

Ассоциация с эффектом

Исследование «Эффективные бизнес-ассоциации: роль кадров и корпоративного управления в достижении успеха», проведенное GR-фирмой Kesarev совместно с консалтинговой компанией Ward Howell, показывает, как устроены российские бизнес-ассоциации, какие факторы влияют на их эффективность и как со временем меняется их роль во взаимодействии бизнеса и государства

Текст
ВИТАЛИЙ ЖИГУЛИН,
ПАРТНЕР, KESAREV

Текст
ОЛЬГА ГРИЦАЙ,
СТАРШИЙ СОВЕТНИК, KESAREV

Исследование основано на 50 глубинных интервью как с руководителями бизнес-ассоциаций, так и с представителями компаний — членами ассоциаций. В выборку попали представители финансового сектора, IT-рынка, промышленности, FMCG, здравоохранения, логистики и других отраслей.

В последние годы регуляторная повестка заметно усложнилась, выросло количество инициатив, ускорилось принятие решений, усилились требования к участникам рынка. Исследование демонстрирует, что на этом фоне бизнес-ассоциации становятся одним из ключевых инструментов взаимодействия участников рынка и государства. Особенно хорошо это видно на примере ассоциаций финансового сектора, на фоне усложнения регулирования, появления новых продуктов и расширения числа регулируемых сегментов.

Исследование выявило заметное усиление роли ассоциаций в диалоге с регуляторами. Практически все респонденты отмечают, что именно через ассоциации бизнесу сегодня проще обсуждать новые инициативы, формировать консолидированную позицию отрасли и выстраивать системную работу с государством. Эта тенденция прослеживается во всех исследуемых секторах. Во многих случаях сами регуляторы предпочитают работать не с позициями отдельных игроков, а с согласованным мнением отрасли.

Еще один вывод исследователей заключается в том, что роль ассоциаций особенно возрастает в периоды регуляторных и рыночных изменений. В интервью некоторые респонденты называют ассоциации «страховкой для бизнеса» в условиях регуляторной неопределенности; так, многие компании участвуют в деятельности ассоциаций «на всякий случай», но особенно активно включаются в работу, когда в регуляторной среде начинают происходить существенные изменения или форс-мажорные явления. Именно через ассоциации участники рынка могут быстро реагировать на новые инициативы и защищать общие интересы.

Респонденты отдельно отмечают усиление сервисной функции ассоциаций. Если раньше многие компании воспринимали ассоциации прежде всего как место для

формирования и согласования общей позиции рынка, то сегодня от них ожидают значительно большего уровня вовлеченности и экспертизы. Ассоциации должны быстро реагировать на изменения в регуляторной среде, глубоко понимать повестку, собирать и консолидировать отраслевую статистику, готовить аналитику и разъяснения, формировать предложения по донстройке регулирования и сопровождать новые инициативы.

Исследователи фиксируют, что ожидания бизнеса от участия в ассоциациях заметно растут. Компании все чаще ждут более практической пользы, регулярной аналитики, оперативного мониторинга и экспертных разъяснений регуляторных изменений, отраслевой статистики, а также развития образовательных форматов участия, таких как семинары, вебинары и закрытые экспертные обсуждения с участием представителей регуляторов.

Отдельный вывод касается вовлеченности участников в деятельность ассоциаций. Исследование показывает, что участие компаний в работе ассоциаций почти никогда не бывает равномерным. Как правило, в каждой ассоциации формируется наиболее активная группа участников, которая и двигает повестку, тогда как остальные компании подключаются точечно, по наиболее чувствительным для себя вопросам.

В исследовании также подробно проанализирован конфликт интересов внутри ассоциаций. Это особенно актуально, поскольку внутри одной отрасли могут находиться компании с разными бизнес-моделями, разным масштабом бизнеса и различными регуляторными интересами.

При этом респонденты подчеркивают, что эффективность ассоциации определяется не отсутствием конфликта, а способностью им управлять через наличие прозрачных процедур корпоративного управления, понятных механизмов обсуждения спорных вопросов и возможности поэтапного согласования позиций между участниками рынка.

Одним из центральных блоков исследования стала роль руководителя ассоциации. Респонденты практически единогласно связывают эффективность ассоциации с личностью руководителя, а также с эффективностью и профессиональным уровнем работы дирекции.

Исследование демонстрирует, что руководители ассоциаций чаще всего приходят на эти должности из бизнеса с позиций CEO (45%) и топ-менеджмента компаний (33%). Часть руководителей (12%) ранее работала в органах государственной власти. Как правило, это люди с глубоким пониманием отрасли и опытом взаимодействия с регуляторами.

Компании — члены ассоциации ожидают от руководителя сильных управленческих, медиаторских и коммуникационных компетенций. Он должен одновременно эффективно выстраивать диалог с государством, удерживать баланс интересов внутри ассоциации, координировать работу участников и обеспечивать эффективную работу дирекции.

Для компаний-членов особенно важно понимать, какую практическую пользу приносит работа ассоциации и насколько эффективно дирекция

сопровождает приоритетные для отрасли вопросы. Респонденты отмечают, что система мотивации руководства ассоциаций и KPI пока используются довольно редко, однако постепенно начинают применяться внутри ассоциаций и привязываться не только к текущей операционной работе, но и к достижению конкретных результатов по наиболее значимым направлениям повестки.

Исследование также показывает, что ассоциации сталкиваются с большим количеством внутренних сложностей и организационных вызовов. Среди основных внутренних проблем респонденты выделяют сложность согласования позиций между участниками с разными интересами (57%), неоднородную вовлеченность членов в работу ассоциации (50%) и отсутствие видимого результата по наиболее значимым для бизнеса темам (43%). Среди других факторов выделяют размытую повестку и отсутствие жесткой приоритизации (40%), а также дефицит сильных сотрудников и собственной отраслевой экспертизы внутри дирекции (33%).

Среди внешних проблемных факторов, влияющих на эффективность ассоциаций, респонденты чаще всего называют непредсказуемость и несогласованность действий регуляторов (53%), длительность прохождения инициатив и сложность регуляторных процедур (47%). Кроме того, влияние продолжают оказывать санкционные ограничения и общее изменение внешнего контура (40%), а также ограниченные возможности формализованного влияния бизнеса на регулирование (37%).

Несмотря на существующие сложности, сегодня ассоциации берут на себя все больше задач и воспринимаются бизнесом не только как нейтральная площадка для взаимодействия с государством по общепрофессиональным вопросам, но и как практически полезный инструмент для ежедневной работы компаний-членов.

Ключевые выводы

- Роль ассоциаций в работе с регуляторами продолжает усиливаться.
- Ассоциации особенно востребованы в периоды регуляторных и рыночных изменений.
- Среди ключевых внутренних проблем выделяются неоднородная вовлеченность участников, сложность согласования позиций и отсутствие видимого результата по значимым для бизнеса вопросам.
- Эффективность ассоциации напрямую связана с фигурой руководителя.
- Участие в ассоциациях все чаще воспринимается бизнесом как практически полезный инструмент.

Исследование показало, что, несмотря на различия отраслей, многие проблемы в работе ассоциаций совпадают. Это сформировало запрос на расширение профессионального кругозора, обмен опытом и обсуждение практических подходов к управлению ассоциациями. Одним из результатов стало создание Клуба лидеров ассоциаций — профессиональной площадки для регулярного обмена лучшими практиками между лидерами различных ассоциаций. **Б.О.**