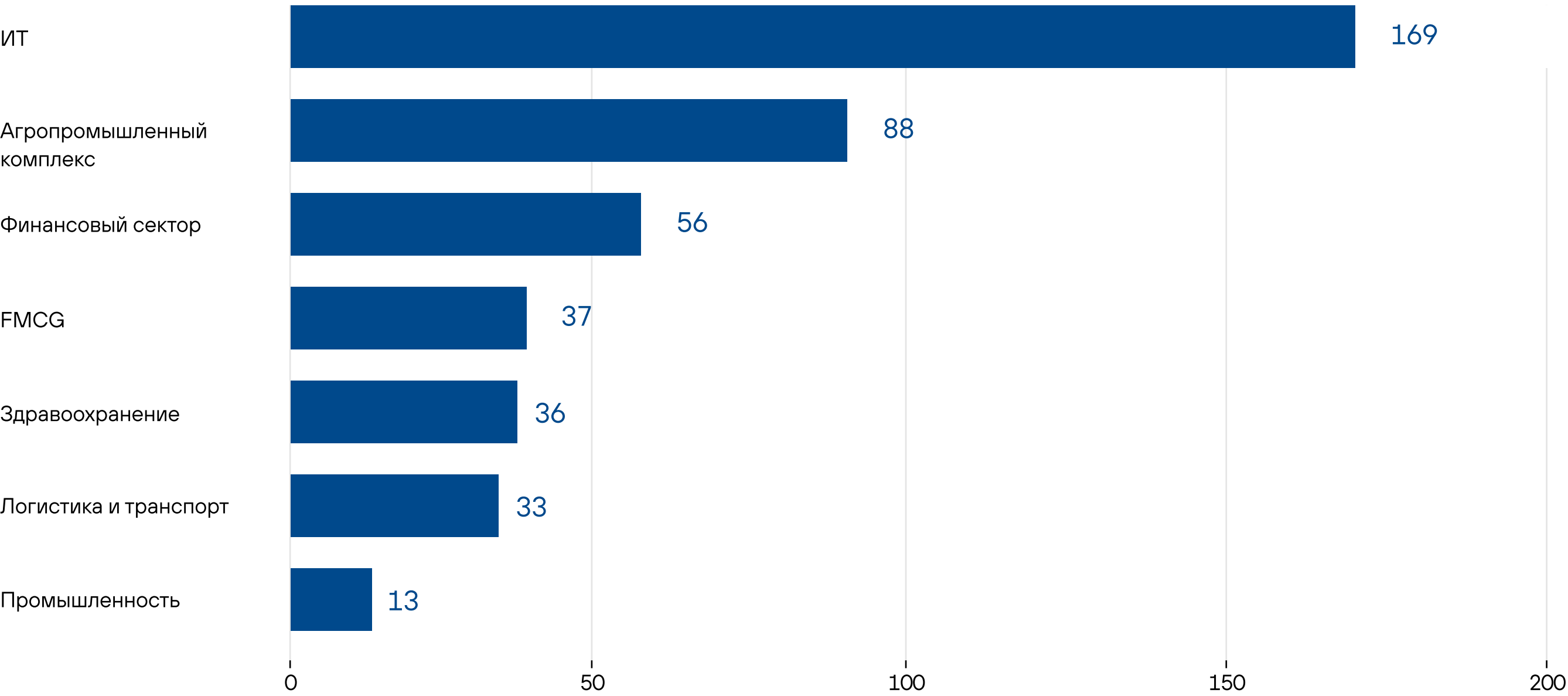
FMCG



ИТ



СРЕДНЕЕ ЧИСЛО КОМПАНИЙ-УЧАСТНИКОВ В АССОЦИАЦИЯХ РЕСПОНДЕНТОВ*



*исключая некоторые ассоциации, где более 300 компаний

КАК ЧИТАТЬ ДАННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Полное погружение

Исследование подойдёт тем, кто хочет глубже разобраться в управленческих практиках российских бизнес-ассоциаций и сопоставить их со своим опытом. Последовательное чтение всех глав позволяет увидеть, как руководители ассоциаций и компании-участники оценивают роль лидера, работу команды, взаимодействие с членами и государством, а также факторы эффективности.

Фокусное чтение

Если время ограничено, можно обращаться к отдельным разделам в зависимости от профессиональной задачи. Исследование построено модульно: главы можно читать выборочно — например, по роли руководителя, устройству команды или взаимодействию с регулятором.

Мы надеемся, что такой формат сделает исследование полезным для разных аудиторий — независимо от того, работаете ли вы внутри ассоциации, взаимодействуете с ней со стороны бизнеса или занимаетесь GR и отраслевой политикой.

БИЗНЕС-АССОЦИАЦИИ. РОЛЬ И МИССИЯ

Бизнес-ассоциации занимают в отраслевой инфраструктуре особое место. Они объединяют компании вокруг вопросов, которые затрагивают рынок в целом, а не одного игрока, и позволяют не только согласовывать интересы участников, но и вырабатывать общую позицию по значимым для отрасли темам. Для самих объединений это инструмент представительства, экспертизы и развития отрасли. Для бизнеса — более прикладной механизм, через который можно влиять на регулирование, снижать барьеры и решать конкретные задачи.

Особенно заметной роль ассоциаций становится в периоды изменений. В спокойные периоды их значение может ощущаться слабее, но в моменты регуляторных сдвигов, кризисов или изменения правил игры именно через ассоциации отрасль чаще всего пытается быстро сформировать общую позицию и защитить ключевые условия работы. Несколько респондентов описывали эту роль как своего рода «страховую систему» для бизнеса.

Ассоциации совмещают несколько функций, но в разных пропорциях:

- **Представление интересов бизнеса** — формирование и продвижение консолидированной позиции отрасли по ключевым вопросам регулирования и развития рынка.
- **Формирование отраслевых стандартов** — разработка правил работы на рынке, стандартов добросовестной конкуренции и отраслевых норм.
- **Развитие отрасли и цепочки создания стоимости** — повышение конкурентоспособности отрасли, устойчивости рынка и технологического уровня всей цепочки: от производства и регуляторики до обращения продукции на рынке.
- **Информационная и экспертная функция** — сбор и анализ отраслевой информации, повышение профессиональной и технологической грамотности участников рынка.
- **Формирование профессионального сообщества** — объединение компаний разных масштабов, регионов и бизнес-моделей.
- **Под конкретные задачи** — например, для помощи компаниям при переходе на новые стандарты регулирования, предотвращения неблагоприятных решений или формирования нормативной базы для новых сегментов рынка.

Акценты в миссии различаются в зависимости от отрасли. В высокорегулируемых секторах — прежде всего в финансовом — ассоциации часто концентрируются на формировании стандартов и вопросах правоприменения. В отраслях с длинной цепочкой создания стоимости — например, в агропромышленном комплексе, фармацевтике или производстве — миссия ассоциаций нередко формулируется шире. Здесь они выступают механизмом согласования позиций разных участников отрасли и площадкой для обсуждения вопросов, затрагивающих всю цепочку.

В более конкурентных и потребительских секторах, таких как ритейл и FMCG, деятельность ассоциаций чаще сосредоточена на решении конкретных регуляторных и административных вопросов, влияющих на издержки и условия работы на рынке.

Восприятие ассоциации регулятором и участниками напрямую влияет на её эффективность. Широкий и репрезентативный состав участников обычно усиливает её вес и повышает вероятность того, что позиция ассоциации будет восприниматься как отраслевая, а не как позиция отдельных игроков. Однако также большое значение имеет её экспертиза, репутация и способность представлять позицию участников в рабочем формате.

РОЛЬ АССОЦИАЦИЙ ГЛАЗАМИ БИЗНЕСА

Для бизнеса ассоциация важна не сама по себе, а как инструмент решения задач, которые сложно, дорого и неэффективно решать в одиночку. Она позволяет переводить частный запрос в отраслевую позицию, делить затраты на проработку чувствительных тем, снижать нагрузку на внутренние команды и работать с регуляторной повесткой через более легитимный и устойчивый формат. Поэтому компании используют ассоциации для решения нескольких типов задач:

- **Регуляторные и GR-задачи** — участие в формировании отраслевой позиции, работа с регулированием и правоприменительной практикой.
- **Преодоление рыночных и административных барьеров** — решение вопросов доступа на рынок, процедурных ограничений и снижения регуляторных издержек.
- **Отраслевая информация и навигация в повестке** — понимание значимых изменений, логики регулятора и чувствительных для рынка тем.
- **Координация позиции рынка** — согласование аргументации по вопросам, затрагивающим сразу несколько участников отрасли.
- **Профессиональное сообщество и рабочие связи** — взаимодействие с другими участниками рынка и поддержание присутствия в общем контуре обсуждения.

Компании-основатели чаще связывают участие в ассоциации с долгосрочной логикой развития отрасли. Для остальных участников она чаще остаётся инструментом решения конкретных задач. В любом случае, бизнес ожидает от участия понятной практической отдачи — возможности влиять на решения, получать отраслевую информацию и быстрее ориентироваться в повестке.

По мере развития бизнеса у компаний смещаются приоритеты, расширяется круг задач и появляется интерес к новым темам, которые раньше могли не входить в их повестку. Поэтому для ассоциации важно не только удерживать текущие направления работы, но и развивать их в соответствии с запросом членов. Иначе часть участников может начать искать более подходящую для себя площадку — не только внутри своей отрасли, но и в смежных ассоциациях.

Кейсы формирования ассоциаций и их роль в отрасли

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СОЮЗ ЭКСПЕРТОВ В СФЕРЕ ТРАНСПОРТА И ЛОГИСТИКИ

СЭЛ был учреждён в 2017 году при поддержке ведущих отраслевых бизнес-объединений и ассоциаций России, а также Аппарата Правительства Российской Федерации. Союз создавался как кросс-отраслевая площадка, объединяющая участников производственного сектора, торговли и транспорта вокруг задач оптимизации логистики и повышения её эффективности. Появление такого объединения было связано с особенностями самой транспортно-логистической отрасли.

Для неё характерны большое количество участников, множественность форм организации процессов, разнонаправленность интересов и высокая специализация сфер деятельности. В этих условиях одной из задач стало согласование общих подходов внутри отрасли и выстраивание взаимодействия с федеральными органами исполнительной власти, прежде всего по вопросам реализации государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере транспорта.

Союз взял на себя функцию консолидации отраслевой позиции. Его эксперты работают над сбором позиций разных участников рынка, выработкой согласованных решений и формированием основы для диалога с государством по вопросам транспортно-логистической повестки. Подход Союза строится на том, что взаимодействие между участниками рынка, экспертным сообществом и государством рассматривается как рабочий механизм решения системных задач отрасли. При этом СЭЛ выступает не только как площадка для согласования интересов, но и как механизм экспертного сопровождения государственных инициатив и инфраструктурных проектов. Участие профессиональных экспертов в их формировании и реализации позволяет обеспечивать более детальную проработку и сопровождение таких решений на этапе внедрения.

АССОЦИАЦИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ «ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ»

КЕЙС

Ассоциация фармацевтических компаний «Фармацевтические инновации» (Инфарма) объединяет ведущих международных производителей лекарственных препаратов, входящих в число крупнейших мировых фармацевтических компаний и активно инвестирующих в научные исследования и разработки.

Ассоциация была создана в 2009 году для развития инновационной фармацевтической индустрии в России и расширения доступа пациентов к современным лекарственным препаратам. «Инфарма» служит площадкой для выстраивания диалога между фармацевтической индустрией, государством и медицинским сообществом по вопросам развития системы здравоохранения. Специфика деятельности ассоциации:

- Работа с ключевыми вопросами регулирования фармацевтической отрасли и нахождение практических решений для их реализации;
- Участие в обсуждении политики в сфере здравоохранения, обращения лекарств и повышения доступности терапии;
- Проведение исследований, которые помогают принимать более взвешенные решения в отрасли.

«Инфарма» является одним из ключевых драйверов концепции реформирования текущей модели госзакупок лекарственных средств, совершенствования системы лекарственного обеспечения, отстаивания прав интеллектуальной собственности, формирования ограничительных перечней (ЖНВЛП, ВЗН, СЗЛС, ПКПП и проч.) и многих других вопросов. Деятельность ассоциации в целом ориентирована на формирование устойчивой регуляторной среды, развитие инноваций и расширение возможностей для обеспечения пациентов современными, эффективными и безопасными лекарственными средствами.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФОРМАТЫ РАБОТЫ С ОТРАСЛЕВОЙ И РЕГУЛЯТОРНОЙ ПОВЕСТКОЙ

При этом ассоциации не являются для компаний единственным каналом решения отраслевых и регуляторных задач. Бизнес использует и другие форматы — как параллельно с ассоциациями, так и в дополнение к ним.

Один из таких форматов — прямой диалог компании с государственными органами через собственные GR-команды, участие в консультативных и общественных советах, экспертных и рабочих группах. Но индивидуальный голос компании далеко не всегда сопоставим по весу с консолидированной отраслевой позицией. После 2022 года это особенно заметно проявилось в отношении международных компаний: для части из них роль ассоциаций как институционального канала общения с регуляторами заметно выросла. В этой логике прямые контакты сохраняют значение и в ряде случаев могут быть эффективны сами по себе. Однако по вопросам, требующим коллективной позиции и отраслевой легитимности, они чаще работают эффективнее в связке с ассоциацией, а не вместо неё.

02 • НЕФОРМАЛЬНЫЕ КОНТАКТЫ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ РЕГУЛЯТОРОВ И ОТРАСЛЕВЫМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Неформальные контакты с представителями регуляторов и отраслевыми стейкхолдерами тоже остаются важным инструментом. Они помогают быстрее ориентироваться в повестке, уточнять позицию регулятора и проверять жизнеспособность инициатив. Однако без институциональной опоры такие контакты становятся нестабильным и трудно масштабируемым инструментом, а также несут репутационные и этические риски.

03 • УЧАСТИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АССОЦИАЦИЙ БЕЗ ПОЛНОЦЕННОГО ЧЛЕНСТВА

Компании могут подключаться к работе по отдельным темам, участвовать в рабочих обсуждениях, экспертных группах или мероприятиях, делиться отраслевой экспертизой и получать доступ к информации и профессиональной дискуссии. Такой формат используется, когда компания заинтересована в обсуждении конкретных вопросов или отдельных регуляторных инициатив, но не считает необходимым участвовать на постоянной основе. В ряде случаев это позволяет снизить издержки участия, сохранив при этом доступ к экспертной среде и отраслевым коммуникациям.

ОСНОВНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

- Для членов ассоциации важно, чтобы членство приносило понятную практическую пользу — помогало ориентироваться в отраслевой повестке, получать информацию и влиять на решения, затрагивающие рынок. Если такой пользы компания не видит, участие будет пересмотрено. Для бизнеса также критичен ранний доступ к информации и понимание логики регулятора: через ассоциации компании получают возможность не только реагировать на инициативы, но и проактивно участвовать в формировании регуляторной повестки до появления формальных проектов нормативных правовых актов.
- Значимость ассоциаций не снижается. Напротив, по мере усложнения регулирования, ускорения регуляторной повестки и роста роли государства их значение для бизнеса во многих отраслях только усиливается. Реальная ценность ассоциаций особенно проявляется в периоды регуляторных изменений и кризисов, когда требуется быстрое согласование позиции и защита условий работы отрасли. Это особенно заметно там, где отдельной компании всё сложнее добиваться результата в одиночку и где коллективная позиция звучит сильнее индивидуального запроса.
- Бизнес редко ограничивается участием только в одном объединении. В среднем компании из нашей выборки состоят примерно в семи ассоциациях одновременно. Даже если на первый взгляд организации кажутся похожими по профилю, каждая из них закрывает свой набор задач и даёт доступ к разным регуляторным площадкам. Это позволяет компаниям диверсифицировать инструменты взаимодействия, распределять задачи между разными ассоциациями и тем самым получать более быстрый и эффективный доступ к различным регуляторным и отраслевым форматам.

БИЗНЕС.УЧАСТИЕ В РАБОТЕ АССОЦИАЦИЙ

Участие членов почти никогда не бывает равномерным. Обычно формируется ядро наиболее активных компаний, которые регулярно участвуют в обсуждениях и во многом определяют повестку, тогда как остальные подключаются прежде всего по тем вопросам, которые непосредственно затрагивают их бизнес. Для самих участников это естественно: глубина вовлечённости зависит от приоритетов компании, доступных ресурсов и значимости конкретной темы.

ПРАВЛЕНИЕ

У большинства ассоциаций формальная структура в целом построена по сходной логике. Наиболее распространённая модель — общее собрание, правление и дирекция во главе с исполнительным директором. Наряду с ней используется модель, где представительская и операционная функции разведены между президентом и исполнительным директором. Реже используется модель с сильной ролью президента: отдельного правления нет, а ключевые управленческие функции, текущая деятельность, скорость принятия решений и запуск рабочих форматов сосредоточены у президента. Такая конструкция чаще характерна для небольших ассоциаций и позволяет избежать тяжёлой системы постоянных согласований.

В тех ассоциациях, где действует правление, его роль в работе организации может быть разной.

КАК ЦЕНТР ПЕРЕГОВОРОВ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

В таких ассоциациях именно правление задаёт приоритеты, обсуждает спорные темы и фактически выступает заказчиком работы дирекции. Такая модель чаще встречается там, где ассоциация объединяет крупных участников и у членов есть ресурс регулярно участвовать в управлении.

КАК ОРГАН ЛЕГИТИМАЦИИ И ТОЧЕЧНОГО ВКЛЮЧЕНИЯ

Основная содержательная работа в таких ассоциациях идёт в комитетах и в кругу активных участников, а правление либо подтверждает уже собранную позицию, либо подключается по наиболее чувствительным вопросам.

ОТКРЫТЫЙ ФОРМАТ РАБОТЫ ПРАВЛЕНИЯ

В ряде ассоциаций правление работает в более открытом формате. Даже компании, не входящие в его состав, могут присутствовать на обсуждениях или подключаться к выработке позиции без права голоса. Это снижает разрыв между формальным составом органов управления и более широким кругом участников.

КОМИТЕТЫ, РАБОЧИЕ ГРУППЫ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДИРЕКЦИЕЙ

На этом уровне комитетов и рабочих групп обсуждаются инициативы, собираются позиции участников, согласуются формулировки и решается, будет ли тема дальше продвигаться как общая позиция ассоциации. Во многих случаях такая работа оказывается для компаний важнее формального участия в правлении.

Ключевое значение имеет и качество взаимодействия с дирекцией. Отношения выстраиваются не только через заседания и комитеты, но и напрямую — через постоянный контакт с исполнительной командой,

которая держит повестку, собирает мнения участников и помогает доводить темы до следующего уровня обсуждения. Для бизнеса это часто становится одним из главных признаков реально работающей ассоциации: можно ли быстро прийти с вопросом, получить обратную связь и понять, как тема будет двигаться дальше.

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ УЧАСТНИКОВ: ВЗГЛЯД АССОЦИАЦИЙ И БИЗНЕСА

	АССОЦИАЦИИ	БИЗНЕС
ПРАВЛЕНИЕ	Площадка согласования интересов и сборки общей позиции. «Ассоциация — это её члены. Вся работа происходит исходя из их интересов». Логика здесь не в том, чтобы «победила» одна компания, а в том, чтобы ассоциация могла говорить от имени отрасли.	Место, где решается, какие темы станут повесткой ассоциации, а какие — нет. То есть это не только орган баланса, но и канал влияния на приоритеты объединения.
НЕРАВНОМЕРНАЯ ВОВЛЕЧЁННОСТЬ	Нормальная рабочая реальность: активных членов всегда меньше, и именно они тянут повестку. Важно не формальное равенство участия, а то, что у ассоциации вообще есть рабочее ядро.	С одной стороны, не все могут быть одинаково активны; с другой — именно так возникает риск, что несколько компаний начинают определять общую позицию.
РОЛЬ КОМИТЕТОВ И РАБОЧИХ ГРУПП	Главный рабочий контур, где делается содержательная работа, а не просто «подготовка к правлению». Если нет такой сборки позиции с участием членов, ассоциация рискует превратиться в «оболочку для подписания письма».	Реальный способ влиять на позицию ассоциации, но и самый ресурсоёмкий. Участвовать глубоко имеет смысл там, где тема действительно важна для компании.
ЧТО СЧИТАЕТСЯ ХОРОШИМ УЧАСТИЕМ	Вклад в общую позицию: экспертиза, тексты, аргументы, готовность разбирать спорные темы до компромисса.	Участие, которое даёт понятную отдачу: позволяет влиять на значимые для компании темы и не тратить ресурсы на второстепенную повестку.

Степень вовлечённости компаний зависит не только от их интереса к повестке, но и от того, располагает ли ассоциация необходимым ресурсом для поддержания постоянной работы. Комитеты, рабочие группы, регулярная координация участников и сопровождение тем не возникают сами по себе: за ними стоит работа аппарата, модерация, сбор позиций, подготовка материалов и удержание повестки. Там, где у ассоциации есть ресурс, она может поддерживать постоянный рабочий контур и развивать его под задачи отрасли. Там, где такого ресурса нет, даже при высокой содержательной мотивации участников работа быстрее сводится к точечным обсуждениям и формальному согласованию позиций.

В небольших отраслевых сегментах встречается ситуация, когда представители компаний переходят на работу к другим игрокам внутри той же отрасли. Поскольку большинство компаний состоит в ассоциации, такие участники продолжают участвовать в её работе уже от лица новой компании, иногда сохраняя свои позиции в правлении или комитетах. Это обеспечивает стабильность и не нарушает рабочие процессы внутри ассоциации, в том числе сложившиеся отношения с дирекцией. При этом вместе со сменой компании у одного и того же человека может меняться позиция по отдельным вопросам, то есть участник остается, но его подходы и приоритеты корректируются в соответствии с интересами нового работодателя.

ОЦЕНКА УЧАСТИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Оценка работы правления, комитетов и вовлечённости членов почти нигде не формализована. Обычно о ней судят по общей результативности ассоциации: движению по приоритетным темам, качеству выработанной позиции, активности комитетов и способности доводить инициативы до результата. Иными словами, участие оценивается не само по себе, а через его вклад в работу ассоциации.

Для самих ассоциаций важнее наличие рабочего ядра и содержательного вклада со стороны участников. Для бизнеса — понятная отдача от участия: возможность влиять на значимые темы и видеть, что вложенные время и экспертиза действительно отражаются в повестке и итоговых решениях.

Поскольку формальные критерии оценки чаще всего отсутствуют, о работе коллегиальных органов обычно судят по косвенным признакам — активности комитетов, движению инициатив, выполнению плана и вовлечённости членов совета. Если комитеты не работают, это довольно быстро становится заметно участникам. На этом фоне возникает запрос на более формализованные подходы к оценке, в том числе на понятные KPI, которые позволяли бы связать деятельность комитетов и органов управления с конкретными результатами, повысить прозрачность их эффективности для участников и усилить мотивацию руководства и дирекции к достижению результатов.

ОСНОВНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

- Эффективность ассоциации определяется не столько формальной схемой органов управления, сколько тем, есть ли у неё активное ядро участников, сильная дирекция и устойчивый рабочий контур, в который члены готовы вкладываться временем, экспертизой и ресурсом.
- При этом устойчивость такой работы напрямую зависит от ресурсной базы ассоциации. Без финансирования и организационной поддержки невозможно поддерживать постоянную работу комитетов, координацию участников и сопровождение инициатив. В результате при ограниченных ресурсах деятельность ассоциации чаще сводится к точечным обсуждениям и формальному согласованию позиций.
- Для бизнеса ключевым, но наиболее ресурсоёмким форматом участия остаётся работа в комитетах. Поэтому вовлечённость компаний в повседневную деятельность ассоциации обычно носит избирательный характер и концентрируется на темах, которые они считают для себя приоритетными.
- На этом фоне усиливается запрос на более формализованную оценку участия: участники хотят понимать, насколько работа комитетов и органов управления действительно связана с результатами ассоциации.

Для бизнес-ассоциаций, объединяющих десятки и сотни компаний, конфликт интересов — естественная часть работы. Различия проходят между крупными и небольшими компаниями, производителями и ритейлом, российскими и международными участниками, а также между компаниями с разными бизнес-моделями. Дополнительное напряжение возникает между действующими и новыми членами, которые по-разному понимают роль ассоциации и её приоритеты. Значение имеет не только содержание вопроса, но и различие в ресурсах — объёме взносов, степени вовлечённости и близости к ключевым темам повестки. Поэтому формальное равенство голосов не отменяет неформального различия во влиянии.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ ПО-РАЗНОМУ ВОСПРИНИМАЕТСЯ САМИМИ АССОЦИАЦИЯМИ И КОМПАНИЯМИ-УЧАСТНИКАМИ

	АССОЦИАЦИИ	БИЗНЕС
КАК ВОСПРИНИМАЕТСЯ КОНФЛИКТ	Естественная и постоянная часть	Как индикатор того, была ли позиция компании услышана и насколько справедливо устроено представительство
НА ЧТО ОБРАЩАЮТ ВНИМАНИЕ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ	На способность сохранить баланс между участниками и собрать рабочую позицию	На то, не доминируют ли отдельные игроки и не размывается ли итоговая формулировка
КАК ВОСПРИНИМАЕТСЯ КОМПРОМИСС	Как нормальный и часто необходимый результат работы ассоциации	Как допустимый, но иногда чрезмерно сглаженный итог, который ослабляет остроту позиции
ЧТО СЧИТАЕТСЯ РАБОЧИМ СПОСОБОМ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА	Комитеты, процедуры, поэтапное согласование, медиация дирекции	Понятная процедура, прозрачность логики согласования и возможность реально повлиять на итоговый текст
КАК ВОСПРИНИМАЕТСЯ РАЗНАЯ СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ ЧЛЕНОВ	Как естественное следствие разного уровня ресурсов и вовлеченности	Как потенциальный риск перекоса в пользу крупнейших и наиболее активных участников
РОЛЬ ДИРЕКЦИИ	Координирующая и медиаторская	Важная, если она помогает удерживать баланс и доводить спор до рабочей формулы

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ

Ключевой управленческий компромисс здесь связан с тем, что ассоциации приходится балансировать между скоростью принятия решений и широтой внутренней поддержки. Чем чувствительнее тема и чем больше участников нужно вовлечь, тем сложнее быстро собрать согласованную позицию. Поэтому спорные вопросы обычно сначала выносятся в комитеты и рабочие группы, а до правления доходят уже после предварительной проработки. Это позволяет снять часть напряжения ещё до финального согласования. Для этого используются несколько рабочих механизмов.

Простое голосование, квалифицированное большинство, фиксация статусов «за», «против», «воздержался», «особое мнение». Это позволяет показать реальный расклад позиций без искусственной имитации полного консенсуса. Если часть участников принципиально не согласна, это может быть зафиксировано отдельно, а не скрыто внутри общей позиции.

02 • ПОИСК КОМПРОМИССНОЙ ФОРМУЛИРОВКИ

Респонденты не раз описывали практику «разбора до запятой», когда спорный документ или проект позиции проходит через серию согласительных обсуждений и редактируется до тех пор, пока не появится формулировка, с которой большинство готово жить. Иногда это требует уступок с обеих сторон и занимает больше времени, но позволяет сохранить рабочую коалицию внутри ассоциации.

03 • СЕГМЕНТАЦИЯ ТЕМЫ

Если единая позиция не складывается, вопрос делится на отдельные треки или подгруппы, чтобы не заставлять все сегменты рынка подписываться под одной логикой. Эта практика особенно полезна там, где в ассоциации представлены разные части цепочки создания стоимости или компании с различными бизнес-моделями.

04 • ОТКАЗ ОТ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО КОНСЕНСУСА ПО КАЖДОМУ ВОПРОСУ

Ассоциации не всегда стремятся к единогласию любой ценой. Если складывается позиция устойчивого большинства, её могут вынести как общую, даже при наличии несогласных участников. Если расхождение носит принципиальный характер, ассоциация может вовсе не занимать официальной позиции по вопросу — сохранять status quo. Это позволяет не разрушать общую площадку из-за отдельных спорных тем и не подменять реальный баланс интересов искусственным консенсусом. В этом случае компании, для которых вопрос остаётся принципиальным, могут продвигать свою позицию напрямую или через другую ассоциацию.

05 • ПРИНЦИП ОТРАСЛЕВОЙ, А НЕ КОРПОРАТИВНОЙ ПОВЕСТКИ

В работу, как правило, берутся вопросы, затрагивающие значимую часть рынка, тогда как узкокорпоративные инициативы без более широкой отраслевой аргументации обычно не получают приоритета. В одних случаях эта логика проговаривается с членами заранее, в других — закрепляется через практику согласования позиций.

06 • ПРЕВЕНТИВНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОЖИДАНИЯМИ ЧЛЕНОВ

При вступлении компаниям предлагают зафиксировать, какие направления работы для них наиболее важны — от регуляторной повестки и технического регулирования до отраслевых обзоров и коммуникационной поддержки. Такая практика позволяет ассоциации с самого начала лучше понимать запросы новых участников, точнее выстраивать взаимодействие и снижать риск последующих конфликтов из-за расхождения ожиданий и реальной повестки работы.

06 • ПРОЗРАЧНОСТЬ ПРОЦЕДУРЫ ЗАМЕТНО СНИЖАЕТ КОНФЛИКТНОСТЬ

Когда участники понимают, как формировалась позиция и почему итоговая формулировка выглядит именно так, даже несогласие с результатом воспринимается спокойнее. При этом степень понимания этих процессов во многом зависит от вовлечённости компании в работу ассоциации: участники комитетов, рабочих групп и те, кто находится в постоянном контакте с дирекцией, как правило, лучше понимают механику согласования и логику итоговых решений. Однако сама по себе прозрачность не возникает: её нужно поддерживать в ежедневной работе ассоциации. Ключевую роль здесь играют руководитель и дирекция: именно они удерживают баланс между участниками, собирают позиции, ведут двусторонние консультации и переводят конфликт из режима противостояния в рабочее согласование.

ОСНОВНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

- Конфликт интересов — это нормальная часть работы ассоциаций. Он возникает из-за различий между участниками и усиливается неравномерностью ресурсов — финансовых возможностей, времени и уровня вовлечённости в повестку. Поэтому влияние внутри ассоциации распределяется неравномерно.
- Эффективность ассоциации во многом определяется тем, как она управляет этими различиями. Основная работа по согласованию позиций обычно происходит на уровне комитетов, что позволяет учитывать разные точки зрения и вырабатывать рабочую, поддерживаемую большинством позицию, избегая, таким образом, острых конфликтов на уровне правления.
- Чем понятнее и прозрачнее внутренняя процедура принятия решений, тем ниже уровень конфликтности. Понимание того, как формируется позиция по острым вопросам и какие аргументы были учтены, становится ключевым фактором доверия к ассоциации и её итоговым решениям.
- Ключевую роль в этом процессе играет руководитель ассоциации. Он собирает и сопоставляет позиции, балансирует интересы и ищет компромиссы. От его способности удерживать этот баланс во многом зависит, сможет ли ассоциация выработать итоговую позицию и донести её до регулятора.

РУКОВОДИТЕЛЬ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИИ

Результативность ассоциации респонденты во многом связывают не с формальной схемой управления, а с фигурой её руководителя. Именно через него связываются три основных контура работы: отношения с членами, внутренняя организация ассоциации и внешний контур — прежде всего взаимодействие с регуляторами и отраслевыми стейкхолдерами. Эту роль нередко описывают как роль играющего тренера или даже человека-оркестра, а не только публичного представителя. Он одновременно удерживает баланс интересов внутри отрасли, собирает и продвигает повестку, координирует дирекцию и доводит приоритетные темы до результата.

ЧТО МОТИВИРУЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ ВОЗГЛАВИТЬ АССОЦИАЦИЮ

Руководители ассоциаций редко описывают эту роль как карьерный шаг в привычном корпоративном смысле. Чаще речь идёт о нематериальной мотивации.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС

Возможность работать со сложной отраслевой и регуляторной повесткой, находиться в центре экспертизы и разбираться в вопросах, которые выходят за рамки одной компании.

ОЩУЩЕНИЕ ЗНАЧИМОСТИ РОЛИ

Стремление влиять на развитие отрасли, удерживать рынок в рабочем состоянии, предотвращать разрушительные решения и в более широком смысле нести ответственность за устойчивость отрасли или всей цепочки.

ИНТЕРЕС К САМОЙ ПОЗИЦИИ ВЛИЯНИЯ

Для многих руководителей наиболее содержательной частью роли становится работа на стыке бизнеса и государства — переговоры, согласование позиций, поиск баланса интересов и возможность формировать долгосрочную репутацию, как личную, так и репутацию ассоциации в целом.

ЧТО ОТЛИЧАЕТ СИЛЬНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Доверие к руководителю быстро размывается, если за активностью не стоит конкретный результат. Негативно воспринимается и бюрократический стиль, при котором руководитель уходит в процесс, избегает острых решений и теряет темп по значимым вопросам. Отдельный риск — утрата равноудалённости: если глава ассоциации начинает восприниматься как проводник интересов одной компании, это подрывает доверие со стороны остальных участников и сужает его пространство для медиации.

На этом фоне довольно ясно проявляются качества, которые, напротив, делают руководителя сильным.

СПОСОБНОСТЬ ДОБИВАТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТА	Удаётся ли сдвинуть позицию регулятора, скорректировать формулировки, предотвратить нежелательное решение или продвинуть значимую для отрасли инициативу.
НАДЁЖНОСТЬ В РАБОТЕ	Быть на связи, возвращаться с ответом, не выпадать в критический момент, соблюдать договорённости и держать темп по важным вопросам.
ВЕС ВО ВНЕШНЕМ КОНТУРЕ	Хорошего знания отрасли недостаточно, если регулятор не воспринимает руководителя как серьёзного собеседника. Личная репутация, качество аргументации и умение доносить позицию отрасли напрямую влияют на вес ассоциации.
ГЛУБОКОЕ ПОНИМАНИЕ ОТРАСЛИ И СПОСОБНОСТЬ СМОТРЕТЬ ШИРЕ ЕЁ ПЕРИМЕТРА	Руководитель должен понимать, как устроен рынок, где проходят реальные линии напряжения и какие решения критичны для его устойчивости. Сильный лидер также видит более широкий контекст — смежные отраслевые риски, регуляторные сдвиги и общие для бизнеса тенденции, которые со временем могут повлиять на повестку ассоциации.
СИЛЬНАЯ ВНУТРЕННЯЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РОЛЬ	Умение собрать работающую дирекцию, держать ритм комитетов, определять приоритеты повестки и доводить темы до исполнения, а также планировать и утверждать бюджет.
ДОВЕРИЕ СО СТОРОНЫ ЧЛЕНОВ И РАВНОУДАЛЕННОСТЬ	Руководитель не должен восприниматься как представитель одной компании или группы участников.

Важно и то, что набор этих требований не остаётся постоянным. Он меняется вместе с состоянием отрасли и её повесткой. В одном контексте ассоциации нужен сильный переговорщик и представитель во внешнем контуре, в другом — человек, способный собрать вокруг себя рабочую коалицию и выстроить устойчивую операционную модель, в третьем — лидер, который сможет удержать отрасль в период регуляторной турбулентности или трансформации состава членов. Кроме того, лидер ассоциации должен хорошо разбираться во внутренних процессах, уметь управлять финансами, понимать основы маркетинга и делегировать часть полномочий дирекции или комитетам. Поэтому выбор руководителя здесь особенно чувствителен: речь идёт не просто о замещении позиции, а о том, насколько лидер соответствует текущему этапу развития отрасли и самой ассоциации.

ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ И МОТИВАЦИЯ

Единой модели оценки руководителя ассоциации не сложилось. Формальная оценка используется во многих объединениях, но корпоративная логика KPI подходит не всегда. Главная причина в том, что результат в ассоциации зависит не только от качества работы самого руководителя, но и от внешнего контура: позиции регулятора, политического контекста, готовности членов включаться в продвижение темы и общей конфигурации интересов на рынке. При этом бизнес обычно меньше интересуется, как именно устроена внутренняя работа ассоциации и каким штатом она обеспечивается. Для компаний важнее, решается ли сама задача, ради которой они платят взносы и участвуют в ассоциации. Тем не менее, можно выделить несколько способов оценки.

Оценка по динамике роста членской базы.

Рост и удержание членов показывают, насколько ассоциация востребована и полезна для рынка, и являются одним из ключевых индикаторов её эффективности. Увеличение числа участников ведёт к росту бюджета и расширению возможностей ассоциации по работе с повесткой.

В этой связи привлечение и удержание членов становится одной из ключевых задач руководителя и важным показателем оценки его работы.

Оценка по согласованной повестке.

Годовой план работ, дорожная карта или перечень приоритетных тем. Руководителя оценивают не по отдельному эпизоду, а по тому, насколько ассоциация в целом продвинулась по ключевым для членов направлениям.

Оценка по конкретным результатам.

Внимание сосредоточено не на всей повестке, а на результате по отдельным инициативам: удалось ли сдвинуть тему, добиться отсрочки, смягчить требования или не допустить неблагоприятного решения. Эти результаты затем складываются в общую оценку выполнения повестки.

Оценка по видимому для членов эффекту.

Ключевым ориентиром становится практический эффект для участников: происходит ли заметное движение по приоритетным для них вопросам и воспринимается ли работа ассоциации как полезная для бизнеса.

Вознаграждение руководителя может быть организовано по-разному. Чаще всего встречаются три модели.

Годовой бонус, привязанный к выполнению повестки.

Его размер определяется по итогам года и соотносится с тем, насколько ассоциация продвинулась по ключевым направлениям.

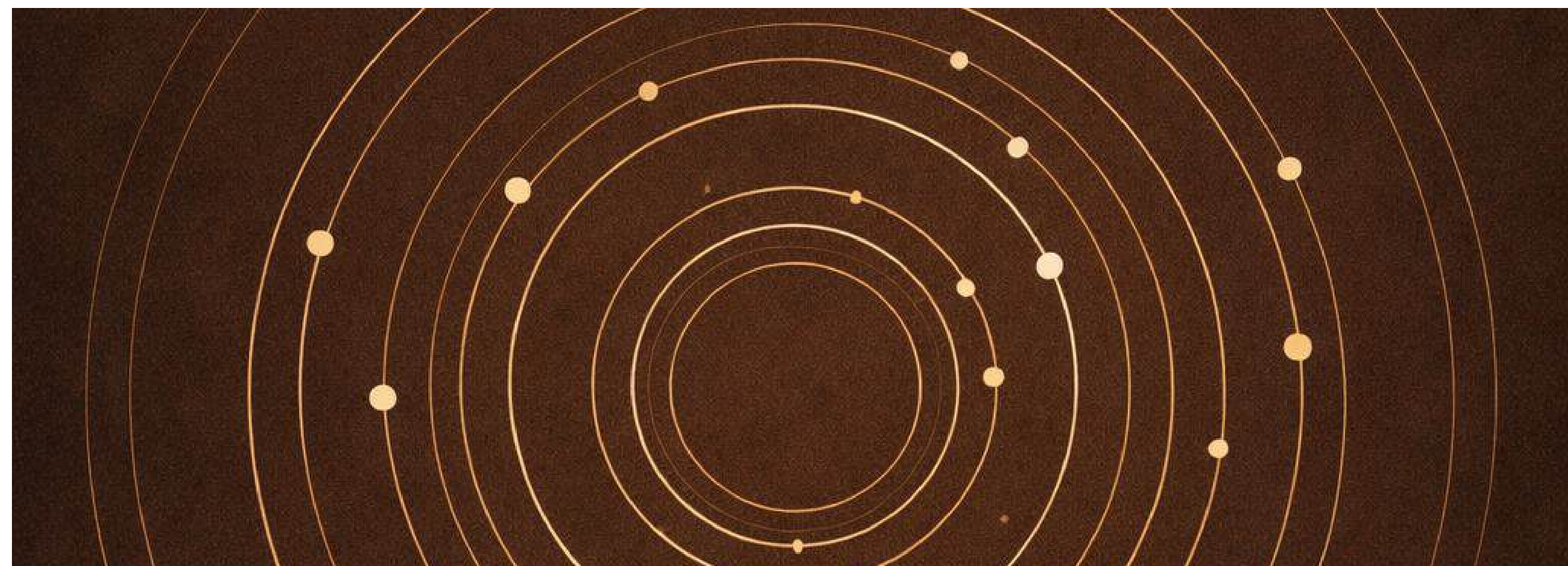
Разделение базовой работы и дополнительного результата.

Бонус выплачивается за результат сверх обычного функционала — например, за продвижение значимой инициативы, заметный регуляторный сдвиг или запуск нового направления.

Развитые внутренние HR-практики.

В отдельных ассоциациях встречаются индексация, 13-я зарплата и дополнительные KPI, связанные не только с содержательной повесткой, но и с развитием организации, улучшением процессов и привлечением новых членов.

Зачем оценивать руководителя? Оценка нужна не только для контроля и премирования, но и как ориентир для развития самой роли. По мере усложнения повестки от главы ассоциации ждут не только отраслевой экспертизы и способности продвигать конкретные инициативы, но и умения управлять финансами, удерживать баланс между членами, профессионально управлять конфликтами, собирать и представлять экспертную позицию, выстраивать отношения внутри отрасли и с государственными органами. Поэтому всё более практическим становится вопрос о том, какие компетенции руководителю нужно развивать, чтобы соответствовать растущему запросу со стороны членов и новой роли ассоциации.



ОСНОВНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

- Результативность ассоциации во многом зависит от её руководителя, который становится не только управленческим центром, но и публичным лицом организации. Он формирует повестку, координирует работу дирекции и комитетов, взаимодействует с членами и представляет ассоциацию во внешнем контуре. По сути, руководитель совмещает роли публичного представителя, переговорщика, внутреннего управленца и медиатора, поэтому найти человека, способного одинаково убедительно выполнять все эти функции, непросто.
- Требования к руководителю меняются вместе с состоянием отрасли и повестки: в разные периоды на первый план могут выходить переговорные навыки, внутренняя управленческая роль или способность удерживать устойчивость в условиях турбулентности. Поэтому выбор руководителя напрямую связан с текущим этапом развития как ассоциации, так и отрасли.
- Отсутствие KPI в системе управления ассоциацией ограничивает мотивацию руководителя. В условиях фиксированной зарплаты и жёсткого бюджета KPI остаются одним из немногих инструментов, позволяющих связать усилия с финансовой мотивацией, задать ориентир на конкретные результаты и поддерживать темп работы по основной и дополнительной повестке. Поэтому развитие системы KPI может стать важным элементом повышения эффективности и управляемости ассоциации.



ПОРТРЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИИ

В рамках исследования мы проанализировали 150 профилей руководителей бизнес-ассоциаций (БА) из различных отраслей. Это позволило сформировать обобщённый портрет руководителя бизнес-ассоциации и выявить наиболее характерные карьерные, профессиональные и демографические особенности этой роли.



FMCG



ИТ



Агропромышленный
комплекс



Финансовый
сектор



HoReCa



Медиа



Туризм



Строительство



Фармацевтика



Энергетика



Транспорт
и логистика

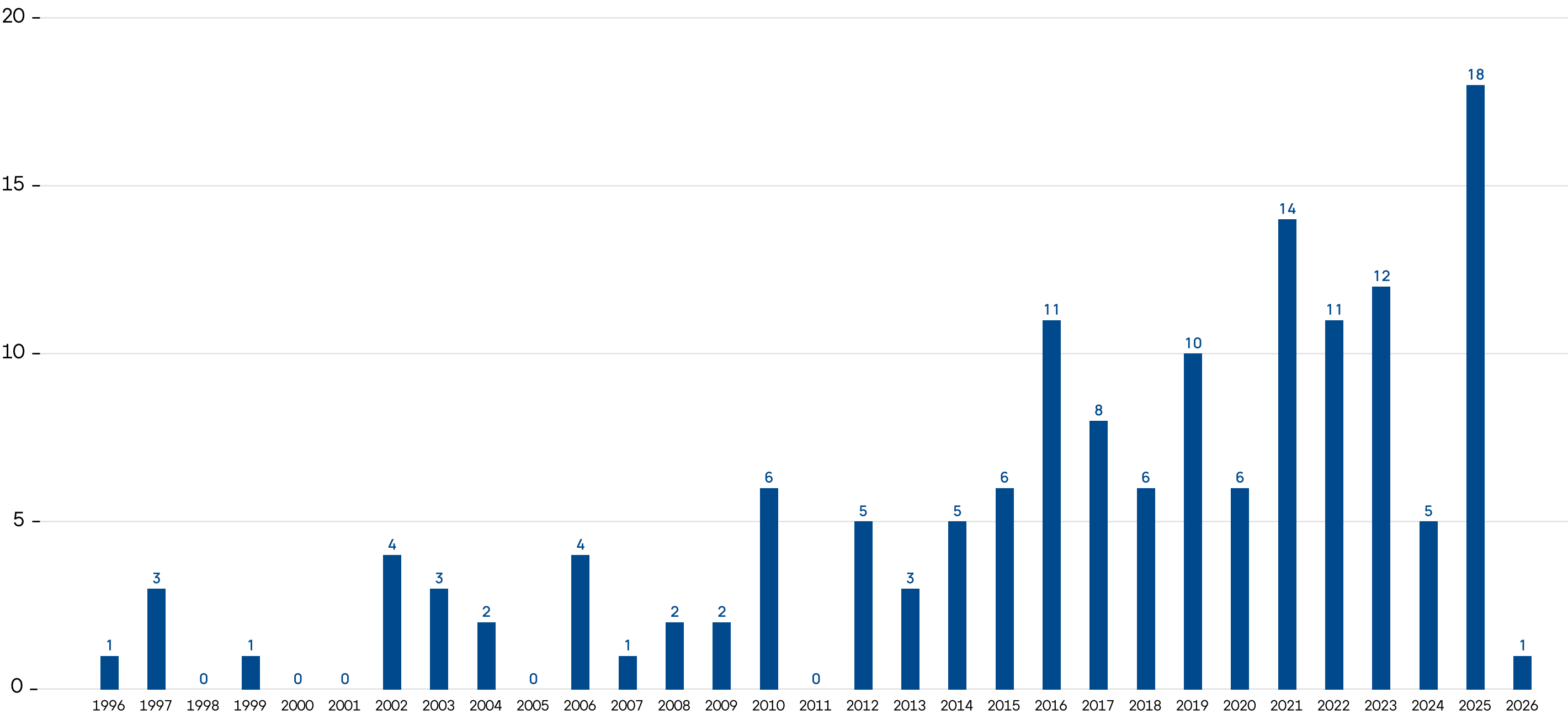


Межотраслевые
и профессиональные
объединения

ДИНАМИКА НАЗНАЧЕНИЙ

Рост числа назначений на роль главы бизнес-ассоциации особенно заметен с 2010-х годов — на фоне усиления регулирования в ключевых отраслях, появления новых и расширения роли уже существующих объединений.

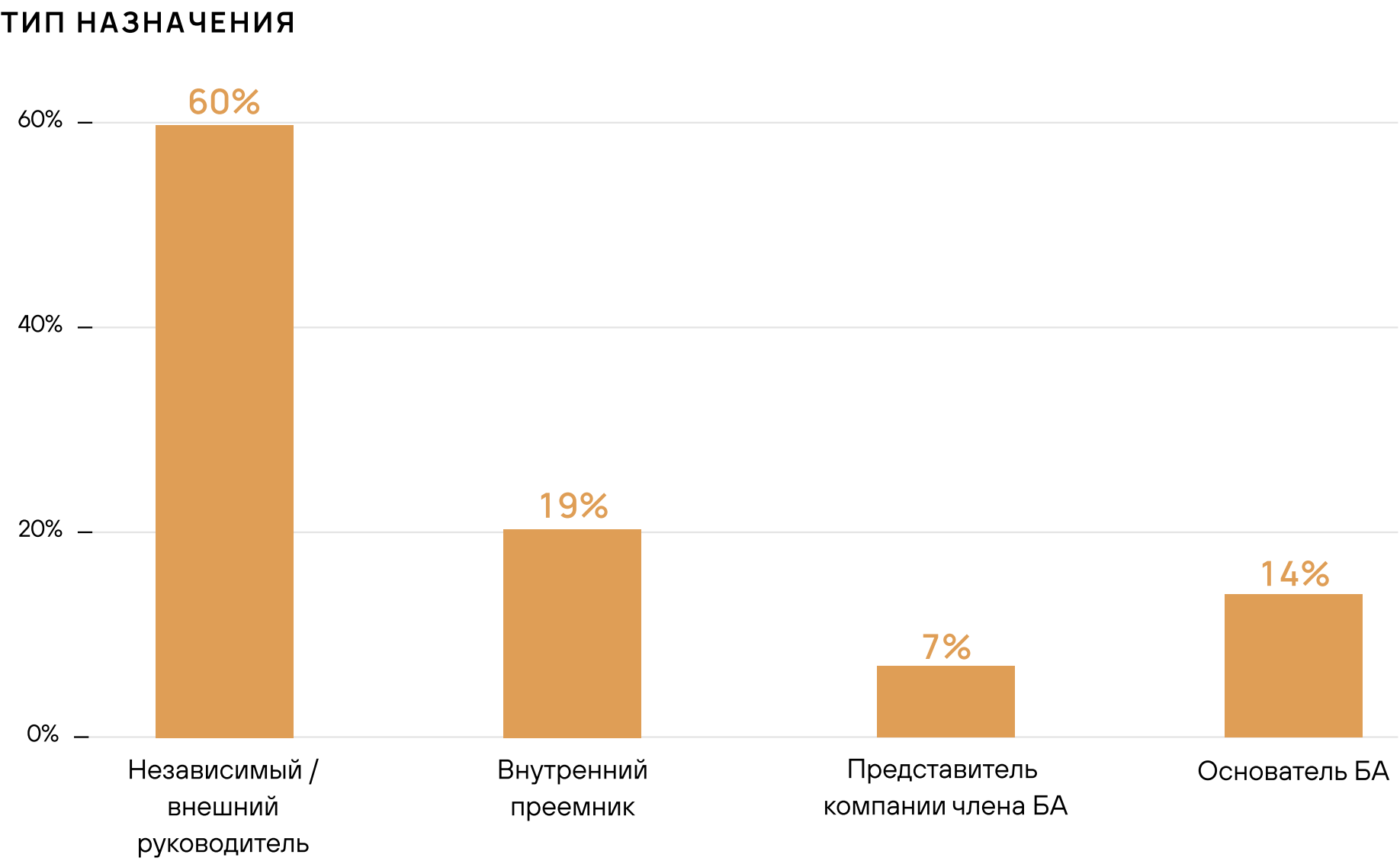
Наиболее выраженный всплеск пришёлся на 2021–2025 годы. Вероятно, он связан сразу с несколькими факторами. С одной стороны, усилилась внешняя турбулентность: санкционное давление, перестройка цепочек поставок и изменение регуляторной среды повысили спрос бизнеса на коллективные форматы представления интересов. Ассоциации в этой ситуации стали более востребованным каналом взаимодействия с государством, что повысило требования к их управлению и в ряде случаев привело к обновлению руководства.



С другой стороны, в этот период происходила институциональная «пересборка» отраслевых объединений: часть ассоциаций усиливала свои функции, расширяла повестку или переходила в более активную позицию, что также требовало смены или усиления лидерства.

ТИП НАЗНАЧЕНИЯ

НЕЗАВИСИМЫЙ ИЛИ ВНЕШНИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ,	Нанятый для управления ассоциацией и не представляющий интересы конкретной компании-члена. Такой тип кандидата нередко считается более устойчивым: снижается риск того, что ассоциация будет восприниматься как продолжение повестки одного участника.
ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ОДНОЙ ИЗ КОМПАНИЙ- ЧЛЕНОВ	Избранный на позицию главы ассоциации. Такой лидер обладает глубокой отраслевой экспертизой и пониманием бизнеса,однако особенно важно постоянно удерживать баланс интересов и избегать восприятия ассоциации как инструмента отдельной компании.
ОСНОВАТЕЛЬ АССОЦИАЦИИ	В этом случае лидер изначально формирует ассоциацию «под задачу» — как ответ на системные риски, институциональные пробелы или угрозы развитию отрасли.
ВНУТРЕННИЙ ПРЕЕМНИК, ВЫРОСШИЙ ИЗ КОМАНДЫ АССОЦИАЦИИ	Новый руководитель последовательно проходил разные функциональные роли внутри ассоциации, накапливал доверие членов и в итоге воспринимался как естественный выбор на роль лидера.



Большинство руководителей бизнес-ассоциаций было назначено на должность извне организации (60%), что указывает на значительную роль внешнего управленческого и отраслевого опыта при формировании руководства ассоциаций.

В меньшей степени представлены как снователи ассоциаций, так и те, кто ранее работал внутри ассоциации и впоследствии занял руководящую должность — 14% и 19% соответственно. Для внутренних назначений характерен относительно длительный подготовительный период: средний стаж работы в ассоциации до назначения составляет около 5 лет. Такие переходы происходят после накопления значимого опыта, глубокого понимания внутренних процессов и отраслевой повестки, а также формирования доверия со стороны членов.

Переход на позицию главы ассоциации из компании-члена встречается заметно реже (7%), что, вероятно, связано с повышенными требованиями к нейтральности руководителя и его способности удерживать баланс между разными группами интересов внутри объединения.

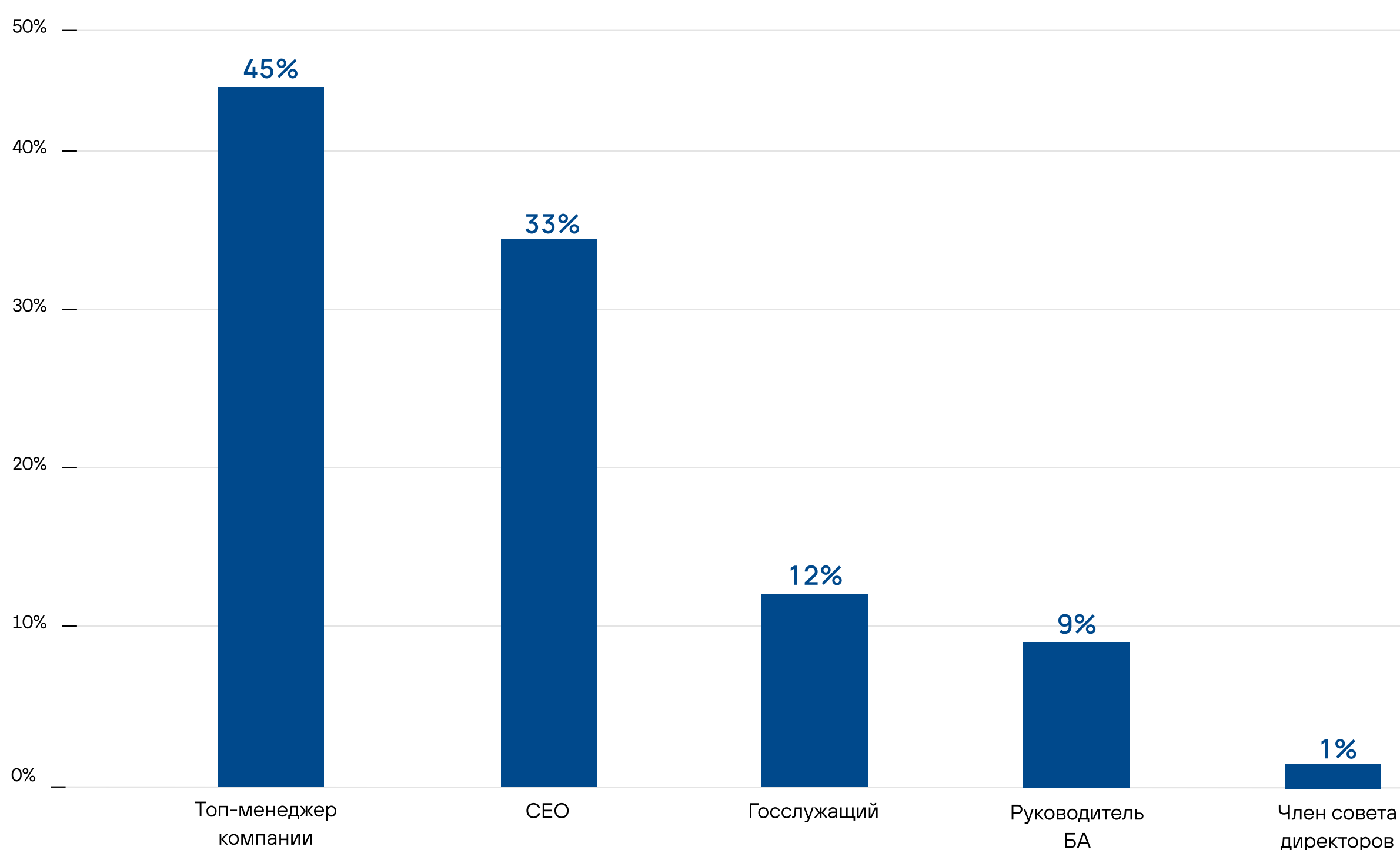
ПОРТРЕТ

Типичный руководитель бизнес-ассоциации — это управленец с профильным отраслевым опытом, назначенный на должность примерно в возрасте около 35 лет и в среднем занимающий её около 8 лет. В нашей выборке эту роль в большинстве случаев занимают мужчины, 20% руководителей составляют женщины.

Карьерная траектория руководителя бизнес-ассоциации, как правило, формируется вне сектора. На эту позицию преимущественно приходят специалисты из корпоративной среды (80%). Ключевыми факторами назначения становятся отраслевая экспертиза, понимание регуляторной среды и наличие устойчивых профессиональных связей.

Переходы между бизнес-ассоциациями встречаются редко. У 73% руководителей в выборке не было опыта работы в других ассоциациях, тогда как всего 7% ранее работали в двух и более. Это указывает на низкую внутреннюю мобильность внутри сектора и на то, что кадровый резерв для таких ролей по-прежнему формируется в основном за его пределами.

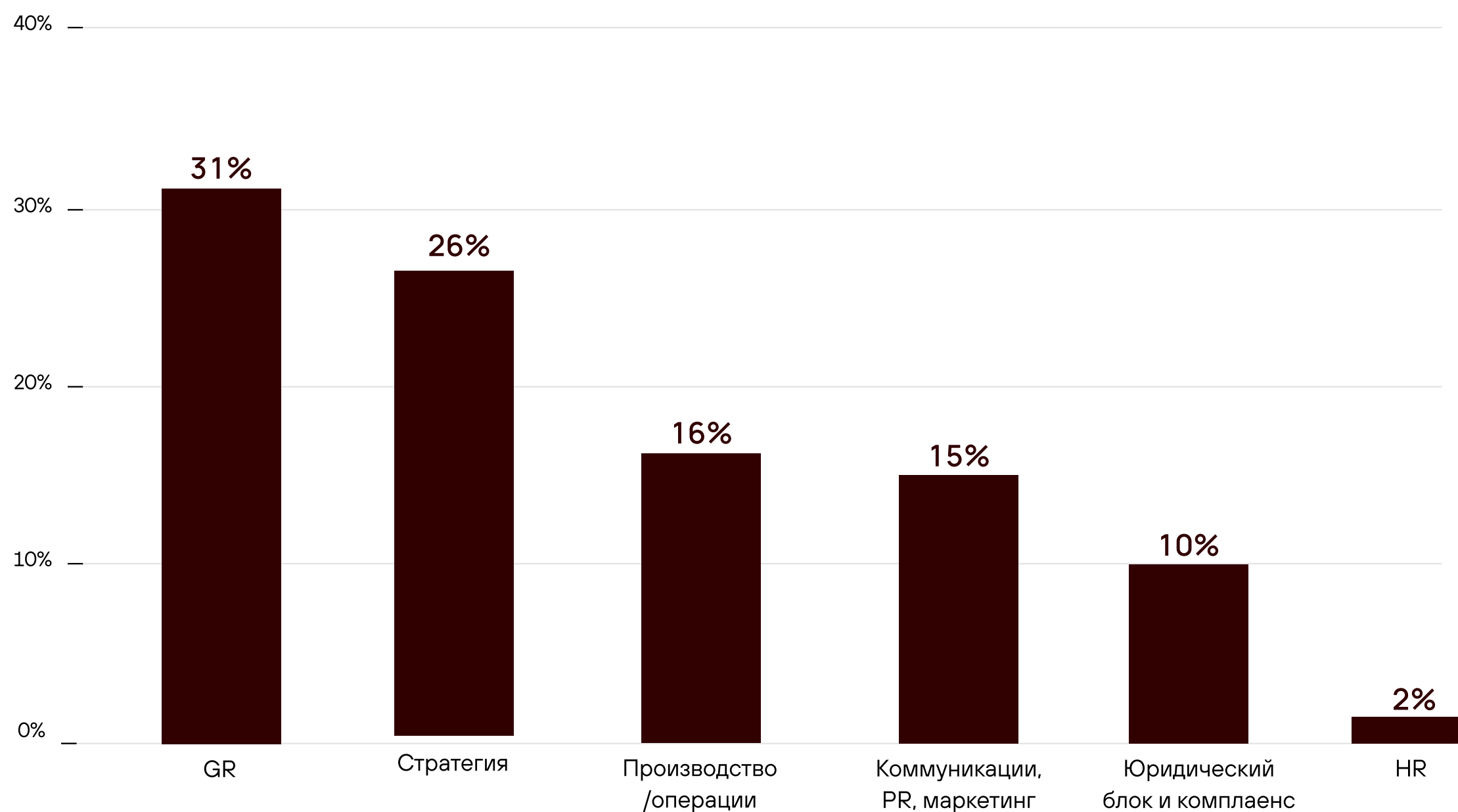
ПРЕДЫДУЩАЯ ПОЗИЦИЯ ДО НАЗНАЧЕНИЯ НА РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИИ



До назначения на пост главы ассоциации половина руководителей успела поработать в 2–3 компаниях. Медианный срок работы в одной компании для всей выборки составляет 7 лет. Лишь трое респондентов вообще не имели опыта работы в корпоративной среде, а ещё 13% работали только в одной компании. Опыт работы в международных компаниях (как в России, так и за рубежом) был у 14% руководителей, и лишь один человек до назначения работал в международной бизнес-ассоциации за пределами России.

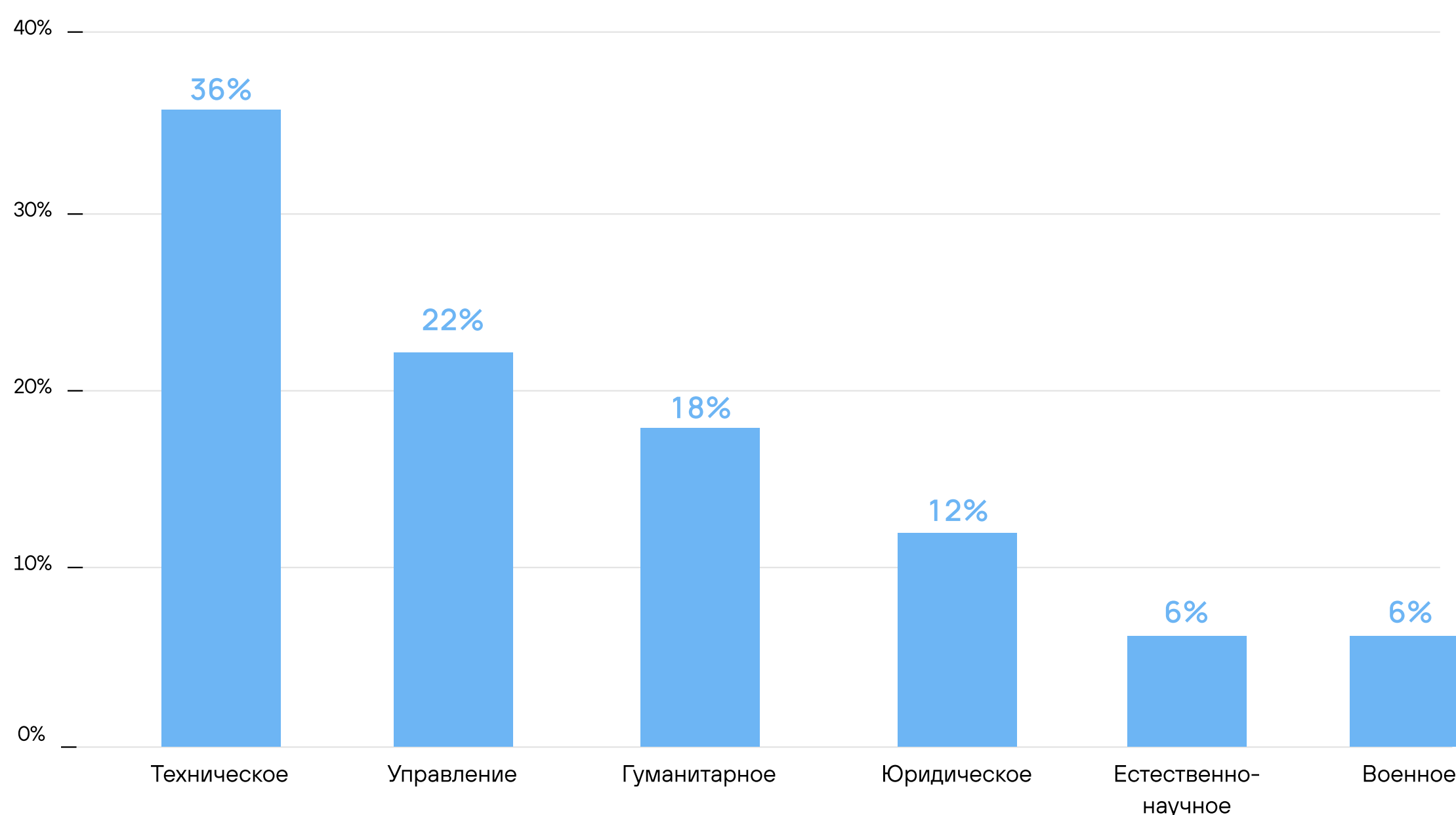
Профессиональный профиль обычно складывается на пересечении отраслевой экспертизы, регуляторного опыта и навыков управления сложными процессами. Наиболее типичными функциями-«трамплинами» к этой роли становятся GR (31%), стратегия (26%), а также операции и производство (16%), поскольку именно в этих функциях чаще всего формируются компетенции, связанные с согласованием интересов, взаимодействием с внешними стейкхолдерами и координацией многоуровневых задач. При этом у 46% есть опыт на государственной службе.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ



Среди руководителей наиболее распространены три образовательных трека: техническое, управленческое и гуманитарное. У 13% выборки есть MBA, что показывает: в некоторых случаях базовая подготовка и профессиональный опыт сочетаются с дополнительной управленческой подготовкой.

ОБРАЗОВАНИЕ



ДИРЕКЦИЯ. ДВИЖУЩАЯ СИЛА

Дирекция — операционный центр ассоциации. Она связывает коллегиальные органы управления с внешним контуром — государственными органами, экспертным сообществом и компаниями-членами — и переводит решения и договорённости в повседневную работу. Именно дирекция удерживает повестку, собирает позиции участников, координирует комитеты, поддерживает контакт с членами и обеспечивает движение тем во внешнем контуре. Если правление и руководитель задают направление, то дирекция отвечает за то, чтобы ассоциация работала в регулярном режиме.

КОМАНДЫ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИЙ, КАК ПРАВИЛО, НЕБОЛЬШИЕ

Речь идёт о постоянной компактной дирекции — от двух человек до более развёрнутой команды в тех ассоциациях, где помимо GR-работы и отраслевой работы есть собственные образовательные, коммуникационные или проектные направления либо имеется больше ресурсов на команду. Расширение штата происходит нечасто и обычно связано либо с отдельными проектами, либо с ростом объёма работы по конкретным трекам.

В отдельных случаях функции дирекции могут быть сосредоточены у одного человека — руководителя ассоциации. Ещё реже встречается модель, при которой руководитель работает в одной из компаний-членов. Такие конструкции, как правило, характерны для небольших и сплочённых отраслей, где участники объединены вокруг общей задачи и в меньшей степени конкурируют между собой. В более широких и неоднородных объединениях они используются редко, поскольку повышают риск конфликта интересов и смещения в позициях.

Есть и противоположные примеры, когда ассоциации объединяют большое количество участников. Например, на финансовом рынке отдельные ассоциации могут насчитывать до 15 000 членов, совмещая как юридических, так и физических лиц. В таких случаях дирекция значительно больше и может достигать 20–50 человек, поскольку требуется решать широкий круг задач и обеспечивать работу со всей членской базой. Как правило, речь здесь идёт о СРО с обязательным членством по закону, где помимо отраслевой и GR-функции на ассоциацию возложена часть надзорных и контрольных полномочий, в том числе разработка отраслевых стандартов и контроль за их соблюдением.

ТИПОВОЙ СОСТАВ ДИРЕКЦИИ ВАРЬИРУЕТСЯ

Чаще всего в состав дирекции входят исполнительный или генеральный директор, специалисты по GR и отраслевой повестке, юрист, проектные менеджеры, сотрудник по коммуникациям и PR, административная поддержка и бухгалтерия — внутренняя или вынесенная на аутсорсинг. Для таких команд характерно совмещение функций. Сотрудники дирекции редко работают как узкие исполнители в корпоративном смысле, чаще это универсальные специалисты, которые ведут несколько направлений одновременно и по мере необходимости подхватывают соседние задачи. При этом у каждого всё же есть своя основная зона экспертизы.

ЗАДАЧИ И АУТСОРСИНГ

Часть задач может передаваться вовне, если для них нецелесообразно держать постоянный ресурс внутри небольшой команды. Респонденты в качестве примеров упоминают привлечение внешних юристов и консультантов для работы с отдельными нормативными документами, внешнюю аналитическую и исследовательскую поддержку, аутсорсинг организационных и коммуникационных задач при проведении мероприятий (включая привлечение PR-агентств), а также вынесение бухгалтерии на аутсорсинг.

Но логика работы дирекции этим не исчерпывается. Рабочий контур почти всегда шире формального аппарата. В него напрямую включаются компании-члены — прежде всего там, где именно у них сосредоточена наиболее сильная экспертиза. Дирекция не замещает собой всю содержательную работу, а собирает, координирует и выводит эту экспертизу во внешний контур. Это означает, что эффективность ассоциации всё в большей степени зависит не от размера аппарата как такового, а от способности дирекции выстраивать плотную рабочую связку с участниками и удерживать общий процесс.

ПОДБОР И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ

Формирование команды не воспринимается как разовая задача. Сборка дирекции обычно носит точечный характер и во многом опирается на личные рекомендации, репутацию и профессиональный опыт кандидатов. Руководитель ассоциации лично участвует в найме, определяет требования к ролям, распределяет зоны ответственности.

При подборе команды возникает логичный вопрос: искать людей из бизнеса, которые хорошо понимают рынок и интересы компаний, или специалистов с опытом взаимодействия с государством и пониманием регуляторной логики? Универсального ответа здесь нет: в одних случаях критично отраслевое понимание, в других — умение ориентироваться в административной среде и оперативно реагировать на повестку государства.

Нередко руководители ассоциаций отмечали в интервью, что готовы брать на работу людей с минимальным опытом, если у них есть сильная базовая подготовка. Важным критерием становится не столько уже накопленный опыт, сколько качественное образование, способность системно мыслить, разбираться в сложных вопросах и быстро входить в новую среду. При этом важно, чтобы образование было связано с тем кругом задач, которым сотрудник будет заниматься в ассоциации. Отраслевая экспертиза и понимание специфики работы в таких случаях наращиваются уже внутри организации.

Руководители выделяют несколько ключевых компетенций сотрудников дирекции:

- **Профессиональная экспертиза.** В профильной функции — юридической, GR, проектной или коммуникационной;
- **Понимание специфики отрасли и логики регулирования.** Умение разбираться в устройстве рынка, позициях различных групп компаний и механизмах принятия решений со стороны государства;
- **Способность работать с комплексной информацией.** Анализировать предложения регуляторов, агрегировать позиции компаний-членов и формулировать консолидированную позицию ассоциации;
- **Зрелость и самостоятельность.** Способность брать на себя ответственность и доводить задачи до результата без жёсткой иерархии и постоянного контроля;
- **Сильные коммуникативные навыки.** Работа требует постоянного взаимодействия с представителями компаний-членов, экспертным сообществом и государственными органами;
- **Умение работать в логике общей отраслевой задачи.** А не только в пределах своей функции;
- **Дипломатичность.** Способность удерживать рабочие отношения между участниками с разными позициями, не теряя содержательности обсуждения;

Развитие сотрудников в ассоциациях обычно строится не через формальные карьерные треки, а через расширение зоны ответственности, углубление экспертизы и усложнение задач. Ключевую роль в этом процессе играет руководитель — он фактически выращивает сотрудников под задачи ассоциации.

Возможности вертикального роста внутри ассоциаций, как правило, ограничены: небольшое количество уровней управления и фиксированный размер дирекции редко позволяют выстраивать длинные карьерные траектории. Поэтому развитие чаще выражается в накоплении экспертизы, более глубоком включении в приоритетные темы и росте самостоятельности. Дополнительно развитию сотрудников способствует внешняя профессиональная среда — отраслевые мероприятия, взаимодействие с экспертами, вузами, образовательными проектами и партнёрскими площадками, хотя такие практики зависят от масштаба ассоциации и её ресурсов.

Несмотря на это, команды нередко отличаются высокой стабильностью: люди работают в дирекции годами, а иногда и десятилетиями. Но это не отменяет кадрового дефицита. Рынок таких специалистов остаётся узким, а сильные сотрудники быстро становятся заметны бизнесу и могут быть переманены в коммерческие организации.

ОЦЕНКА И МОТИВАЦИЯ

Оценка команды ассоциации менее формализована, чем оценка руководителя. Чаще всего её проводят через совокупность рабочих результатов и косвенных признаков эффективности. В первую очередь смотрят на то, движется ли ассоциация по приоритетным темам, сохраняет ли рабочую связность с членами и поддерживает ли необходимый ритм работы. Отдельное значение имеет качество исполнения: насколько дирекция умеет собирать и согласовывать позиции, сопровождать комитеты, готовить материалы, возвращаться с ответами и не терять острые темы в процессе. Дополнительными ориентирами служат годовой отчет дирекции и обратная связь от членов ассоциации. Формализованные KPI для аппарата встречаются реже, и их чаще привязывают к отдельным проектам, конкретным задачам или показателям прогресса.

Денежная мотивация сотрудников дирекции устроена неоднородно. В одних случаях используется достаточно привычная модель: фиксированная зарплата и годовой бонус. В других к окладу добавляются индексация, 13-я зарплата и дополнительные показатели по отдельным инициативам. Встречается и премирование за результат сверх базового функционала — например, за продвижение значимой инициативы, запуск нового направления или привлечение новых членов.

УДЕРЖАНИЕ СОТРУДНИКОВ

Удержание сотрудников остаётся для ассоциаций сложной задачей. Денежной мотивации здесь недостаточно: ограниченный бюджет редко позволяет конкурировать с бизнесом напрямую. Более того, у ассоциаций есть и дополнительный риск: сильные сотрудники здесь всегда находятся на виду. В отличие от корпоративной структуры, где эксперта можно не выводить во внешний контур, в ассоциации люди постоянно проявляются через форумы, рабочие группы, коммуникацию с членами и внешние мероприятия. Поэтому хорошие специалисты быстро становятся заметны рынку.

Таким образом, удержание сотрудников опирается на другие факторы: профессиональный интерес к отрасли, участие в значимых для рынка и государства процессах, ощущение причастности к выработке решений, доверие внутри команды и более гибкую, неформальную рабочую среду. Отдельно подчёркивается значение «семейной» или клубной атмосферы: готовности идти сотрудникам навстречу, учитывать личные обстоятельства и поддерживать доверительные отношения внутри небольшой команды.

ОСНОВНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

- Дирекции бизнес-ассоциаций в большинстве случаев невелики, но несут высокую операционную нагрузку. Базовой моделью остаётся компактная команда с широкими зонами ответственности, что повышает требования к качеству сотрудников, их универсальности и способности работать на стыке отрасли, регуляторики и коммуникаций.
- Аутсорсинг используется ограниченно и при небольшом штате целесообразен прежде всего для вспомогательных задач, тогда как ключевые компетенции и управление повесткой сохраняются внутри дирекции.
- Формальные HR-практики, карьерные треки и KPI в ассоциациях обычно развиты слабо, поэтому формирование, развитие и устойчивость команды во многом зависят от руководителя. Развитие сотрудников чаще идёт через расширение ответственности и усложнение задач, а не через формальное продвижение.
- При ограниченных возможностях вертикального роста удержание и мотивация дирекции в большей степени опираются не на формализованные инструменты и уровень оплаты, а на профессиональный интерес, вовлечённость в значимые для отрасли процессы, доверие внутри команды и гибкую рабочую среду.
- Поддержание мотивации команды требует не только нематериальных стимулов, но и понятных механизмов развития — обучения, расширения экспертизы, участия в значимых проектах и более ясной связи между вкладом сотрудников и общим результатом работы ассоциации.

БЮДЖЕТ. ПРЕДЕЛ И ИСТОЧНИК ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Бюджет ассоциации обычно строится по логике финансовой достаточности: сначала обеспечиваются базовые функции, а масштаб задач соотносится с доступным ресурсом. От него напрямую зависит, насколько активной и устойчивой будет ассоциация на практике: сможет ли она держать сильную дирекцию, регулярно собирать комитеты и рабочие группы, сопровождать повестку и запускать новые направления. Поэтому реальный масштаб её работы определяется не только запросом со стороны членов, но и их готовностью эту работу финансировать.

Основой бюджета остаются членские взносы. Модели взносов различаются. В одних ассоциациях действует единый взнос для всех, в других — дифференцированная шкала взносов, чаще всего в зависимости от оборота, масштаба бизнеса или доли рынка. В отдельных ассоциациях предусмотрен и повышенный уровень участия для компаний, входящих в руководящие органы или работающих в более интенсивном формате.

Помимо базовых взносов, у части ассоциаций используются целевые или дополнительные взносы, а также отдельное финансирование под проекты. Это один из самых распространённых способов покрывать расходы на инициативы, которые не помещаются в основной бюджет: разработку ГОСТов и регламентов, специальные проверки, продвижение категории, исследования, коммуникационные кампании и другие стратегические задачи. Такой механизм позволяет усиливать работу по тем направлениям, где члены готовы финансировать более глубокую проработку.

Отдельно у части ассоциаций есть и дополнительные источники дохода, не связанные напрямую с членскими взносами. Они встречаются не везде и почти никогда не заменяют взносы как основу бюджета, но могут играть заметную вспомогательную роль и поддерживать отдельные направления работы. Ниже перечислены такие источники, о которых рассказали респонденты.

ЭКСПЕРТНЫЕ И КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ

Ассоциации оказывают такие услуги, когда к ним обращаются с запросами на разъяснение действующего регулирования, помощь в адаптации к новым требованиям или в выработке моделей реализации новых продуктов. Чаще такие услуги оказываются членам ассоциации, но встречаются и кейсы работы с внешними компаниями. В отдельных случаях этот контур дополняется образовательными форматами — курсами и программами, которые могут реализовываться через собственные академии.

МЕРОПРИЯТИЯ КАК ИСТОЧНИК ПАРТНЁРСКОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ И СОБСТВЕННЫХ ДОХОДОВ.

Мероприятия как источник партнёрского и собственного финансирования. Если ассоциация проводит форумы, конференции, отраслевые дискуссии и другие публичные форматы, часть расходов может покрываться за счёт партнёров и спонсоров.

В ряде случаев такие мероприятия также становятся самостоятельным источником дохода — например, за счёт регистрационных взносов, платного участия или специальных партнёрских пакетов.

ВНЕШНЕЕ ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Встречается значительно реже и скорее остаётся исключением. В качестве примера можно привести кейсы привлечения средств через конкурс экспортного центра под конкретную бизнес-миссию.

АССОЦИАЦИЯ «РОССИЙСКИЕ АВТОМОБИЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ»

КЕЙС

В ассоциации РОАД создана собственная Академия, которая встроена в содержательную работу ассоциации: она участвует во взаимодействии с органами государственной власти по вопросам разработки стандартов и регулирования отрасли, что усиливает экспертную позицию РОАД и её влияние в диалоге с регуляторами. Параллельно Академия работает с вузами, колледжами и учреждениями СПО. Через стажировки и совместные программы она помогает формировать поток кадров для дилерских центров и закрывать дефицит специалистов в отрасли. Третье направление — обучение действующих сотрудников отрасли. Академия проводит образовательные программы с привлечением практиков и экспертов, включая развитие прикладных навыков, востребованных в отрасли. Доходы от образовательных программ и обучения становятся дополнительным источником финансирования ассоциации.

АССОЦИАЦИЯ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ И ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ЭЛЕКТРОБЫТОВОЙ И КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ

КЕЙС

РАТЭК развивает отдельное направление консалтинговых услуг для компаний-участников. Оно возникло на основе накопленной ассоциацией экспертизы в сфере расширенной ответственности производителей. За годы работы с этой повесткой РАТЭК сформировала команду специалистов и начала оказывать участникам практическую поддержку: сопровождать взаимодействие с Росприроднадзором, помогать с подготовкой отчетности, поиском и аудитом утилизаторов. Это самостоятельное направление работы с собственной моделью финансирования: услуги оплачивают компании, которые ими пользуются, а не ассоциация за счёт общих членских взносов.

УВЕЛИЧЕНИЕ БЮДЖЕТА

Этот вопрос почти всегда остаётся чувствительным. Базовые взносы затрагивают интересы всех членов, а дополнительные сборы требуют отдельного согласования и понятного обоснования. Особенно остро это воспринимается небольшими компаниями, для которых даже умеренный рост расходов может быть заметен.

Легче всего дополнительное финансирование согласуется тогда, когда оно связано не с абстрактным расширением расходов, а с конкретной задачей, проектом или форматом работы. Членам проще поддержать отдельную инициативу с понятным ожидаемым эффектом, чем общее увеличение бюджета без чёткой привязки к результату.

Этим определяется и подход к формированию бюджета. Ассоциации стараются заранее увязывать финансовые запросы с повесткой и бюджетным циклом компаний, а дополнительные расходы — по возможности выводить в отдельный контур. Это означает, что деньги привязываются к конкретной задаче, заранее обсуждаются с правлением и ключевыми членами и, если нужно, оформляются не как рост базовых взносов, а как отдельное финансирование под конкретную работу.

ОПРАВДАННОСТЬ ЧЛЕНСКИХ ВЗНOSОВ

Для большинства компаний вопрос о членских взносах не сводится к прямой финансовой окупаемости: в GR- и ассоциативной работе её часто трудно посчитать в классической логике ROI. Но это не означает, что взносы воспринимаются абстрактно. Бизнес оценивает членство прежде всего как рабочий инструмент — по тому, помогает ли ассоциация решать значимые для компании задачи и даёт ли ощутимую практическую пользу.

По сути, компании оценивают членство через несколько простых, но вполне конкретных ориентиров.

ПРОДВИЖЕНИЕ
ПО
ЧУВСТВИТЕЛЬНЫМ
ДЛЯ КОМПАНИИ
ВОПРОСАМ

Важно не только наличие конечного результата, но и то, ведётся ли работа по значимым темам, удерживается ли нужная повестка, удаётся ли ассоциации собирать позицию рынка и поддерживать содержательный диалог с регулятором.

КАЧЕСТВО САМОЙ
ПЛОЩАДКИ

Насколько ассоциация проактивна, сильна ли дирекция, понятна ли логика её действий, быстро ли она реагирует, полезны ли комитеты, материалы и мероприятия.

ЛОББИСТСКИЙ
РЕСУРС И ДЕЛОВЫЕ
КОНТАКТЫ

Компании оценивают взносы в том числе через способность ассоциации и её руководства выстраивать рабочие связи с регулятором и продвигать значимые для членов инициативы.

ДОСТУП К
ИНФОРМАЦИИ
РАНЬШЕ РЫНКА

Благодаря рабочим контактам ассоциации с регулятором компании могут раньше понимать, какие изменения готовятся, какие подходы обсуждаются и как в моменте выглядит позиция ведомства. Это даёт участникам больше времени на подготовку, внутреннюю координацию и выработку собственной позиции.

СНИЖЕНИЕ
НАГРУЗКИ НА
ВНУТРЕННИЕ
КОМАНДЫ

Если ассоциация держит мониторинг повестки, готовит материалы, заранее собирает аргументацию и не заставляет членов каждый раз начинать обсуждение с нуля, это воспринимается как самостоятельная ценность.

РАБОТА С РИСКАМИ
В ДЛИННОМ
ГОРИЗОНТЕ

Членство оправдывается не только тем, что ассоциация уже принесла, но и тем, какие проблемы она помогает предотвратить.

РАСЧЁТ
ПОЛЕЗНОСТИ
В ДЕНЕЖНЫЙ
ЭКВИВАЛЕНТ

Одна из практик — расчет того, сколько стоило бы компании самостоятельно закрывать те функции, которые берет на себя ассоциация. В одном из интервью такая оценка показала, что минимальный членский взнос окупался для компании примерно в 13 раз в год. Отдельно рассчитывался и эффект специальных направлений, например, коммуникационной работы, где рубль затрат на PR внутри ассоциации давал многократный эффект по медиапокрытию по сравнению с прямой закупкой сопоставимого объёма размещений.

Компании подходят к этому вопросу с разной степенью строгости. Если взнос невелик, его не оценивают через жёсткую логику окупаемости: членство сохраняется, пока площадка остаётся хотя бы минимально полезной. Но когда сумма становится заметной, бизнес начинает смотреть намного внимательнее — что именно компания получает за эти деньги и почему продолжает платить.

Важно и то, что оценка зависит не только от самой ассоциации, но и от активности участника: полезность членства во многом определяется тем, насколько компания сама инициирует работу и использует ассоциацию как инструмент, а не просто числится в её составе.

ОСНОВНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

- Финансирование — один из ключевых факторов развития ассоциации. Бюджет напрямую определяет её реальные возможности: состав дирекции, интенсивность работы комитетов, глубину проработки повестки и способность продвигать инициативы. При недостатке ресурсов ассоциация неизбежно ограничивается базовыми функциями, поэтому бюджет должен выстраиваться от задач и быть заранее увязан с приоритетной повесткой.
- Наиболее эффективной выглядит гибкая модель финансирования, при которой базовые взносы покрывают операционную деятельность, а дополнительные мероприятия выносятся в отдельный контур в форме целевых взносов. Такой подход упрощает согласование бюджета и позволяет запускать более масштабные проекты, финансирование которых легче обосновать внутри компаний.
- Увеличение общего бюджета обычно согласуется сложнее, чем запуск отдельного проекта или направления. Дополнительные взносы легче обосновать, когда они привязаны к конкретным инициативам, понятным задачам и ожидаемому эффекту, а не к абстрактному росту расходов.
- Готовность компаний платить определяется практической ценностью ассоциации. Для бизнеса важно, движется ли работа по значимым вопросам, есть ли доступ к экспертизе и информации раньше рынка, снижает ли ассоциация нагрузку на внутренние команды, помогает ли управлять регуляторными рисками и даёт ли возможность продвигать собственную позицию. Чем выше воспринимаемая полезность, тем легче ассоциации привлекать и увеличивать финансирование.
- Бюджетирование ассоциации должно быть синхронизировано с бюджетными циклами членов. При несовпадении сроков процесс согласования важно начинать заранее: в ряде ассоциаций обсуждение бюджета на следующий год стартует уже весной. Это позволяет компаниям-членам своевременно заложить расходы и упрощает согласование финансирования.

ИНТЕРВЬЮ С ЭКСПЕРТОМ.

АЛЕКСЕЙ САВАТЮГИН

Алексей Саватюгин — руководитель ряда отраслевых ассоциаций и саморегулируемых организаций финансового рынка, в прошлом заместитель министра финансов Российской Федерации и аудитор Счетной палаты. Его профессиональный опыт охватывает работу в частном секторе, отраслевых объединениях и органах государственной власти, что позволяет рассматривать деятельность бизнес-ассоциаций с разных практических точек зрения.



В рамках настоящего исследования интервью с Алексеем Саватюгиным представляет особый интерес, поскольку позволяет сопоставить взгляд участника рынка, руководителя ассоциаций и представителя государственного сектора.

ВОПРОС

Алексей Львович, вы возглавляли крупные ассоциации и СРО финансового рынка. Какова была ваша мотивация включиться в их работу?

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН

Первую ассоциацию, НАУФОР, я возглавил довольно молодым. До этого примерно десять лет работал на фондовом рынке, в инвестиционных и брокерских компаниях, на бирже. Я хорошо знал ситуацию с точки зрения конкретной компании.

Когда появляется возможность посмотреть на рынок не с позиции одного участника, а в целом, и что-то сделать на пользу всему рынку — это очень интересный вызов. И, конечно, я недолго раздумывал, чтобы согласиться. К тому же это была крупнейшая ассоциация на ещё очень молодом на то время фондовом рынке.

Кроме того, я участвовал в создании НАУФОР, работал в комитетах, участвовал в разработке правил. Меня заметили — такой молодой, активный, с виду умный. Поэтому, когда предложили возглавить ассоциацию, это было логичным продолжением.

Позже я поработал и в регуляторе, в Министерстве финансов. Это уже третий взгляд на рынок, сначала с точки зрения компании, потом отрасли, затем государства. И дальше меня стали приглашать в ассоциации, потому что человек, который понимает и рынок, и государство, естественным образом оказывается в позиции посредника между ними. В идеале именно эту роль ассоциации и должны выполнять.

ВОПРОС

В чем вы видите ключевую миссию бизнес-ассоциаций?

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН

Если говорить в целом, бизнес-ассоциации можно условно разделить на два типа. Первый тип — это лоббистские организации. Они создаются участниками отрасли, чтобы решать общие проблемы и представлять интересы перед регулятором. Компании внутри отрасли конкурируют, но есть вопросы, которые одинаково важны для всех, это регулирование, отчетность, надзор. Ни одна компания не хочет напрямую конфликтовать с регулятором. Это всегда рискованно. Поэтому ассоциация выступает как коллективный представитель интересов отрасли.

Второй тип — саморегулируемые организации. В идеальной модели они создаются для установления правил игры. Участники рынка сами договариваются о правилах, сами следят за их исполнением и сами наказывают за нарушения. В реальности идеальных конструкций не бывает, но сама идея саморегулирования именно в этом.

НАУФОР, например, создавался в середине 1990-х, когда рынок только формировался. Комиссия по ценным бумагам уже существовала, но сама практика регулирования ещё складывалась, во многом с опорой на зарубежные модели. При этом участники рынка уже накапливали собственный опыт и начали договариваться между собой о правилах работы. Так появилась Российская торговая система, РТС: рынок сам определял, по каким правилам торговать, кого допускать и как выстраивать расчёты. Закона о рынке ценных бумаг тогда ещё не было, но рынок уже жил и искал рабочие правила. Позже часть этих наработок получила нормативное оформление.

Другие рынки развивались иначе. Саморегулируемые организации изначально совмещали выработку правил и представительство интересов отрасли. Но со временем роль государства в их регулировании усиливалась. В случае с СРО это проявилось особенно заметно, поскольку они связаны не только общими интересами, но и обязательными правилами. Поэтому государство всё активнее включалось в их контур. В результате СРО и классические лоббистские ассоциации постепенно начали расходиться по своей природе: первые всё теснее встраивались в систему регулирования, тогда как вторые сохраняли большую гибкость.

ВОПРОС

Что принципиально изменилось в бизнес-ассоциациях за последние десятилетия?

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН

Существенно изменилась роль саморегулирования. Если говорить честно, сегодня многие СРО фактически превратились в форму делегированного надзора. Регулятору сложно контролировать тысячи участников рынка, поэтому их обязывают вступать в СРО, а СРО выполняют часть функций контроля. Обязательное членство и концентрация рынка приводят к тому, что СРО становятся зависимыми от регулятора. Когда существует одно СРО и вступление обязательно, оно уже не может вести себя полностью независимо.

После создания мегарегулятора контроль усилился ещё больше. Если раньше диалог был более свободным, то сейчас многие решения, вплоть до стандартов и бюджета, требуют согласования.

Также по мере роста рынка и экономики меняются и возможности самих ассоциаций. Когда у отрасли появляется больше ресурсов, ассоциации могут выходить за пределы базовой функции представительства и развивать собственные проекты — аналитические, образовательные, сервисные или инфраструктурные. Но такая модель становится возможной только на определённом этапе зрелости, когда у ассоциации есть ресурс не только на поддержание текущей деятельности, но и на развитие.

ВОПРОС

Можно ли выделить периоды, когда роль бизнес-ассоциаций возрастает или снижается?

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН

Да, это зависит от стадии развития рынка и от силы регулирования. Когда рынок молодой и только формируются правила игры, роль ассоциаций очень велика. Они помогают вырабатывать правила, договариваться, формировать стандарты. Многие ассоциации вообще возникали раньше, чем соответствующее законодательство. В отдельных случаях именно рынок подталкивал государство к созданию формальной нормативной рамки.

Когда рынок стабилизируется и регулирование усиливается, роль ассоциаций снижается. Есть и цикличность: периоды усиления государственного контроля сменяются периодами большей свободы, и вместе с этим меняется значение ассоциаций.

ВОПРОС

С какими барьерами сталкивались ассоциации раньше и сейчас?

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН

Раньше, когда рынки только формировались, одной из основных проблем была конкуренция между ассоциациями.

В одной отрасли могло быть несколько объединений, они конкурировали, в том числе снижая членские взносы, что приводило к расслоению рынка.

Сегодня ситуация другая. Многие рынки консолидированы, число участников сокращается, а зависимость от регулятора растёт. При этом крупные участники рынка могут терять интерес к ассоциациям, потому что способны решать многие вопросы напрямую.

ВОПРОС

Насколько вовлечённость членов ассоциаций изменилась со временем?

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН

По моему опыту, наибольший интерес к работе ассоциаций проявляют не крупнейшие компании и не самые маленькие, а средние участники рынка. Крупные игроки часто имеют прямой доступ к регуляторам и могут решать вопросы напрямую. Малые компании, наоборот, часто заняты текущими задачами и не готовы активно участвовать. Они нередко просто не знают, куда идти и как выстраивать такой диалог.

А средние участники находятся в другой позиции. С одной стороны, у них нет прямого доступа к регулятору, и поэтому им нужна бизнес-ассоциация как канал связи с ним. А с другой стороны, им самим интересно развивать рынок, у них есть идеи, и им важно защищать себя от конкуренции со стороны крупных игроков. Поэтому ассоциацию они воспринимают как место, которое может помочь им не оказаться в слишком уязвимом положении по отношению к крупным игрокам.

Также по мере зрелости рынка интерес участников к ассоциациям может ослабевать, особенно у крупных игроков. Когда рынок только строится, участникам действительно интересно участвовать в создании правил игры. Когда же базовая конструкция уже сложилась, законы приняты, а система работает в более стабильном режиме, мотивация вовлекаться снижается. В результате на определённом этапе зрелости рынка у ассоциаций могут одновременно возникать две проблемы: становится труднее привлекать сильных сотрудников и труднее удерживать интерес к своей работе со стороны качественных участников рынка. А когда именно такие участники начинают дистанцироваться, ассоциация неизбежно теряет в темпе.

ВОПРОС

Какие формы взаимодействия между ассоциациями и регуляторами наиболее эффективны?

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН

Форматов много: экспертные советы, рабочие группы, обсуждения проектов нормативных актов, встречи. Отдельный формат — регулярные отраслевые мероприятия, форумы, конференции, круглые столы. Для ассоциаций это рабочий инструмент взаимодействия, точка контакта, и все они стараются участвовать во всех возможных форматах. Даже если решения уже фактически приняты, важно присутствовать и озвучивать позицию.

ВОПРОС

Как регуляторы относятся к бизнес-ассоциациям?

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН

Очень по-разному. Если между регулятором и ассоциацией складывается рабочий диалог, её действительно могут воспринимать и как источник экспертизы, и как площадку, с которой обсуждают, как лучше выстраивать решения. Для кого-то ассоциации — просто неизбежный элемент системы.

Некоторые чиновники предпочитают, чтобы отрасль сначала консолидировала позицию внутри ассоциации и уже потом приходила к регулятору. Это для них проще, чем работать с большим количеством разрозненных мнений. Но бывает и наоборот — предпочитают напрямую общаться с крупными участниками рынка.

Поэтому на практике чаще используется сочетание этих подходов: ассоциация остаётся важным каналом согласованной позиции, но прямые контакты крупных игроков тоже никуда не исчезают.

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН**Может ли ассоциация влиять на репутацию отрасли?**

Да, и это одна из ключевых функций, особенно в отраслях со сложной репутацией. В таких случаях ассоциация может сделать больше, чем отдельная компания, потому что одна компания всегда может говорить, что она хорошая, а остальные — нет. Ассоциация работает уже с репутацией всей отрасли. Она может очищать рынок, формировать стандарты поведения, проводить дисциплинарные процедуры. Часто именно добросовестные участники заинтересованы в том, чтобы избавиться от недобросовестных игроков, которые портят репутацию всей отрасли. Иногда исключение из ассоциации становится серьезной репутационной санкцией. Для некоторых рынков это фактически чёрная метка, которая сильно влияет на восприятие компании вовне.

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН**Как изменилась внутренняя работа ассоциаций и состав команд?**

Раньше аппарат ассоциаций во многом формировался из людей, пришедших непосредственно с рынка. Это было довольно естественно. Сейчас ситуация другая. Для сильных участников рынка уровень компенсации, который обычно может предложить ассоциация, часто уже не выглядит конкурентным. А брать людей из более слабых игроков — это уже вопрос качества. Поэтому в аппарате всё чаще работают специалисты другого профиля — юристы, специалисты по GR, коммуникациям, бывшие государственные служащие. При этом им уже приходится погружаться в сам рынок и разбираться в тех технологиях и процессах, которые они сопровождают.

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН**Кто лучше всего подходит для найма в аппарат ассоциации?**

Команду нужно собирать в балансе — чтобы были люди с разным опытом. Если говорить прямо, брать в ассоциацию сильных предпринимателей с рынка — не всегда лучшая идея, хотя сначала это может казаться логичным. Если человек действительно хороший предприниматель, ему всё же лучше оставаться в бизнесе. Для ассоциации, как и для госслужбы, избыточная креативность не всегда плюс. Здесь важнее умение работать в более согласовательной, институциональной логике. Поэтому чаще имеет смысл смотреть в сторону людей с профильным регуляторным опытом. Но именно профильным — не универсальных чиновников, а тех, кто знает законодательство, понимает рынок и видит его в целом: кто на нём есть, у кого какие интересы и где реальные проблемы. Такой взгляд сверху для ассоциации часто оказывается полезнее.

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН**Нужно ли оценивать работу ассоциации и по каким показателям это имеет смысл делать?**

Каждая работа должна оцениваться. Но здесь важно не скатываться в формальную KPI-логику ради самой KPI-логики. Есть базовый функционал, который команда и руководитель должны обеспечивать просто в силу своей роли: чтобы всё работало, собиралась отчётность, если нужно — вовремя сдавалась регулятору, чтобы платились членские взносы, поддерживалась текущая деятельность. За это платится зарплата.

А KPI — это уже про что-то сверх обычной рутины, про дополнительный результат. Например, если ассоциации удалось продвинуть важные поправки, изменить регулирование, довести до результата значимую для отрасли инициативу — это уже показатель отдельной эффективности.

Для лоббистских ассоциаций одним из ключевых показателей может быть и приток новых членов. По сути, это показатель и полезности ассоциации, и того, какую долю рынка она реально представляет. Если компании видят ценность, они вступают. Если притока нет, а есть только естественный отток, ассоциация постепенно слабеет. Для СРО логика другая: там, где членство обязательно, такой показатель уже не работает, потому что ассоциация и так охватывает весь рынок.

В этом случае вопрос скорее в привлекательности самой отрасли и в том, появляются ли на рынке новые участники.

ВОПРОС

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН

В чем заключается роль руководителя бизнес-ассоциации?

Руководитель ассоциации сильно отличается от руководителя корпорации, бизнес-структуры или чиновника. Он должен обладать высокой способностью к компромиссу, умением слушать и договариваться. Руководитель крупной компании может быть жёстким, авторитарным, никого особенно не слушать — и при этом оставаться успешным. Для ассоциации такая модель не работает. Здесь много участников с разными интересами: крупные и мелкие компании, региональные и федеральные игроки, новые и действующие участники. Руководитель должен постоянно балансировать эти интересы. Если он не умеет этого делать, ассоциация быстро теряет участников или влияние. По сути, он выполняет роль медиатора внутри отрасли. Если руководитель никого не слушает и продвигает только собственное видение, он долго не продержится.

Но этим его роль не ограничивается. У него есть доходная и расходная часть, и он должен понимать, как этим управлять. Как правило, одних членских взносов не хватает, поэтому приходится думать и о дополнительных источниках дохода — конференциях, консалтинге, услугах, партнёрских форматах. Всё это тоже нужно уметь организовать, нужно быть управленцем.

Если у тебя сто членов, то у тебя, по сути, сто «проверяющих». Каждый хочет понимать, на что потрачены его взносы и зачем вообще нужна ассоциация, особенно если членство необязательное. Поэтому руководитель должен постоянно объяснять свою полезность участникам. Должен очень внимательно следить за изменениями законодательства и ловить значимые инициативы ещё на ранней стадии, потому что от этого напрямую зависит и жизнь самой ассоциации, и интерес к ней со стороны членов. Поэтому одна из ключевых задач руководителя — не конкурировать с сильными участниками рынка, а уметь с ними работать и использовать их ресурс там, где у ассоциации и у компаний есть общие интересы. Вообще, если говорить шире, большинство ошибок руководителей ассоциаций — это ошибки именно в коммуникации.

ВОПРОС

АЛЕКСЕЙ
САВАТЮГИН

Как вы видите будущее бизнес-ассоциаций?

Новые ассоциации продолжают появляться, особенно в новых секторах, например в финтехе. Если посмотреть на финансовый рынок, то количество участников там в целом сокращается, а вот число бизнес-ассоциаций, наоборот, растёт.

Со временем обычно происходит консолидация: часть организаций исчезает, остаются более устойчивые структуры. Это естественный процесс развития рынков и институтов. При этом сама среда становится сложнее. На большинстве сегментов финансового рынка число участников сокращается, а вместе с этим сужается и ресурсная база ассоциаций. Если участников меньше, значит, меньше и членская база, меньше взносов, меньше возможностей для развития. Повышать взносы тоже не так просто — это всегда нужно отдельно объяснять и согласовывать. Но мир всё равно развивается. Когда-то казалось, что базовая структура финансового законодательства уже сложилась и ничего принципиально нового не потребуется. А потом появились криптовалюты, цифровые финансовые активы, блокчейн, новые платёжные сервисы, маркетплейсы и другие новые сегменты. А значит, появляются и новые поводы для создания ассоциаций.

Поэтому рынок бизнес-ассоциаций во многом живёт по тем же законам, что и любой другой рынок. На раннем этапе можно быстро вырасти, потом среда усложняется, конкуренция усиливается, маржинальность падает, и выживают те, кто лучше приспособляется. В этом смысле будущее у ассоциаций есть, но сохраняться и усиливаться будут прежде всего те, кто умеет адаптироваться к меняющейся среде.

ОТ ПОЗИЦИИ К ВЛИЯНИЮ. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВОМ

Взаимодействие ассоциаций с государством не сводится к письмам и разовым встречам. Это постоянная работа: внутри ассоциации собирается и согласуется позиция отрасли, после чего она переводится в формат, понятный регулятору, и выносится в профессиональный и регуляторный контур. Поэтому влияние ассоциации зависит не только от доступа к государству, но и от того, насколько качественно она умеет формировать и удерживать общую позицию внутри отрасли, а также от её репутации в глазах регулятора.

Существенное значение имеют и сами форматы взаимодействия с государством: именно через них ассоциация не только доносит позицию отрасли, но и укрепляет свою профессиональную роль и доверие со стороны регулятора.

ФОРМАТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С РЕГУЛЯТОРОМ

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ПИСЬМА, ЗАКЛЮЧЕНИЯ И КОММЕНТАРИИ ПО ПРОЕКТАМ АКТОВ И ИНИЦИАТИВАМ

Для части ассоциаций это основной канал взаимодействия с регулятором. В других случаях через него уже не обсуждают позицию по существу, а лишь официально оформляют то, что было заранее согласовано внутри ассоциации.

ЭКСПЕРТНЫЕ, ОБЩЕСТВЕННЫЕ И КОНСУЛЬТАТИВНЫЕ СОВЕТЫ ПРИ ВЕДОМСТВАХ

Присутствие в этих органах остаётся одним из главных признаков реального влияния. Если ассоциация не включена в площадки, где обсуждаются профильные вопросы, её возможности влиять на регулирование заметно снижаются.

РАБОЧИЕ ГРУППЫ С УЧАСТИЕМ РЕГУЛЯТОРА

Один из наиболее ценных форматов взаимодействия: именно здесь можно заранее обсудить формулировки, уточнить аргументацию и снять часть разногласий до того, как проект решения или официальная позиция примут окончательный вид.

ПУБЛИЧНЫЕ И ЗАКРЫТЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ ПЛОЩАДКИ

С участием представителей государства. Форумы, круглые столы, отраслевые собрания и специальные обсуждения позволяют поднимать вопросы до момента их формального оформления и использовать ассоциацию как постоянную площадку для отраслевого диалога.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ С КЛЮЧЕВЫМИ ВЕДОМСТВАМИ

До формального появления инициативы. Это подразумевает обсуждение идей с профильными департаментами регулятора на ранней стадии. Такие контакты позволяют оценить жизнеспособность инициативы и перспективы реализации.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ПИСЬМА, ЗАКЛЮЧЕНИЯ И КОММЕНТАРИИ ПО ПРОЕКТАМ АКТОВ И ИНИЦИАТИВАМ

Для части ассоциаций это основной канал взаимодействия с регулятором. В других случаях через него уже не обсуждают позицию по существу, а лишь официально оформляют то, что было заранее согласовано внутри ассоциации.

УЧАСТИЕ В ПОДГОТОВКЕ ОБЩЕФЕДЕРАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ, КОНЦЕПЦИЙ И ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ

В этом формате роль ассоциации смещается с уровня влияния на принятие отдельных норм на уровень формирования общей регуляторной политики и долгосрочных отраслевых приоритетов.

УЧАСТИЕ В ЗАПУСКЕ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫХ ПРАВОВЫХ РЕЖИМОВ И В РЕГУЛЯТОРНЫХ ПЕСОЧНИЦАХ

Где ассоциации координируют участников. Особенно это распространено в технологически развивающихся секторах, например, в финансовом, где новые технологии часто опережают и рынок, и регулирование.

ПОДГОТОВКА ОТРАСЛЕВОЙ СТАТИСТИКИ, ОПРОСОВ, АНАЛИТИКИ И ЭКСПЕРТНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ РЕГУЛЯТОРА

Это усиливает роль ассоциаций как источника экспертизы и проверенных данных.

КОАЛИЦИИ С ДРУГИМИ АССОЦИАЦИЯМИ И СОЮЗАМИ

Для выработки консолидированной позиции. Такой формат используется для усиления веса позиции и охвата рынка при обсуждении чувствительных вопросов, затрагивающих широкие сегменты рынка или смежные отрасли.

ПРЯМЫЕ РАБОЧИЕ КОНТАКТЫ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ГОСУДАРСТВА

При сильном руководстве ассоциации выстраиваются прямые контакты как с ключевыми лицами в органах власти, так и на уровне исполнителей и экспертов. Такой формат особенно важен при обсуждении сложных и спорных вопросов, требующих быстрой реакции со стороны регулятора или отрасли.

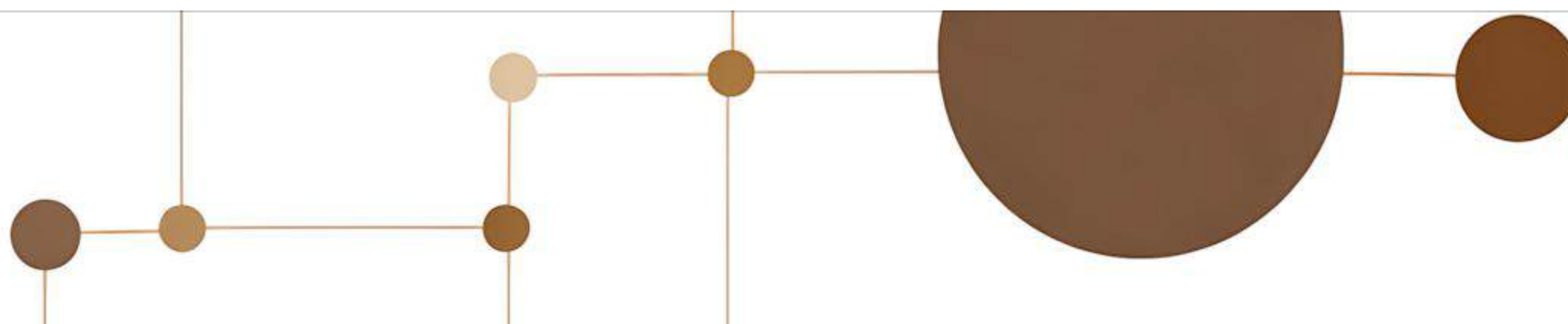
НЕФОРМАЛЬНЫЕ КОНТАКТЫ ТАКЖЕ ОСТАЮТСЯ ВАЖНОЙ ЧАСТЬЮ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Они позволяют быстро уточнять позицию регулятора, «сверять часы» по чувствительным вопросам и заранее оценивать жизнеспособность инициативы. Устойчивость таких контактов напрямую зависит от репутации ассоциации и качества её повестки: если она приходит с узкокорпоративными или слабо проработанными предложениями, доступ быстро сужается.

Реальное влияние ассоциации определяется не только наличием каналов взаимодействия с государством, но и тем, насколько ей доверяют как собеседнику. На первый план выходит не только репутация руководителя и дирекции, но и способность самой ассоциации качественно собирать позицию внутри отрасли: через регулярную коммуникацию с членами, понятную логику её подготовки и умение переводить разнородные интересы в собранный и понятный для государства сигнал. Для бизнеса это не менее важно, чем сами встречи с регулятором: если внутри ассоциации нет механизма сборки позиции, во внешний контур выходит либо слишком размытая, либо слишком частная повестка.

На эффективность ассоциации влияет и то, как её воспринимает регулятор. Чем шире состав участников, тем выше ценится её позиция и тем чаще она воспринимается как отражение интересов отрасли в целом. Напротив, более узкие, «карманные» ассоциации обычно рассматриваются как структуры, представляющие интересы ограниченного круга игроков. Такие объединения чаще создаются для решения точечных задач и продвижения конкретной повестки; после достижения этих целей их активность может снижаться, хотя в фоновом режиме они продолжают отслеживать регуляторную повестку и активизируются при появлении новых чувствительных вопросов.

Сами ассоциации чаще всего описывают свою роль в отношениях с государством сразу в нескольких регистрах: как институциональную площадку отрасли, как партнёра, как центр экспертизы и как канал обратной связи. При этом роль партнёра не исключает и более жёсткой функции: в интервью ассоциации нередко описывают себя как корректного, но содержательного оппонента, задача которого — не спорить ради спора, а показывать последствия решений и предлагать рабочие альтернативы.



Репутация ассоциации в отношениях с государством определяется не только доступом к регулятору, но и тем, воспринимается ли она как содержательный, предсказуемый и действительно представительный собеседник. Для самих ассоциаций это проявляется во включённости в рабочие группы, приглашениях на профильные площадки и готовности ведомств обсуждать через них отраслевые вопросы.

Для бизнеса репутация ассоциации у регулятора — уже наблюдаемый показатель её реального веса. Она оценивается по тому, слышат ли ассоциацию в профильных ведомствах, включают ли в рабочие и консультативные форматы, обращаются ли к ней за данными, оценками и отраслевой позицией, готовы ли представители госорганов, включая министров и их заместителей, участвовать в мероприятиях, организуемых ассоциацией.

Сильная репутация в глазах государства связана не только с качеством руководителя, но и с содержательностью позиции и составом членской базы: регулятору важны ассоциации, которые приносят живые, верифицированные данные и представляют значимую часть рынка.

ОСНОВНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

- Влияние ассоциации определяется не столько наличием формальных каналов, сколько способностью работать в разных форматах одновременно. Наибольший эффект достигается при комбинировании каналов, а не при опоре на один инструмент.
- Ключевым фактором остаётся способность ассоциации собирать и согласовывать позицию внутри отрасли. Она должна уметь объединять разные интересы в одну понятную и проработанную позицию. Без этого даже при наличии доступа к регулятору добиться результата сложно.
- Доступ к регулятору зависит от репутации ассоциации: чем она сильнее, тем больше возможностей появляется для неформального диалога. Репутация формируется за счет экспертизы, скорости реакции и способности представлять консолидированную позицию отрасли, а не интересы отдельных игроков. В этом случае регулятор начинает воспринимать ассоциацию как партнёра и источник профессиональной экспертизы. Со временем это приводит к проактивному взаимодействию — регулятор сам обращается к ассоциации за экспертизой, статистикой и рекомендациями.
- Для усиления влияния ассоциации важно выходить за рамки базовых форматов — работать через такие дополнительные инструменты, как сбор и предоставление отраслевой статистики и данных, подготовка отраслевых мониторингов и обзоров, демонстрация способности выстраивать коалиции с другими объединениями по чувствительным вопросам, и готовность участвовать в пилотных проектах.

КЕЙСЫ ВЛИЯНИЯ НА ОТРАСЛЬ

Мы собрали несколько кейсов, показывающих, как бизнес-ассоциации выстраивают взаимодействие с государственными органами и каким образом их инициативы влияют на регулирование отрасли.

СОЮЗНАПИТКИ

КЕЙС

В период руководства главы ассоциации в 2017–2024 годах одним из ключевых шагов в построении Союзанапитки стало объединение Российского союза производителей соков и Союза производителей безалкогольных напитков и минеральных вод с последующим присоединением Союза производителей бутилированных вод. До этого отрасль была фрагментирована: разные объединения представляли отдельные сегменты и не всегда формировали согласованную позицию для государства. Консолидация позволила сократить число параллельных площадок и сделать взаимодействие с регулятором более структурированным, а внутри отрасли — упростить согласование интересов разных групп производителей.

После объединения ассоциация начала работать по ключевым регуляторным вопросам. В частности, по маркировке ей удалось добиться поэтапного внедрения системы и существенно отложить сроки её запуска. Для компаний это означало не резкое введение новых требований, а возможность подготовиться заранее и адаптировать процессы без сбоев. В теме акцизов ассоциация участвовала в проработке решений, которые позволили не пересматривать уже начатые инвестиционные проекты. В результате компании смогли сохранить вложенные средства и продолжить реализацию проектов без дополнительных потерь.

Отдельным направлением стала работа за пределами России, но уже в формате личной экспертной деятельности руководителя. Он участвовал в консультировании отраслевых объединений в странах СНГ по вопросам построения управленческой модели и взаимодействия с участниками рынка. Также была построена наднациональная площадка: СОЮЗНАПИТКИ ЕВРАЗИЯ.

В пивоваренной отрасли он также был привлечён как эксперт к проекту по формированию единой отраслевой площадки: в рамках проектной работы были проанализированы различные модели корпоративного управления и подобраны инструменты, которые могли бы лечь в основу объединения разрозненных ассоциаций. В настоящее время проект реализуется на практике.

АССОЦИАЦИЯ ОПЕРАТОРОВ И ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПЛАТФОРМ

КЕЙС

Ассоциация сыграла заметную роль в продвижении мер поддержки выхода малых и средних компаний на рынок капитала. Именно через неё продвигалась логика субсидирования и институциональной поддержки компаний, которые могут привлекать финансирование не только через биржу, но и через инвестиционные платформы.

Значимая часть работы была связана с изменениями в налоговом законодательстве. Позиция рынка последовательно доносилась до Минфина, Банка России, профильного комитета Госдумы и Совета Федерации. Тем самым ассоциация не просто формулировала запрос, а сопровождала его на нескольких уровнях государственной системы, добиваясь учёта интересов участников рынка инвестиционных платформ. Она также участвовала в разработке отдельных законов и поправок, касающихся отрасли, выступая площадкой для согласования и продвижения консолидированной позиции рынка.

КЕЙС

Влияние отраслевой ассоциации на рынок медицинских изделий проявляется в её способности подключаться к регуляторному процессу на той стадии, когда правила ещё можно скорректировать, и собирать разрозненные позиции компаний в единую отраслевую позицию, подкреплённую профессиональной экспертизой. За счёт этого ассоциация влияет не только на содержание отдельных норм, но и на сроки их введения, параметры переходных режимов и уровень административной нагрузки для участников рынка. Это хорошо видно на конкретных кейсах последних лет. Так, ассоциации удалось заблокировать инициативу по изменению ставки НДС на иностранные медицинские изделия при их ввозе и реализации: она подготовила отрицательное заключение, и часть её аргументов была учтена.

В другом случае ассоциация добилась продления срока подачи заявлений в рамках нового регулирования регистрации медицинских изделий, что позволило участникам рынка избежать резкого ужесточения административных требований. Аналогичную роль она сыграла в продлении переходного периода по документам ЕАЭС, а также в текущей донстройке правил инспектирования производственных площадок на национальном уровне.

АППГЕ — АССОЦИАЦИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И ПОСТАВЩИКОВ ГОТОВОЙ ЕДЫ

КЕЙС

Рынок готовой еды в России растёт очень быстро, но долгое время регулировался через нормы, разработанные для других форматов — прежде всего для предприятий общественного питания. При этом отдельной категории для фабричной готовой еды фактически не существовало, и на неё распространялись требования, не в полной мере соответствовавшие особенностям этой продукции. Для отрасли это создавало двойной риск. С одной стороны, одинаковые требования применялись к продуктам с разной технологией производства, упаковкой, сроками хранения и температурными режимами. С другой — отсутствие более точной регуляторной рамки создавало возможности для недобросовестных игроков, которые экономили на качестве и безопасности и за счёт этого получали конкурентное преимущество.

Ассоциация сосредоточилась не на точечном решении проблем отдельных компаний, а на том, чтобы добиться более точного регулирования самой категории. Одним из ключевых шагов стало обращение к регулятору с аргументацией, почему фабричную готовую еду не следует приравнивать к магазинной кулинарии и продукции предприятий общественного питания. Параллельно ассоциация в совместной работе с Роспотребнадзором вела экспертную проработку подходов к регулированию категории и продвигала более системное решение — введение отдельного определения «готовой еды», разработку специального ГОСТа и адаптированных санитарных правил. Уже за первый год работы ей удалось существенно продвинуть понимание того, что готовая еда требует отдельного нормативного подхода.

АССОЦИАЦИЯ УЧАСТНИКОВ РЫНКА ЭЛЕКТРОННЫХ ДЕНЕГ И ДЕНЕЖНЫХ ПЕРЕВОДОВ

КЕЙС

Ассоциация участников рынка электронных денег и денежных переводов возникла в момент, когда рынок уже сформировался, но регулирование для него фактически отсутствовало. Участники отрасли объединились, чтобы совместно с регулятором выработать базовые правила работы и задать рамку для дальнейшего развития сегмента. Из этой роли вырос и её дальнейший вклад в отраслевое регулирование. Ассоциация участвовала в формировании профильной нормативной базы, в том числе внесла вклад в разработку закона о национальной платёжной системе (161-ФЗ), а также в развитие отдельных положений законодательства в сфере противодействия отмыванию доходов (115-ФЗ).

По мере развития рынка ассоциация не ограничивалась только сопровождением уже существующих правил, но и вводила в российскую повестку новые темы. Одним из таких направлений стало продвижение концепции открытого банкинга и открытых API: ассоциация одной из первых начала системно адаптировать международный опыт, готовить по этой теме аналитические материалы и обзоры, а затем выносить их в обсуждение с участниками рынка и регуляторами. Это помогло не только привлечь внимание к самой теме, но и сделать её частью практической повестки. В результате она закрепилась не только как представитель отраслевых интересов, но и как центр экспертизы, который готовит аналитические материалы, формирует позиции по ключевым вопросам и участвует в донстройке регулирования по мере развития рынка.

АЦП – АССОЦИАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

КЕЙС

В случае платформенной экономики Ассоциация сыграла роль институционального посредника между быстро растущим рынком и государством в момент, когда сама логика регулирования ещё только формировалась. Она добилась признания себя как основной площадки, через которую отрасль консолидированно доносит позицию до регулятора: это было зафиксировано в Меморандуме о добросовестных практиках цифровых платформ и работе над законодательством о платформенной экономике. Влияние ассоциации состоит не только в представительстве интересов крупнейших игроков, но и в том, что она способствует более глубокому пониманию государством природы платформенной модели, помогает собрать данные, сформулировать дорожные карты и предложить более реалистичную нормативную рамку для сегмента, который уже стал значимой частью экономики, но долгое время оставался вне полноценного регулирования.

АВФАРМ – АССОЦИАЦИЯ ВЕТЕРИНАРНЫХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

КЕЙС

АВФАРМ выстроила устойчивые связи с регуляторами, отраслевыми партнёрами и экспертными площадками в России, Евразии и за рубежом и использует их как рабочий инструмент для решения задач своих членов. Это позволяет ассоциации собирать экспертизу, согласовывать отраслевые позиции и продвигать изменения в ключевые документы. Благодаря этой сети АВФАРМ смогла подготовить значительную часть изменений в правила обращения ветеринарных лекарственных средств и выступить центром координации, который собирает поддержку и переводит интересы отдельных игроков в общую отраслевую позицию. Эта роль особенно проявилась в период резкого ухудшения условий для международного бизнеса. Ассоциация помогла сохранить присутствие международных ветеринарных препаратов на российском и евразийском рынке и создать условия для восстановления поставок традиционным клиентам. Для отрасли это было важно не только с точки зрения доступности препаратов, но и с точки зрения снижения риска серого и черного рынка. Параллельно ассоциация участвовала в выстраивании более устойчивого баланса между международными и российскими производителями в новых условиях.

АМФП – АССОЦИАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

КЕЙС

Одно из направлений работы АМФП — активное участие в законодательных инициативах для регулирования фармацевтического рынка в России и ЕАЭС: это в том числе вопросы, касающиеся обращения лекарственных средств, качества производства, а также интеграции подходов в ЕАЭС и установления переходных периодов. Ассоциация добивалась поэтапного введения новых требований в ЕАЭС, чтобы у компаний было время адаптироваться и привести в соответствие регистрационные досье. Одно из направлений работы АМФП — активное участие в законодательных инициативах для регулирования фармацевтического рынка в России и ЕАЭС.

Это в том числе вопросы, касающиеся обращения лекарственных средств, качества производства, а также интеграции подходов в ЕАЭС и установления переходных периодов. Ассоциация добивалась поэтапного введения новых требований в ЕАЭС, чтобы у компаний было время адаптироваться и привести в соответствие регистрационные досье.

АМФП также продвигает инициативу по передаче всех патентных споров и споров по принудительному лицензированию в Суд по интеллектуальным правам. Для этого была подготовлена отдельная исследовательская работа совместно с экспертами и представителями научного сообщества. Сейчас эта инициатива уже доведена до законопроекта, который должен быть рассмотрен и одобрен в 2026 году. Ещё одно направление — образовательные проекты с университетами. Ассоциация развивает сотрудничество с профильными вузами и совместно с экспертами из компаний-членов запускает лекции и курсы для студентов, чтобы помимо теоретических знаний у студентов была возможность на практике увидеть, как разрабатываются, производятся и выходят на рынок лекарственные препараты.

РАТЭК — АССОЦИАЦИЯ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ И ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ЭЛЕКТРОБЫТОВОЙ И КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ

КЕЙС

Ассоциация последовательно участвовала в обсуждении сроков и условий введения обязательной маркировки электроники и компьютерной техники. С учётом позиции значительной части рынка и результатов эксперимента по добровольной маркировке РАТЭК дважды добивалась переноса сроков запуска, чтобы обеспечить готовность участников оборота и инфраструктуры, а также учесть необходимость корректировки отдельных положений проекта постановления Правительства РФ. Такой подход позволил снизить риски для отрасли и повысить качество правоприменения за счет более взвешенного внедрения меры.

В работе над законопроектом о платформенной экономике ассоциация отстояла ряд важных для отрасли положений. В частности, РАТЭК выступала за риск-ориентированный подход и недопущение распространения избыточных регуляторных ограничений на отдельные категории непродовольственных товаров, а также участвовала в донстройке параметров регулирования платформенной торговли.

На уровне ЕАЭС ассоциация также участвовала в согласовании сроков введения технических требований по энергоэффективности. Учитывая организационную и экономическую неготовность рынка, РАТЭК содействовала переносу даты вступления требований в силу на три года, чтобы обеспечить поэтапную адаптацию и снизить издержки бизнеса.

РУСБРЕНД

КЕЙС

Одним из ключевых направлений работы Русбренда стала борьба с контрафактом. Ассоциация участвовала в подготовке многочисленных поправок в закон о товарных знаках, КоАП, Уголовный кодекс и другие нормативные акты, усиливающие защиту рынка от подделок. Параллельно велась работа с правоохранительными и таможенными органами, включая обучение и сопровождение практики применения новых норм. Эта работа способствовала заметному сокращению контрафакта на рынке. К числу значимых результатов относится и включение национального принципа исчерпания прав в кодекс Евразийского экономического союза. Ассоциация также принимала участие в подготовке первой версии закона об отходах. В него были включены положения, которые задали рамку для развития сферы переработки и более системной организации отрасли. При этом позже закон существенно перерабатывался. Кроме того, «Русбренд» был вовлечён в создание кодекса добросовестных практик и межиндустриального экспертного совета — переговорной площадки, которая в течение нескольких лет позволяла участникам рынка урегулировать спорные вопросы без серьёзных изменений в закон о торговле.

АССОЦИАЦИЯ ФАКТОРИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

КЕЙС

Ассоциация прошла несколько стадий развития — от формирования коллегиальной идентичности участников до реализации комплиментарных для рынка законотворческих инициатив. Один из наиболее показательных кейсов — внедрение агентского факторинга: ассоциация стала площадкой, на которой конкуренты смогли договориться о новом инструменте и вместе сформировать для него рынок. Концепция сутового саморегулирования в отсутствие формального регулятора выделяет ассоциацию среди коллег по финансовой сфере.

Системной задачей для объединения стало и повышение узнаваемости факторинга как инструмента. В последние годы, когда классические GR-задачи по созданию правовой базы факторинга были решены, акцент сместился в сторону информационного продвижения: рынок стал чаще появляться в деловой прессе, факторинг — звучать в публичной повестке, а сам продукт — лучше пониматься бизнесом. Это менее формализованный, но важный результат: ассоциация не только защищает рынок от внешних ограничений, но и расширяет его за счёт роста информированности и укрепления легитимности инструмента в глазах клиентов и стейкхолдеров.

СОЮЗМОЛОКО

КЕЙС

На рынке молочной продукции Союзмолоко выступает как ключевая площадка, через которую регуляторные, инвестиционные и технологические вопросы переводятся в практические решения для бизнеса. Один из наиболее заметных результатов работы связан с системой прослеживаемости. Союзмолоко объединил позицию отрасли и обосновал, что действующий партионный учёт уже решает задачи, ради которых предлагалось вводить поэкземплярную прослеживаемость. В результате Минпромторг России рекомендовал Правительству РФ заменить поэкземплярную прослеживаемость для молочной продукции на партионный учёт, что позволило бизнесу избежать колоссальных затрат. Еще одно важное направление — борьба с фальсификатом. Союзмолоко совместно с ключевыми торговыми сетями подписал Хартию, которая позволяет выводить товары нарушителей с полок. Параллельно была достигнута отмена льготы по НДС в отношении молокосодержащих продуктов с заменителем молочного жира — с 2026 года НДС для такой продукции повышен с 10% до 22%, что сделало экономику фальсификации менее привлекательной.

Значимым результатом стало участие Союзмолоко в корректировке экологического регулирования. Правительство отказалось от многократного повышения сбора за утилизацию упаковки (РОП) в 2026 году, а также перенесло требования обязательной государственной экологической экспертизы нового оборудования на 1 марта 2027 года. Это позволило производителям избежать резкого роста издержек. В области племенного животноводства Союзмолоко добился запуска новой формы поддержки — субсидирования до 70% затрат на генотипирование молодняка КРС (0,3 млрд руб. в 2025 году). Что касается экспортной поддержки, объем «транспортной субсидии» увеличен в 3 раза (до 450 млн руб.), снижена конкуренция и сохранена ставка возмещения 100% по приоритетным категориям.

В части технического регулирования Союзмолоко добился отказа Правительства от обязательной экспертизы технических условий и стандартов организаций, а также от обязательного соблюдения нормативов ГОСТ. Кроме того, Россельхознадзор по просьбе Союзмолоко утвердил формат работы в аварийном режиме системы «Меркурий». Союзмолоко также совместно с ключевыми аграрными вузами утвердил обновленные стандарты и учебные планы подготовки зоотехников и ветеринаров, что направлено на решение кадровой проблемы в отрасли.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИЙ

Сильная ассоциация — это рабочий механизм коллективного влияния, который помогает отрасли собирать позицию, удерживать диалог с регулятором, двигать значимые темы и оставаться полезной для членов. Ассоциации и бизнес смотрят на эффективность с разных сторон. Для самих ассоциаций важнее способность удерживать коалицию, не допускать разрушительных для отрасли решений и сохранять диалог даже в сложной среде. Для бизнеса — прикладной результат: есть ли движение по значимым для компаний темам, полезна ли ассоциация и оправдывает ли она затраты времени и денег.

ПО КАКИМ ПРИЗНАКАМ АССОЦИАЦИЮ СЧИТАЮТ ЭФФЕКТИВНОЙ?

Реальное влияние ассоциации определяется не только наличием каналов взаимодействия, но и тем, насколько ей доверяют как собеседнику. В этом смысле на первый план выходит репутация руководителя и дирекции: лоббистский ресурс ассоциации во многом зависит от того, воспринимает ли регулятор её как серьёзную, предсказуемую и профессиональную сторону диалога. Однако одного внешнего доверия недостаточно.

01 • РЕЗУЛЬТАТ ПО ЗНАЧИМЫМ ДЛЯ ОТРАСЛИ ВОПРОСАМ

Речь идёт не о формальном участии в обсуждениях, а о возможности влиять на содержание решений: скорректировать формулировки, смягчить режим внедрения, удержать значимый для отрасли вопрос в повестке и, если необходимо, остановить решение, создающее для рынка избыточные риски. Для части респондентов даже отсутствие ухудшения условий для отрасли считается результатом.

02 • КАЧЕСТВО ДИАЛОГА С ГОСУДАРСТВОМ

Наличие устойчивого доступа к тем площадкам, где действительно формируются решения, и способность вести с регулятором профессиональный разговор на языке фактов, последствий и рабочих альтернатив. Здесь критичны и репутация руководителя, и сила аппарата, и качество подготовки позиции.

03 • СПОСОБНОСТЬ СОБИРАТЬ И УДЕРЖИВАТЬ ПОЗИЦИЮ РЫНКА

Если ассоциация не может пройти через различия интересов и вынести наружу собранную и аргументированную позицию, её институциональный вес быстро снижается.

04 • КАЧЕСТВО ВНУТРЕННЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Компании обращают внимание на то, насколько у ассоциации понятная повестка, устойчивый ритм работы, качественные материалы, рабочая обратная связь и предсказуемые процессы. Здесь большое значение имеет экспертный вес аппарата.

Сильная дирекция накапливает контекст, ведёт вопрос последовательно и возвращается к нему уже с новым уровнем проработки, а не с базовыми вопросами каждый раз с нуля.

05 • ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Сильный руководитель задаёт темп, удерживает фокус, собирает коалицию и повышает вес ассоциации в диалоге с государством; слабый — быстро переводит её в режим бюрократического сопровождения без реального результата. При этом в интервью звучит и более жёсткая оговорка: сама по себе личность руководителя не заменяет работу членов и аппарата, но может резко усилить или, наоборот, ослабить уже существующую конструкцию.

ЧТО СНИЖАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

Ассоциации и бизнес в целом сходятся в понимании ключевых ограничений, но по-разному расставляют акценты. Руководители ассоциаций чаще обращают внимание на внешнюю среду — качество диалога с регуляторами, нестабильность правил игры, ограничения текущего политического и экономического контекста. Бизнес чаще фокусируется на внутренних причинах — качестве управления, силе аппарата, ясности повестки и наличии видимого результата.

К ВНЕШНИМ ФАКТОРАМ ОТНОСЯТСЯ:

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

- Ограниченность финансовых и человеческих ресурсов.
- Высокая нагрузка на небольшие команды.
- Неоднородная вовлечённость членов.
- Сложность согласования позиций между компаниями с разными интересами.
- Внутренние конфликты.
- Слабый или недостаточно профессиональный руководитель.
- Дефицит сильных сотрудников и собственной экспертизы аппарата.
- Слабая работа правления, комитетов или других управляющих органов.
- Размытая повестка и отсутствие жёсткой приоритизации
- Отсутствие видимого результата по значимым для членов темам.
- Слабо выстроенные рабочие контакты с регулятором.
- Недостаточная публичность и слабая коммуникация с членами и внешней средой.

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

- Непредсказуемость и несогласованность действий регуляторов.
- Ограниченность формализованных механизмов влияния на регулирование.
- Длительность и сложность прохождения инициатив.
- Конкурирующие или несогласованные действия других ассоциаций.
- Санкционные ограничения и общее изменение внешнего контура.
- Снижение возможностей для открытой публичной коммуникации по чувствительным вопросам.
- Сложность вовлечения сильных российских игроков в ассоциации, исторически ориентированные преимущественно на международный бизнес.

РЕКОМЕНДАЦИИ ОТ РЕСПОНДЕНТОВ

В общении с главами ассоциаций и бизнесом мы собрали набор практических рекомендаций, которые позволят либо снимать ограничения, снижающие эффективность, либо усиливать уже работающие элементы. Значительная часть этих рекомендаций адресована не только ассоциациям, но и самим компаниям-членам: без их запроса и содержательной вовлечённости ассоциация не будет по-настоящему эффективной.

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕСТКОЙ

ЖЁСТЧЕ ПРИОРИТИЗИРОВАТЬ ПОВЕСТКУ

Не распыляться на широкий набор тем, а держать ограниченный круг вопросов, по которым ассоциация действительно может показать движение. Некоторые союзы связывают это с фокусом на инициативах с максимальным эффектом для отрасли.

ДРОБИТЬ СЛОЖНЫЕ ВОПРОСЫ НА БОЛЕЕ УЗКИЕ ЗАДАЧИ И ДВИГАТЬ ИХ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫМИ ШАГАМИ

Не держать проблему как один большой нерешаемый блок, а делить её на более узкие вопросы, которые можно решать поэтапно.

ВЕСТИ КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ В ПРОЕКТНОЙ ЛОГИКЕ

По чувствительным направлениям нужны ответственные, этапы, сроки, регулярные статусы и фиксация решений.

ФИКСИРОВАТЬ «КРАСНЫЕ ЛИНИИ» ОТРАСЛИ

Определять заранее, какие решения принципиально неприемлемы для рынка. Это упрощает выработку позиции и ускоряет реакцию в критических ситуациях.

ПЕРИОДИЧЕСКИ ПЕРЕПРОВЕРЯТЬ ПОВЕСТКУ ЧЕРЕЗ ЧЛЕНОВ

Стратегические сессии с участием сопредседателей комитетов и представителей бизнеса, где ассоциация не только отчитывается, но и заново спрашивает, что сейчас действительно важно для рынка, достаточен ли текущий уровень взаимодействия и что нужно усиливать. Ассоциация начинает терять полезность, когда её аппарат производит активность, которая нужна прежде всего самому аппарату, а не участникам.

ДЕЛАТЬ ПРОЦЕСС РАБОТЫ С ТЕМАМИ ПОНЯТНЫМ ДЛЯ ЧЛЕНОВ

Членам важно понимать, какие вопросы взяты в работу, что происходит по каждому из них и как принимаются решения. Коммуникация с участниками должна быть регулярной, договорённости зафиксированы, а следующие шаг обозначены заранее.

ДАВАТЬ ЧЛЕНАМ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ПО ИХ ИНИЦИАТИВАМ

Не просто принимать предложения, а возвращаться с ответом: что взято в работу, что не взято, где возникло ограничение и каков следующий шаг. Одна из претензий бизнеса возникает именно там, где логика отбора тем и причин отказа остаётся непрозрачной.

НА ВХОДЕ ВЫРАВНИВАТЬ ОЖИДАНИЯ ОТ ЧЛЕНСТВА

Полезно ещё на входе согласовывать с компанией, зачем ей членство в ассоциации, какие темы для неё приоритетны и что она будет считать практическим результатом. Чем конкретнее эти ожидания сформулированы на старте, тем меньше риск расхождения между запросом компании и реальными возможностями ассоциации.

ПОМОГАТЬ НОВЫМ УЧАСТНИКАМ РАЗБИРАТЬСЯ В РЕГУЛИРОВАНИИ И ПРАВИЛАХ РЫНКА

Помогать им понять требования, риски и сложившуюся практику, чтобы они быстрее включались в работу ассоциации. Это повышает ценность членства.

РАБОТАТЬ СО «СПЯЩИМИ» ЧЛЕНАМИ

Если компания выпадает из активной работы, важно возвращать её в рабочий процесс через темы, значимые именно для неё, а не ждать, что она включится сама или выйдет из ассоциации.

ДЛЯ БИЗНЕСА – ПРИХОДИТЬ С ПОНЯТНЫМ ЗАПРОСОМ.

Часть проблем возникает из-за пассивной позиции самих членов. Компании сами должны понимать, зачем им членство, какие темы для них приоритетны и что они готовы вложить в общую работу — временем, экспертами, внутренней координацией.

УСИЛИВАТЬ АППАРАТ И МОТИВАЦИЮ КОМАНДЫ

СИСТЕМНО РАЗВИВАТЬ ЭКСПЕРТИЗУ АППАРАТА

Полезно не ограничиваться наймом сильных людей, а выстраивать постоянное развитие команды: участие сотрудников во внешних встречах и обсуждениях, профильные семинары, обучение по GR-, юридическим и отраслевым темам. Это часть стратегии удержания: людей можно удерживать не только деньгами, но и ростом «в знаниях и в калибре задач». В отдельных случаях эту работу усиливают собственные образовательные форматы ассоциации и связка с отраслевыми учебными площадками.

НЕ ОСТАВЛЯТЬ МОТИВАЦИЮ КОМАНДЫ «НА ОСТАТОЧНОМ ПРИНЦИПЕ»

Для аппарата и руководителя стоит заранее выстраивать понятную систему: базовое вознаграждение, годовой бонус за выполнение повестки.

РАСШИРЯТЬ РАБОЧИЕ ФОРМАТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ГОСУДАРСТВОМ

Подключать не только официальную переписку, но и экспертные советы, регулярную экспертизу проектов актов, внутренние мероприятия с участием профильных ведомств и отчётные форматы, позволяющие обсуждать результаты и повестку напрямую с регулятором.

ПОКАЗЫВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ И ЗАРАНЕЕ СОГЛАСОВЫВАТЬ ЧУВСТВИТЕЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

ПО ВОЗМОЖНОСТИ ПОКАЗЫВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ В ИЗМЕРИМОЙ ИЛИ ХОТЯ БЫ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ФОРМЕ

Там, где эффект можно оцифровать, это стоит делать. Например, через экономию для членов, прирост участников, выполнение бюджета, охват и посещаемость мероприятий, вовлечённость членов или эквивалентный эффект отдельных проектов, включая коммуникационные. Там, где прямая оцифровка невозможна, полезен хотя бы аналитический разбор результата: как работа ассоциации снизила риски, сэкономила ресурс компании, повлияла на движение по теме или усилила позицию отрасли.

ПЛАНИРОВАТЬ ЧУВСТВИТЕЛЬНЫЕ БЮДЖЕТНЫЕ РЕШЕНИЯ ЗАРАНЕЕ

Повышение взносов и дополнительные расходы лучше обсуждать с членами заранее, а не выносить в последний момент. Это даёт компаниям время встроить такие решения в собственный бюджетный цикл и снижает сопротивление.

ОСНОВНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

- Ключевыми факторами эффективности выступают способность собирать позицию отрасли, качество диалога с регулятором и сила руководителя. Реальный результат возникает именно при сочетании этих элементов.
- Основные ограничения чаще лежат внутри самой ассоциации: это ограниченный бюджет и ресурсы, качество управления, размытая повестка и слабая вовлечённость членов. Внешние факторы тоже влияют, но именно внутренняя организация чаще определяет итоговый результат. Критически важна прозрачность работы: членам должно быть понятно, какие темы находятся в работе, как принимаются решения и к каким результатам это приводит. Это напрямую влияет на доверие, вовлечённость и готовность поддерживать ассоциацию — как финансово, так и собственным участием.
- Результативность ассоциации зависит не только от её аппарата, но и от самих членов: без чёткого запроса, экспертизы и активной вовлечённости с их стороны ассоциация не сможет быть по-настоящему эффективной.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ: ЧЕК-ЛИСТ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АССОЦИАЦИИ

В ходе исследования видно, что компании оценивают ассоциации через практическую пользу, но чаще делают это интуитивно. Для перевода такой оценки в более прикладной формат можно использовать чек-лист, который позволяет быстро понять, насколько ассоциация реально выполняет свою функцию и помогает бизнесу работать с повесткой и взаимодействовать с регулятором.

Чек-лист может использоваться как для выбора ассоциации, так и для оценки эффективности своего текущего участия в ассоциации.

По каждому критерию важно ответить, выполняется ли он на практике (да / частично / нет).

1. Корпоративное управление

- ☐ Есть ли понятная и работающая система управления ассоциацией?
- ☐ Может ли компания влиять на стратегию и повестку изнутри?
- ☐ Обеспечен ли баланс интересов участников и возможность контроля с их стороны?
- ☐ Предусмотрена ли ротация в органах управления?
- ☐ Прозрачен ли порядок формирования бюджета (вступительные, ежегодные, целевые взносы)?
- ☐ Соответствует ли структура масштабу ассоциации (география, число участников)?

Почему это важно: чёткая система управления формирует доверие и делает ассоциацию управляемым инструментом, а не формальной площадкой.

Риск: непрозрачная структура и пассивное членство снижают эффективность вложенных ресурсов.

Индикатор: компания может реально влиять на стратегию и повестку ассоциации.

2. Руководитель ассоциации

- ☐ Является ли руководитель публичным и вовлечённым?
- ☐ Участвует ли он в рабочих группах, экспертных советах, диалоге с регуляторами?
- ☐ Регулярно ли выступает на отраслевых мероприятиях и взаимодействует со СМИ?
- ☐ Способен ли формировать и продвигать позицию отрасли?
- ☐ Есть ли у него широкая сеть контактов?

Почему это важно: сильный руководитель формирует внешнюю повестку и влияет на восприятие отрасли.

Риск: пассивный или непубличный лидер снижает влияние ассоциации.

Индикатор: наличие сильного, узнаваемого и цитируемого лидера, который управляет внешней повесткой.

3. Динамика членской базы

- ☐ Есть ли регулярный приток новых членов?
- ☐ Сохраняется ли интерес к ассоциации со стороны рынка?

Почему это важно: рост участников отражает ценность ассоциации и её репутацию.

Риск: отсутствие роста может говорить о слабой активности или устаревшей модели работы.

Индикатор: стабильное увеличение числа членов.

4. Бюджет и ресурсы

- ☐ Есть ли бюджет не только на текущую деятельность, но и на проекты?
- ☐ Используются ли целевые или проектные взносы?
- ☐ Финансируются ли исследования, коммуникации, мероприятия, внешняя экспертиза?

Почему это важно: без ресурсов ассоциация не может реализовывать инициативы и влиять на отрасль.

Риск: ассоциация превращается в формальную структуру без практической пользы.

Индикатор: способность финансировать и реализовывать значимые отраслевые проекты.

5. Аналитика и экспертиза

- ☐ Готовит ли ассоциация регулярную отраслевую аналитику?
- ☐ Отслеживает ли регуляторную повестку?
- ☐ Предоставляет ли участникам информацию раньше рынка?

Почему это важно: аналитика — это основа для формирования позиции и принятия решений бизнесом.

Риск: без аналитики ценность членства резко снижается.

Индикатор: ассоциация выступает как информационно-аналитический центр отрасли.

6. Коалиции и партнёрства

- ☐ Выстраивает ли ассоциация коалиции с другими объединениями?
- ☐ Участвует ли в кросс-отраслевых инициативах?
- ☐ Есть ли международное взаимодействие (в т.ч. БРИКС, ЕАЭС)?

Почему это важно: коалиции усиливают позицию ассоциации в диалоге с государством.

Риск: изолированность снижает влияние и эффективность защиты интересов членов.

Индикатор: наличие устойчивых партнёрств и совместных инициатив.

Как использовать чек-лист:

- Если большинство критериев выполняется, то ассоциация, скорее всего, является эффективным инструментом.
- Если значительная часть пунктов не выполняется, то участие требует пересмотра (вовлечённость, формат работы или само членство).

КАКОЕ БУДУЩЕЕ У БИЗНЕС-АССОЦИАЦИЙ?

Значимость бизнес-ассоциаций в ближайшие 5–10 лет не просто сохранится — по мере усложнения регулирования, ускорения нормотворческого процесса и появления новых рынков и технологий она, скорее всего, будет расти. Потребность в коллективном представительстве бизнеса не снижается, но меняется сама функция ассоциаций: от них всё меньше ждут универсального лоббизма и всё больше — способности быстро собирать позицию рынка, давать экспертизу и сопровождать тему до результата.

01 • СПРОС НА АССОЦИАЦИИ БУДЕТ СОХРАНЯТЬСЯ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ПО КРУПНЫМ ОТРАСЛЕВЫМ ВОПРОСАМ

По большим законопроектам, системным регуляторным трекам и темам, затрагивающим сразу несколько групп участников, коллективная позиция останется востребованной. По более точечным вопросам прямой диалог крупнейших компаний с государством, вероятно, будет усиливаться, но это не отменяет роли ассоциаций там, где нужен отраслевой масштаб, согласование интересов и формальная легитимность позиции.

02 • ОСОБОЕ ЗНАЧЕНИЕ АССОЦИАЦИИ СОХРАНЯТ ДЛЯ СРЕДНИХ И НЕБОЛЬШИХ КОМПАНИЙ

У которых нет собственной сильной GR-функции и постоянного прямого доступа к регулятору. Если крупнейшие игроки смогут чаще решать вопросы напрямую, то для остальных ассоциация останется основным формальным инструментом представительства и координации. Одновременно звучит и более широкий прогноз: в **случае возвращения части международного бизнеса значимость ассоциаций может даже вырасти**, поскольку таким компаниям будет сложнее восстанавливать позиции на рынке поодиночке.

03 • ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ СДВИГОВ ВНУТРИ ЭТОГО РОСТА СВЯЗАН С УСИЛЕНИЕМ ЭКСПЕРТНОЙ И АНАЛИТИЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ

Простого канала передачи позиции бизнеса уже недостаточно. Большой вес будут иметь те ассоциации, которые умеют переводить запросы членов в аргументированную, профессионально собранную и понятную для государства позицию. На этом фоне будет расти и ценность данных, отраслевой статистики, содержательной аналитики, а также способности быстро доносить качественную информацию до участников раньше рынка.

04 • МЕНЯТЬСЯ БУДЕТ НЕ ТОЛЬКО СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ АССОЦИАЦИЙ, НО И ЕЁ ИНСТРУМЕНТЫ

Прямых развёрнутых прогнозов на тему цифровизации немного, но в материалах хорошо видно общее направление: развиваться будут те ассоциации, которые умеют работать с данными, отраслевой статистикой, искусственным интеллектом, профессиональной коммуникацией и быстрым распространением содержательной информации.

Членство всё реже будет сохраняться по инерции: компании будут строже смотреть на фокус повестки, качество аппарата, полезность материалов, доступ к рабочим форматам и понятность результата. Это не обязательно приведёт к переходу на формальные KPI, но усилит запрос на практическую ценность членства и более ясное объяснение того, за что именно компания платит.

06 • НА ЭТОМ ФОНЕ БУДЕТ ПРОИСХОДИТЬ КОНСОЛИДАЦИЯ
ПОЛЯ АССОЦИАЦИЙ

С одной стороны, новые рынки, технологии и регуляторные темы продолжают порождать новые объединения. С другой — рынок ассоциаций постепенно будет проходить через отбор: число объединений может расти, но вес многих из них — снижаться, а часть со временем либо исчезнет, либо уступит место более крупным и устойчивым структурам.

07 • КАК ДАЛЬШЕ СЛОЖАТСЯ ОТНОШЕНИЯ ГОСУДАРСТВА
И БИЗНЕСА

Будущее ассоциаций во многом будет зависеть от того, как дальше сложатся отношения государства и бизнеса. Если регулирование продолжит усложняться, а роль государства в экономике останется высокой, спрос на отраслевых посредников и сборщиков позиции вряд ли снизится. Если же прямые контакты крупных игроков с государством будут усиливаться, ассоциациям придётся ещё точнее доказывать свою ценность — через экспертизу, координацию и практическую полезность для участников рынка.

ОСНОВНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

- Роль бизнес-ассоциаций усиливается. По мере усложнения и ускорения регуляторной повестки, а также роста роли государства, ассоциации становятся всё более значимым инструментом представления интересов отрасли и выстраивания системного диалога с регулятором. Ассоциации и их участники трансформируются вместе с экономикой. Меняется структура членства, снижается доля международного бизнеса, перестраиваются модели взаимодействия иностранных компаний с госорганами, появляются новые рынки и темы, а требования к практической полезности ассоциаций возрастают. Возрастает роль ассоциаций в выработке итоговых решений: они всё чаще влияют на их содержание и сопровождают инициативы на всех этапах.
- Рынок ассоциаций консолидируется. Сильные ассоциации будут укреплять свои позиции и забирать на себя значимую часть повестки, тогда как слабые и неэффективные — терять влияние или уходить с рынка.
- Рост значимости ассоциаций повышает требования к их руководителям и обостряет дефицит специалистов с необходимым набором компетенций. В результате поиск и удержание таких людей становится отдельной задачей как для самих ассоциаций, так и для их членов, заинтересованных в сильном лидере.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС- АССОЦИАЦИЙ И ПОВЫШЕНИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС- АССОЦИАЦИЙ И ПОВЫШЕНИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Результаты исследования показывают, что бизнес-ассоциации переходят в новую фазу развития, в которой их роль уже не сводится к площадке для обсуждения и согласования позиций. Для сохранения и усиления своей роли им всё чаще требуется более управляемая, лучше обеспеченная ресурсами и ориентированная на результат модель работы. Речь идёт не столько о формальном усложнении процессов, сколько о более осознанной настройке организационной модели: какие приоритеты ассоциация считает ключевыми, как измеряет результат, за счёт каких людей и ресурсов реализует повестку и почему участники готовы в неё инвестировать.

Ниже представлены рекомендации, которые дополняют практические предложения респондентов и могут служить ориентиром при определении дальнейших приоритетов развития. Речь не о единственно правильном подходе, а скорее о наборе ориентиров, которые могут быть полезны руководителям ассоциаций при определении собственных приоритетов развития.

СТРАТЕГИЯ И РАЗВИТИЕ ПОВЕСТКИ

Для ассоциаций следующим шагом становится более системная настройка уже выбранных приоритетов. Это требует не только регулярного обновления повестки, но и способности заранее видеть, какие темы могут стать следующей зоной роста, напряжения или риска. Устойчивость ассоциации во многом определяется тем, насколько своевременно она адаптирует повестку к меняющимся интересам участников. Иначе часть компаний начинает искать альтернативные площадки, в том числе в смежных отраслях.

Полезно переводить приоритеты в формализованный цикл планирования — годовой или среднесрочный, с понятными критериями включения тем. При этом важно разделять базовые направления, обеспечивающие постоянную работу ассоциации, и дополнительные инициативы, которые могут оформляться как отдельные проекты с привлечением дополнительного финансирования.

При формировании такой повестки можно опираться на несколько простых вопросов:

- Какие 3–5 тем ассоциация считает стратегическими для отрасли?
- Какие вопросы требуют постоянного сопровождения?
- Какие задачи носят проектный характер и требуют отдельного ресурса
- Какие темы уже потеряли актуальность и могут быть выведены из активного контура?

Дополнительно может использоваться карта рисков отрасли и самой ассоциации. Она помогает фиксировать наиболее чувствительные угрозы, отслеживать их динамику и учитывать эти риски при корректировке повестки и распределении ресурсов. Это делает работу ассоциации более прозрачной для членов и помогает своевременно пересматривать приоритеты.

Чтобы понять, насколько такая логика уже встроена в практику работы ассоциации, полезно задать себе несколько вопросов:

ВОПРОСЫ
для
САМОПРОВЕРКИ:

- Пересматривается ли повестка или план приоритетов в течение года?
- Кто инициирует изменения?
- Как они обсуждаются?
- Как об этом информируются члены ассоциации?
- Есть ли у ассоциации карта рисков или иной инструмент регулярного пересмотра приоритетов?
- Используется ли этот инструмент при корректировке повестки и распределении ресурсов?

ФИНАНСИРОВАНИЕ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ

Наличие ресурсов во многом определяет эффективность ассоциации. Без устойчивого финансирования невозможно поддерживать работу дирекции, регулярную деятельность комитетов, аналитическую проработку повестки и полноценное взаимодействие с регуляторами.

Более устойчивым выглядит подход к финансированию, при котором базовые членские взносы покрывают операционную деятельность, а дополнительные инициативы финансируются через целевые или проектные взносы. Такой подход помогает сохранять стабильность базовой работы и одновременно развивать приоритетные направления без постоянного пересмотра основного бюджета.

Ключевое условие роста финансирования — прямая связь между затратами и ожидаемым результатом. Поэтому запрос на дополнительные средства имеет смысл оформлять не как абстрактное увеличение бюджета, а как финансирование конкретной задачи с понятным эффектом для членов.

Дополнительным направлением может стать развитие собственных источников дохода — прежде всего за счёт экспертной и аналитической деятельности, образовательных программ, мероприятий и, в отдельных случаях, консультационной поддержки. Это не заменяет членские взносы, но помогает снижать зависимость от них и постепенно формировать элементы профит-центра на базе ассоциации.

РАБОТА С ЧЛЕНСКОЙ БАЗОЙ: РОСТ И УДЕРЖАНИЕ

Рост членской базы зависит не столько от формального представительства, сколько от способности ассоциации показывать разным типам участников разную ценность. При этом её устойчивость во многом определяется тем, насколько ассоциация развивает повестку вместе с изменением интересов бизнеса. По мере роста компаний и смещения их приоритетов усиливается интерес к новым темам, включая смежные отрасли и кросс-секторальные вопросы. Если ассоциация не адаптирует повестку к этим изменениям, участие начинает восприниматься как менее полезное, а вовлечённость членов — снижаться.

РАЗНЫЕ СЦЕНАРИИ
УЧАСТИЯ
для РАЗНЫХ групп
ЧЛЕНОВ

Для устойчивого роста ассоциации важно не только поддерживать текущие направления работы, но и выстраивать разные форматы взаимодействия для участников с разным уровнем ресурсов и интересов. Это может включать участие в отдельных проектах, рабочих группах и инициативных форматах без полного членства. Такой подход требует более сегментированной работы с членской базой: вместо универсальной коммуникации со всеми эффективнее предлагать разные сценарии участия. Для активных членов обычно важны влияние, видимость роли и возможность формировать повестку; для менее вовлечённых — понятный вход в конкретные проекты, рабочие группы или ограниченные по времени инициативы.

РАБОТА
СО «СПЯЩИМИ»
ЧЛЕНАМИ

Отдельного внимания требует вовлечение пассивных участников. В их случае обычно недостаточно просто напоминать о членстве: чаще требуется разговор о том, какие конкретные задачи бизнеса ассоциация может помочь решить в ближайшей перспективе. Здесь особенно важны регулярная коммуникация, работа с актуальной повесткой компании и понятные точки входа через конкретные проекты и инициативы.

РЕГУЛЯРНАЯ
ДИАГНОСТИКА
ЧЛЕНСКОЙ БАЗЫ

Поддержать такую работу может регулярный «чек-ап» членской базы. В него можно включить несколько базовых вопросов:

- Какие сегменты участников ассоциация считает стратегически важными?
- По каким причинам компании чаще всего вступают?
- Почему отдельные участники снижают активность?
- Какие форматы вовлечения работают лучше других?
- Видят ли члены связь между своим участием и результатом?

Даже такая базовая диагностика помогает перейти от интуитивного управления членской базой к более предметной работе с ценностью участия и удержанием.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ
НОВЫХ
УЧАСТНИКОВ

Для потенциальных участников ценность ассоциации становится убедительной не тогда, когда она описывает себя максимально широко, а когда может ясно показать свою роль в отрасли, круг решаемых задач и практический эффект участия для компании. Поэтому рост членской базы зависит не только от общего позиционирования, но и от способности ассоциации внятно продемонстрировать результат. Это может включать более чёткое описание того, по каким темам ассоциация участвует в выработке решений, где выступает консолидированным представителем отрасли, насколько активно вовлечены члены в комитеты и рабочие группы, как используются аналитические материалы и в каких форматах ассоциация присутствует в диалоге с государством.

Не менее важно уже на входе выравнивать ожидания новых участников: проговаривать, какие задачи ассоциация действительно решает, какой формат участия возможен, что зависит от самой компании и по каким признакам можно оценить результат членства. Такой подход не только облегчает привлечение новых членов, но и снижает риск завышенных ожиданий, формального участия и последующего разочарования.

ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ И ВНЕДРЕНИЕ КРІ

Одним из существенных ограничений эффективности ассоциаций остаётся слабая формализация оценки результатов. Во многих случаях деятельность оценивается косвенно — через общую реализацию повестки и субъективное восприятие со стороны членов. Это снижает управляемость и сдерживает развитие ассоциации: усложняет настройку нематериальной мотивации команды, затрудняет постановку понятных требований к руководителю и сотрудникам и не позволяет в полной мере определить, какие компетенции и роли будут нужны на следующем этапе.

В этих условиях целесообразен переход к более структурированной системе оценки, включая элементы KPI, которые задают понятные ориентиры для руководства и команды. При этом особенно важно, чтобы такая оценка не сводилась к формальным количественным метрикам. Слишком жёсткая конструкция не подходит для формата работы ассоциаций и может исказить приоритеты, сместив фокус с реального влияния на легко считаемые действия.

Поэтому такую систему разумно выстраивать на нескольких уровнях:

- выполнение повестки,
- результат по ключевым инициативам
- общая полезность ассоциации для членов.

В зависимости от масштаба ассоциации и зрелости её внутренних процессов эти показатели могут использоваться не как жёсткий единый набор KPI, а как ориентиры для регулярной оценки работы на уровне повестки, команды и членской базы. В качестве таких ориентиров могут использоваться следующие группы метрик:

ВЫПОЛНЕНИЕ ПОВЕСТКИ	Доля тем, по которым соблюден план работ, число завершённых или продвинутых инициатив, соблюдение сроков по ключевым трекам;
РЕЗУЛЬТАТ ПО ИНИЦИАТИВАМ	Наличие промежуточных или финальных изменений по приоритетным вопросам, случаи учёта позиции ассоциации, смягчения требований или отсрочки решений;
СКОРОСТЬ РЕАКЦИИ	Время подготовки позиции по чувствительным вопросам, срок подготовки аналитических материалов;
ВОВЛЕЧЁННОСТЬ ЧЛЕНОВ	Доля активных участников, участие в комитетах и рабочих группах, возврат «спящих» членов в рабочий контур;
КАЧЕСТВО КООРДИНАЦИИ	По каким темам удалось собрать консолидированную позицию, сколько вопросов потребовали дополнительного согласования, где позиция осталась фрагментированной и по каким причинам;
ПОЛЕЗНОСТЬ ДЛЯ ЧЛЕНОВ	Оценка практической ценности ассоциации, своевременность аналитики, вовлечённость компаний в выработку позиции;
ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ЭКСПЕРТНОЙ ФУНКЦИИ	Запросы на аналитику, использование материалов ассоциации, участие в мероприятиях, обращения со стороны членов или регуляторов за данными и экспертной поддержкой;
ПУБЛИЧНАЯ ВИДИМОСТЬ	Присутствие ассоциации в ключевых отраслевых дискуссиях и качество её внешнего присутствия по тем темам, где это усиливает практическое влияние ассоциации;
УСТОЙЧИВОСТЬ КОМАНДЫ	Текущее, стабильность ключевых сотрудников.

Такая система делает для членов более понятной логику оценки ассоциации как рабочего инструмента. Для руководителя она переводит разговор из общей плоскости в более предметную: по каким направлениям есть продвижение, где ресурса недостаточно и какие инициативы действительно воспринимаются как значимые. В этом смысле KPI могут служить не только инструментом контроля, но и способом согласования ожиданий между дирекцией, советом и членской базой.

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Эффективность ассоциации во многом зависит от того, насколько руководитель соответствует текущему этапу её развития. По мере усложнения повестки эта роль всё реже сводится к координации текущей работы и всё чаще требует способности одновременно удерживать внутреннюю логику ассоциации, собирать позицию отрасли, выстраивать диалог с государством и представлять ассоциацию во внешнем контуре.

ПЛАН РАЗВИТИЯ
РУКОВОДИТЕЛЯ

Поэтому развитие руководителя — это не только вопрос личных качеств конкретного человека, но и вопрос того, какие управленческие, GR- и коммуникационные функции ассоциация считает для себя критически важными.

В этой связи ассоциации может быть полезно не только фиксировать требования к такой роли, но и переводить их в более предметный план развития действующего руководителя. На практике это может быть короткий согласованный план на 6–12 месяцев с 2–3 приоритетными зонами развития. Фокус такого плана может зависеть от задач, которые выходят на первый план в конкретный период. Если предстоит усиление внешней роли, приоритетом могут стать публичность и работа на внешних площадках. Если организация входит в фазу роста — укрепление управленческих и финансовых навыков. Если среда становится более конфликтной — развитие компетенций медиатора и способности собирать позицию в условиях расхождения интересов.

Развитие этих компетенций не обязательно требует сложных программ. Во многих случаях более полезными оказываются встроенные форматы:

- участие руководителя в более широком круге внешних площадок;
- регулярная обратная связь по ключевым переговорам и выступлениям со стороны коллег и участников ассоциации;
- участие в межотраслевых форматах;
- внешний коучинг, наставничество или реер-обсуждения с руководителями других ассоциаций, членами правления или представителями компаний-участников.

Такой подход позволяет развивать именно те компетенции, которые будут востребованы ассоциацией в дальнейшем. Важно, чтобы у такого плана был не только содержательный фокус, но и понятный контур ответственности: кто именно отвечает за его обсуждение, обновление и контроль исполнения.

БУДУЩИЙ ПРОФИЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПЛАН ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

Отдельной задачей может быть более явное описание требований к руководителю ассоциации — не только в их текущем, но и в будущем измерении. При подборе или оценке руководителя имеет смысл учитывать не только отраслевой опыт, но и более широкий набор критериев:

- умеет ли кандидат работать с неоднородной средой интересов;
- способен ли удерживать нейтральность при сильных участниках;
- умеет ли собирать позицию там, где полного консенсуса нет;
- может ли переводить экспертную повестку в язык, понятный государству и бизнесу;
- способен ли одновременно быть достаточно дипломатичным и достаточно твёрдым.

Для общего собрания, правления и самого руководителя может быть полезно периодически пересматривать не только текущие требования к роли, но и её будущий контур — исходя из того, какие задачи будут стоять перед организацией в ближайшие 3–5 лет. Такая оптика особенно важна, когда ассоциация растёт и постепенно выходит за рамки первоначальной представительской модели.

На этой основе может формироваться и план преемственности. Его задача — не только ответить на вопрос, кто сможет заменить текущего руководителя в случае ухода, но и заранее определить, какие компетенции будут критичны в будущем, есть ли внутри ассоциации потенциальные кандидаты, каких навыков им не хватает и где, при необходимости, потребуется внешний поиск.

Для правления полезно периодически обсуждать несколько вопросов:

- соответствует ли текущий руководитель следующему этапу развития ассоциации;
- какие компетенции уже становятся критичными;
- какие функции чрезмерно завязаны на одного человека;
- есть ли внутри организации люди, которых можно готовить как потенциальных преемников.

Такой подход позволяет рассматривать вопрос смены руководителя не как экстренную кадровую задачу, а как часть общей логики развития ассоциации и тем самым повышать её устойчивость на долгом горизонте.

РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ И МЕХАНИЗМОВ УДЕРЖАНИЯ

Для ассоциаций работа с командой — это не только вопрос найма и удержания, но и один из факторов организационной устойчивости. Поскольку возможности конкурировать с бизнесом по уровню оплаты труда здесь обычно ограничены, в условиях компактных команд особенно важно, как распределяются роли, через что сотрудники развиваются в работе и за счёт каких нематериальных механизмов поддерживаются их вовлечённость и удержание.

НАСТРОЙКА РОЛЕЙ И ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В небольших командах особенно важно, чтобы у каждого была не только операционная функция, но и закреплённая зона ответственности — тема, направление или комитет, за которые он отвечает и с которыми может выступать вовне. В качестве рабочего инструмента здесь может использоваться простая «карта ролей», где за каждым сотрудником закреплены не только задачи, но и зоны влияния, а также ожидаемый результат. Это помогает повысить вовлечённость и делает вклад каждого более заметным.

РАЗВИТИЕ ЧЕРЕЗ ПРАКТИКУ

Профессиональный рост в ассоциациях строится через практику. Поэтому сотрудникам полезно не только участвовать во встречах с регуляторами, подготовке позиций и ведении рабочих групп, но и получать по итогам такой работы регулярную обратную связь. В простом формате это могут быть короткие разборы после ключевых встреч или проектов: что получилось, где позиция была сильной или слабой и что стоит усилить в следующий раз. Такой подход позволяет развивать ключевые компетенции за счёт самой работы, без существенных дополнительных затрат.

Эту логику может дополнять использование гибких форм организации работы, включая аутсорсинг отдельных функций — юридических, аналитических, коммуникационных и консультационных. Это помогает разгрузить команду и сосредоточить внутренний ресурс на ключевых задачах.

ФОРМАТЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

Поддержать работу с командой могут регулярные, но несложные форматы оценки. Например, раз в квартал можно проводить короткий «чек-ап» по сотрудникам: какие задачи человек ведёт, где есть прогресс, какие зоны требуют усиления и какие новые задачи он готов взять. Такой разговор можно дополнять обсуждением дальнейшего профессионального движения сотрудника — какие направления ему интересны и в каких ролях он может быть наиболее полезен ассоциации.

УДЕРЖАНИЕ

Для удержания сотрудников также полезно периодически возвращаться к нескольким базовым вопросам:

- Понимает ли человек, за что отвечает;
- Видит ли связь своей работы с результатом ассоциации;
- Получает ли доступ к содержательным задачам, а не только к операционной рутине;
- Есть ли у него возможность профессионально расти внутри этой модели.

Для компактных команд это особенно важно, поскольку выгорание и текучесть нередко связаны не только с нагрузкой, но и с ощущением ограниченного влияния и слабой видимости собственной роли.

БУДУЩИЙ ПРОФИЛЬ КОМАНДЫ И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

Стоит периодически оценивать будущий профиль команды: какие компетенции будут нужны через 2–3 года, какие из них уже есть внутри, а какие потребуется развивать или привлекать извне. Это особенно важно в условиях компактной команды, где смена даже одного сотрудника может заметно повлиять на устойчивость работы. Такой взгляд позволяет не только заранее снижать зависимость от точечных наймов в критические моменты, но и лучше понимать, кого внутри команды можно готовить к новым ролям, где стоит расширять зоны ответственности, а где — усиливать функцию за счёт внешних ресурсов.

РАЗВИТИЕ ЭКСПЕРТНОЙ ФУНКЦИИ И АНАЛИТИКИ

Развитие исследовательской и аналитической функции помогает ассоциации глубже прорабатывать инициативы, усиливать аргументацию в диалоге с регуляторами и укреплять доверие к своей позиции. Дополнительно такое направление может становиться и источником дохода. Оно может выстраиваться как внутри ассоциации, так и в партнёрстве с профильными институтами, университетами и аналитическими центрами, чья экспертиза признаётся рынком и государством.

Вместе с тем важно избегать излишне широкого понимания аналитики. Для многих ассоциаций речь не обязательно идёт о создании полноценного исследовательского блока. На первом этапе более реалистичной задачей может быть настройка регулярной экспертной функции: сбор и структурирование отраслевых данных, подготовка кратких аналитических записок по приоритетным темам, выработка аргументации для диалога с регуляторами, систематизация международных практик, создание библиотеки типовых позиций и материалов. Уже такой уровень способен повысить качество коммуникации и сделать работу с повесткой более управляемой.

РАСШИРЕНИЕ ЧЕРЕЗ АЛЬЯНСЫ И КОАЛИЦИИ

С учётом того, что компании одновременно участвуют в нескольких ассоциациях, поле отраслевых объединений становится более пересекающимся и конкурентным. В этих условиях одним из направлений развития может стать создание межотраслевых альянсов и коалиций. Такие форматы позволяют объединять ресурсы, усиливать позицию по сложным вопросам и выходить на более высокий уровень взаимодействия с государством, особенно по темам, затрагивающим несколько отраслей.

Такие объединения особенно востребованы там, где одна ассоциация объективно не может самостоятельно охватить всю тему. Это могут быть вопросы на пересечении отраслей, темы с высокой политической или социальной чувствительностью, а также ситуации, в которых для государства особенно важен широкий, а не узкоотраслевой сигнал. В таких случаях ценность коалиции связана не только с масштабом представительства, но и со способностью показать системный характер вопроса.

Для практической реализации важна и внутренняя архитектура таких объединений: кто выступает координатором, как формируется общая позиция, где проходит граница между общей и специальной повесткой и как распределяются публичные роли между участниками.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВОМ И УСИЛЕНИЕ GR-ФУНКЦИИ

Ассоциации остаются ключевым каналом взаимодействия бизнеса с государством, особенно в части раннего участия в формировании регулирования. Поэтому целесообразно выстраивать системную GR-работу, в том числе, обеспечивать постоянное присутствие в профильных рабочих группах, экспертных и консультативных органах, формировать устойчивые каналы взаимодействия с ключевыми регуляторами. Важно не ограничиваться реакцией на инициативы, а участвовать в формировании повестки на ранних этапах, а также включаться в проработку национальных стратегий и долгосрочных концепций развития отраслей.

Отдельное внимание должно уделяться качеству проработки позиции, она должна быть консолидированной внутри отрасли, аргументированной и адаптированной под логику регулятора. Слабая или фрагментированная позиция существенно снижает вероятность ее учета вне зависимости от уровня доступа ассоциации к государственным органам.

РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ САМОРЕГУЛИРОВАНИЯ

Одним из перспективных направлений развития ассоциаций может стать внедрение элементов саморегулирования — разработка отраслевых стандартов, формирование правил добросовестной практики и контроль за их соблюдением внутри отрасли. Это даёт отрасли возможность частично брать на себя функции регулирования и снижать риск введения более жёстких требований со стороны государства. Формирование и соблюдение внутренних стандартов демонстрирует готовность рынка самостоятельно обеспечивать прозрачность и дисциплину, что может снижать потребность в дополнительном регуляторном давлении. В результате ассоциация начинает выступать не только как представитель интересов отрасли, но и как участник выстраивания правил рынка. Ключевым условием здесь остаётся доверие к ассоциации со стороны бизнеса и регуляторов, а также её способность обеспечивать не формальное, а реальное соблюдение принятых стандартов.

ПАРТНЁРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



Kesarev 22 года консультирует клиентов в области взаимодействия с государственными органами, общественными организациями и управления регуляторными рисками на постсоветском пространстве. Команда из 50 консультантов с опытом работы в государственном управлении и антикризисных коммуникациях сопровождает глобальные и крупнейшие национальные компании в России, Беларуси и ЕАЭС. Фирма является крупнейшим независимым GR-консультантом по количеству проектов в регионе.

В числе ключевых компетенций команды – нормотворчество, GR сопровождение ГЧП-проектов, вопросы таможенно-тарифного и нетарифного регулирования, международной торговли, антимонопольного и технического регулирования в рамках ЕАЭС и БРИКС. Фирма Kesarev рекомендована различными независимыми рейтингами, включая Best Lawyers, Mergers.ru, «Право-300» и «Коммерсантъ» в числе лучших консультантов по взаимодействию с госорганами, а также консультантов в сфере M&A.

САЙТ

www.kesarev.partners



ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ

info@kesarev.com



+7 495 662-9859

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАШ
ТЕЛЕГРАМ КАНАЛ О GR



@KESAREVGR



ПАРТНЁРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Ward Howell

МЫ СОЗДАЁМ ЛИДЕРСКИЙ КАПИТАЛ ДЛЯ КЛИЕНТОВ И ОБЩЕСТВА

Мы работаем с предпринимателями, собственниками и топ-менеджерами, помогая компаниям решать задачи корпоративного управления, лидерского развития и управления талантами. Наша группа компаний реализует проекты в различных отраслях и бизнес-моделях — от оценки управленческих команд и развития руководителей до стратегических сессий, коучинга и других форматов организационного развития.

Talent Equity Institute — исследовательский институт Ward Howell, созданный в 2009 году для разработки и распространения новых знаний, инструментов и концептуальных моделей в области лидерства, управленческих талантов и организации работы команд. Институт соединяет исследовательскую оптику с практической работой с компаниями и помогает переводить управленческие вызовы в более точные решения и подходы.

ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ

info@wardhowell.com



ТЕЛЕФОН

+7 495 921-29-01

АДРЕС

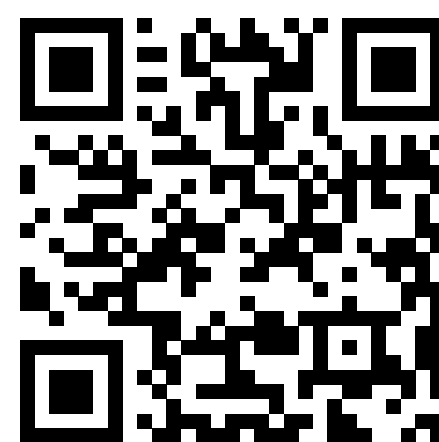
БЦ «Black & White», Москва, ул.
Кожевническая д.14 с.2

ПОДРОБНЕЕ О ПРОДУКТАХ

wardhowell.com



ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАШ ТЕЛЕГРАМ



@tei_wardhowell

