
БИЗНЕС ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СОЦИОЛОГИИ

«Подснежники» или незаменимые посредники? Сектор «работающих» бизнес-ассоциаций России¹ (по данным качественного исследования)

А.Ю. ЗУДИН, А.А. ЯКОВЛЕВ

В данной статье на основе анализа материалов углубленных неформализованных интервью с руководителями 23 бизнес-ассоциаций весной 2010 г. рассматривается место и роль предпринимательских ассоциаций в структуре отношений власти и бизнеса в современной России. Дается ответ на вопрос о том, в какой мере бизнес-ассоциации могут выступать в роли «агентов модернизации».

Ключевые слова: «провалы рынка» и «провалы государства», бизнес-ассоциация как посредник, механизм координации, коллективное действие, общественные блага, «агенты модернизации»

Ассоциации занимают прочное место в странах с рыночной экономикой в качестве института координации внешних отношений предприятий. Они относятся к институтам координации «третьего типа», который выделяется наряду с двумя основными – «рынками» и «иерархиями» [Streeck, Schmitter 1985; Hall, Soskice 2001; Schneider 2004]. Как институт координации отношений предприятий с государством ассоциации находятся в промежуточном положении: они поставлены перед необходимостью постоянно удовлетворять как предпочтения предприятий-членов, так и потребности органов государственной власти и управления, с которыми они взаимодействуют.

В научной литературе на протяжении многих лет в русле известных работ М. Олсона [Olson 1965; Olson 1982] доминировало критическое отношение к экономическим функциям бизнес-ассоциаций. В основе этого скептицизма лежали тезисы М. Олсона о том, что коллективные действия предпринимателей преследуют частные (специальные) интересы и не ориентированы на создание общественных благ, что укорененность «групп интересов» в конкретной национальной экономике порождает

¹ Данная статья подготовлена на основе результатов НИР, проведенных в 2010 г. Институтом анализа предприятий и рынков ВШЭ при поддержке Программы фундаментальных исследований ВШЭ и гранта Московского общественного научного фонда. Авторы признательны своим коллегам В.В. Голиковой, А. Астафьевой и А. Говоруно за неоднократные обсуждения методологии и результатов исследования, а также выражают признательность Н. Горейко за помощь в организации полевого исследования.

ет «институциональный склероз», который замедляет экономическое развитие. Эти положения во многом были подтверждены в последующих исследованиях².

Вместе с тем в последнее время в научной литературе появились альтернативные оценки, согласно которым институционализованный лоббизм и коррупция выступают в качестве субституты, при этом замена коррупции на лоббизм коррелирует с более высоким уровнем экономического развития [*Campos, Giovannoni* 2007; *Harstad, Svensson* 2006]. Одновременно на основе анализа серии «кейс-стади» [*Doner, Schneider* 2000; *Locke* 2001] было показано, что в условиях несовершенной институциональной среды в развивающихся странах бизнес-ассоциации могут выступать в качестве институтов, поддерживающих и дополняющих механизмы рынка.

Первая функция связана с компенсацией «провалов государства»: в части обеспечения защиты прав собственности, повышение эффективности госуправления и развитие инфраструктуры – через коллективное давление бизнеса на государство. Вторая функция призвана компенсировать «провалы рынка», связанные с отсутствием или неразвитостью адекватных рыночных институтов. Это может быть отсутствие механизмов, обеспечивающих информацию о новых рынках и новых технологиях или стимулирующих фирмы к внедрению и соблюдению стандартов качества (особенно при выходе на экспортные рынки), слабость системы повышения квалификации и обучения работников, неразвитость рынков венчурного финансирования и т.д. Как показывают последние исследования, такие «провалы рынка» могут быть компенсированы через коллективные действия фирм в соответствующих секторах и их взаимодействие с государством. Бизнес-ассоциации часто выступают в качестве важного посредника в таких взаимодействиях, и именно в этом случае они могут рассматриваться как «агенты модернизации». В целом необходимость кооперации бизнеса и государства в устранении провалов рынка в развивающихся экономиках особо подчеркивается в работах по «новой промышленной политике» [*Rodrik* 2004; *Rodrik* 2008; *Hausmann, Rodrik, Sabel* 2008].

В России в 1990-е гг. бизнес-ассоциации в целом играли периферийную роль в системе внешних отношений предприятий [*Зудин* 1997]. Эта тенденция изменилась в новом десятилетии – по мере выхода экономики из затяжного кризиса и укрепления государственных институтов. В условиях стабильного экономического роста начала и середины 2000-х гг. у части экономических агентов произошло удлинение горизонта интересов, стимулировавшее общий спрос с их стороны на более формальные и более легальные «правила игры» [*Яковлев* 2006]. Одним из инструментов практической реализации этого спроса стала система консультаций между бизнесом и правительством, сложившаяся в начале 2000-х гг., важной составной частью которой являлись «головные» предпринимательские союзы («новый» РСПП, ОПОРА, «Деловая Россия» и ТПП) [*Зудин* 2006].

² Обзор примерно 50 эмпирических работ, вышедших в течение 25 лет после издания книги М. Олсона *The rise and decline of nations*, дан в [*Heckelman* 2007]. Следует отметить, что в особую категорию М. Олсон выделял бизнес-ассоциации «широкого членства» (encompassing associations), за которыми признавались позитивные экономические эффекты.

Выход бизнес-ассоциаций из положения периферийных институтов координации отношений предприятий с государством, повышение внимания к ним со стороны государства и превращение их в посредников в отношениях между властью и бизнесом способствовали расширению членской базы ассоциаций. Возникли связи между ассоциациями и сектором индивидуального представительства: крупные компании стали вступать в ассоциации [Зудин 2001; Markus 2007]. Эмпирические исследования, основанные на данных опросов предприятий начала и середины 2000-х гг. [Frye 2002; Pyle 2006; Pyle 2007; Голикова 2007], свидетельствовали о появлении положительных связей между модернизационной активностью фирм и их участием в бизнес-ассоциациях. Предприятия – члены ассоциаций чаще получали доступ к ресурсам государственной поддержки в различных формах, что давало основание рассматривать бизнес-ассоциации как эффективных посредников между государством и бизнесом.

В российской научной литературе подключение ассоциаций во взаимоотношения государства с бизнесом квалифицировалось как попытка создания системы «неокорпоративистского» типа [Зудин 2001]. В то же время положение ассоциаций как института координации взаимодействий предприятий с государством продолжает оставаться неопределенным. До 2003 г. в отношениях между государством и бизнесом в федеральном центре по линии ассоциаций преобладал диалог. После «дела ЮКОСа» государство стало явно доминировать в экономике, и характер отношений с бизнесом заметно изменился: снизился уровень консультаций, изменилось их содержание [Зудин 2006]. С другой стороны, масштабы влияния организованного бизнеса на государственную политику увеличились. В период 2005–2010 гг. возможности ведущих компаний, ключевых ассоциаций бизнеса и отраслевых ассоциаций участвовать в подготовке решений в системе исполнительной власти существенно увеличиваются за счет создания институционализированных каналов доступа в лице новых консультативных органов [Зудин 2010].

Экономический кризис 2008–2009 гг. продемонстрировал неэффективность такой модели – включая характерный для экономической политики второй половины 2000-х гг. акцент на «прямое» взаимодействие с крупными компаниями. Попытки правительства «в ручном режиме» помочь крупным компаниям в целом оказались неудачными [Симачев, Яковлев, Горст, Данильцев, Кузнецов, Смирнов, Кузык 2009; Яковлев, Симачев, Данилов 2009]. В экономической политике однозначно возникает запрос на поиск более адекватных и эффективных инструментов взаимодействия с предприятиями любого размера, которые могут способствовать посткризисному развитию экономики. Одним из таких инструментов, по нашему мнению, могут стать ассоциации бизнеса.

В этой связи целью нашего исследования были поставлены характеристика роли и места бизнес-ассоциаций в современной российской экономике, их взаимодействие с предприятиями-членами и взаимоотношения с органами власти и управления.

Методология и информационная база исследования

В настоящей статье изложены результаты качественного исследования, основанного на серии углубленных неформализованных интервью с руководителями бизнес-ассоциаций³. Основной акцент в исследовании был сделан на анализе стимулов к созданию бизнес-ассоциаций, основных направлений их деятельности, внутренней организации и механизмов взаимодействия с предприятиями-членами. Другая крупная тема – взаимоотношения бизнес-ассоциаций с государством, включая влияние ассоциаций на формирование нормативно-правового регулирования и их роль в системе консультативных органов. На основе проведенного анализа предложена возможная типология бизнес-ассоциаций (БА) и выделены факторы, существенные для успеха их деятельности.

Итоговый массив данных качественного исследования образуют интервью с 23 респондентами, которые были проведены в период с февраля по апрель 2010 г. в 4 регионах РФ (Москва, Санкт-Петербург, Свердловская область, Калужская область). По каждой ассоциации в дополнение к интервью была собрана доступная информация из открытых источников – включая данные сайта ассоциации, публикации в СМИ и т.д. В выборку были включены бизнес-ассоциации разных типов, размеров, секторов экономики и категорий бизнеса: в ней представлены три БА из «большой четверки» ведущих общероссийских предпринимательских объединений (РСПП, ТПП, ОПОРА и «Деловая Россия»), а также три региональных отделения этих головных БА, 14 федеральных отраслевых ассоциаций и три региональные отраслевые БА.

В выборке представлены разные отрасли промышленности (гражданское машиностроение, оборонный комплекс, сельскохозяйственное машиностроение, автопром, деревообрабатывающая промышленность, пищевая промышленность), а также информационные технологии, торговля, туризм и агропром. По времени создания обследованные ассоциации разделяются на две части: почти две трети появились в 1990-е гг., остальные – в 2000-е. Большинство ассоциаций отличается организационной устойчивостью и прошло испытания временем: 21 из 23 работает шесть и более лет; примерно 40% респондентов провели на руководящих постах в бизнес-ассоциациях от 7 до 15 лет.

Выборка качественного исследования сознательно формировалась как смещенная: при подборе кандидатов для интервьюирования выбор сознательно делался в пользу «работающих» бизнес-ассоциаций, о которых из открытых источников было известно, что они активно присутствуют в своих секторах рынка и взаимодействуют с государством. Вместе с тем для характеристики разных моделей БА в выборку был включен и ряд слабых ассоциаций.

В процессе обработки интервью все бизнес-ассоциации были закодированы. Эти коды использовались при цитировании высказываний отдельных респондентов и рассмотрении отдельных характеристик деятельности ассоциаций. Основ-

³ Сценарий интервью и методология проведения обследования были разработаны при активном участии В.В. Голиковой.

ные параметры деятельности ассоциаций, принявших участие в обследовании, приведены в *таблице 1*.

Анатомия бизнес-ассоциаций: стимулы, структура и ресурсы

Стимулы к созданию предпринимательских ассоциаций

Почти все обследованные БА (18 из 23) были созданы усилиями участников рынка, главным образом – по инициативе ведущих компаний в своих секторах рынка или регионах (14 из 18). Однако, по крайней мере, в 15 (из 18) случаев создание ассоциации становилось результатом совместной инициативы участников рынка и чиновников или было согласовано с госорганами различного уровня. Таким образом, можно констатировать широкое присутствие государства в разной форме в секторе «работающих» бизнес-ассоциаций.

Практика создания ассоциаций чиновниками различного уровня была особенно распространена в начале 1990-х гг. В настоящее время чиновники, как правило, перестали выступать непосредственными инициаторами создания ассоциаций. Из 7 ассоциаций этой выборки, появившихся в последние 10 лет, только две были созданы при активном участии представителей власти.

Формирование предпринимательских объединений всегда было инициативой конкретных людей. Это в целом характерно для всего сектора общественных организаций, специфической частью которого выступают российские бизнес-ассоциации. Материалы интервью дают основание полагать, что личные мотивы инициаторов создания БА – независимо от того, представляли ли они предприятия или госструктуры – в значительной степени предопределяли траектории развития соответствующих ассоциаций. Можно реконструировать достаточно широкий спектр таких личных мотивов: для чиновников это могло быть создание «запасного аэродрома» или решение задачи по сбору и анализу информации о курируемой отрасли (что укрепляло позиции чиновника в госаппарате и помогало ему делать карьеру); для представителей бизнеса это могло быть лоббирование интересов своей компании или узкой группы фирм, повышение социального статуса и получение формального общественного признания. Наконец, для обеих категорий инициаторов создания БА мотивом также могла быть собственная самореализация в новом качестве «общественного предпринимателя», реализующего новые проекты на стыках между государством и частным сектором [*Hansen 2002*]. Представляется, что именно при доминировании этого последнего мотива соответствующие бизнес-ассоциации имели большие шансы на успех в развитии своих секторов. Правда, здесь нужно делать существенную поправку на фактор «политической поддержки», который был характерен, прежде всего, для «головных» ассоциаций: по своей значимости он мог перевешивать все остальные объективные и субъективные факторы в развитии БА.

Таблица 1. Основные параметры бизнес-ассоциаций, принявших участие в обследовании ИАПР ВШЭ

Код БА*	Респондент	Тип БА **	Период создания (старая – до 2000 г., новая – 2000 г. и позже)	Размер БА (по числу членов) ***	Доля в секторе (различ- ные показатели)	Членские взносы (тыс. руб.)	Доля членских взносов в бюджете БА ****	Основное место работы «первого лица»	На- личие в секто- ре/ регионе кон- курс- рующих БА	Характер отноше- ния госу- дарства к сектору/ региону, который БА пред- ставляет *****	Ха- рактер отноше- ния БА с орга- нами власти *****	Участие чинов- ников в руково- дственных органах БА
БА-1	Директор одного из департаментов	Г	Старая	Сверхкрупная	60% ВВП	Ежегодный взнос: 150	Средняя	БА	Есть	XXX	+	Да
БА-2	Директор одного из департаментов	Г	Старая	Сверхкрупная	н/д	60 для коммерческих организаций	Низкая	БА	Есть	XXX	+	Да
БА-3	Президент	Г	Новая	Сверхкрупная	н/д	н/д	Средняя	БА	Есть	СОЦ	+	Нет
БА-4	Исполнительный Директор	ФО	Новая	Малая	31 из 32 ведущих компаний сектора	н/д	Высокая	бизнес	Есть	СОЦ	+/-	Нет
БА-5	Генеральный директор	ФО	Старая	Средняя	Более 50% профильной продукции	н/д	Высокая	бизнес	Нет	0	+/-	Нет
БА-6	Бывший председатель, инициатор создания БА	ФО	Новая	Малая	20% «выручки» отрасли	Вступительный: 30, ежегодный: 60	Высокая	бизнес	Есть	ОБЩ	+/-	Нет
БА-7	Президент	ФО	Новая	Средняя	75% продаж профильных товаров	Для малого бизнеса: 40 Для крупных компаний: 200	Высокая	БА	Нет	ОБЩ	+	Нет
БА-8	Исполнительный Директор	ФО	Новая	Средняя	70% от общего числа клиентов	180 в год в среднем; величина минимального взноса – 60	Высокая	Гос. служба	Есть	ОБЩ	+	Да
БА-9	Президент	ФО	Старая	Средняя	н/д	От 15 до 300	Высокая (раньше - средняя)	БА	Есть	ОБЩ	+/-	Нет
БА-10	Президент	ФО	Старая	Сверхкрупная	до 50% производства профильной продукции, около 96% экспорта	«Рядовые взносы» – 36, для членов Совета директоров: 1800	Низкая	БА	Есть	ОБЩ	+	Нет
БА-11	Председатель исполнительный комитета	ФО	Старая	Малая	95-96% рынка	н/д	Высокая	Бизнес	Нет	0	+/-	Нет
БА-12	Исполнительный Директор	ФО	Новая	Малая	От 50% до 100% производства в зависимости от вида продукции	800	Высокая	Бизнес	Есть	СТР	+	Да

БА-13	Генеральный директор	ФО	Новая	Средняя	Около 80% рынка	н/д	Высокая	Бизнес	Нет	ОБЩ	+	Да
БА-14	Президент	ФО	Старая	Средняя	Более 50% производства профильной продукции	н/д	Высокая	Бизнес	Нет	ОБЩ	+/-	Да
БА-15	Президент	ФО	Старая	Крупная	Более 67% от всех профильных перерабатывающих мощностей, 85% и 68% видов профильной продукции	Ежегодные членские взносы 34	Высокая	Бизнес	Есть	ОБЩ	+/-	Нет
БА-16	Исполнительный Директор	ФО	Старая	Крупная	более 80% профильной продукции	Минимум – 2	Высокая	Государственный отраслевой НИИ	Есть	ОБЩ	+/-	Да
БА-17	Президент	ФО	Старая	Сверхкрупная	Более 50% оборота	От 15 до 60	Высокая	БА	Есть	ОБЩ	-	Да
БА-18	Президент	РГ	Старая	Сверхкрупная	н/д	От 12 до 100	Низкая	БА	Есть	СТР	+	Да
БА-19	Президент	РГ	Старая	Крупная	н/д	От 3 до 20	Низкая	БА	Есть	ОБЩ	+	Да
БА-20	Директор	РО	Старая	Средняя	7-8% регионального валового продукта	Минимальные: 10, обычные: от 30 до 120	Высокая	Государственная служба	Нет	ОБЩ	+/-	Да
БА-21	Исполнительный Директор	РО	Старая	Средняя	19% общего объема производства в регионе	Минимальный: 20	Высокая	Бизнес	Нет	СТР	+	Да
БА-22	Генеральный директор	РГ	Старая	Средняя	н/д	н/д	Высокая	Муниципальная служба	Есть	ОБЩ	+	Да
БА-23	Президент	РО	Старая	Малая	4-5% общего объема производства в регионе	Зависит от числа работников. В среднем – около 40	Высокая	Бизнес	Нет	0	+/-	Да

Примечания:

*) БА = бизнес-ассоциация (здесь и далее)

**) Г = головная БА (одна из «большой четверки») – РСПП, ТПП, ОПORA, «Деловая Россия»); ФО = отраслевая общероссийская (федеральная); РО = отраслевая региональная; РГ = региональное отделение одной из «головных» БА.

***) Малая – до 50 членов, средняя – 51-100 членов, крупная – 101-500 членов, сверхкрупная – свыше 500 членов.

****) Экспертная оценка авторов

*****) СТР = отрасль/регион являются приоритетными в стратегическом отношении, СОЦ = отрасль/регион являются приоритетными в социальном отношении, ОБЩ = отрасль/регион не являются приоритетными, но государство поддерживает их развитие в определенной мере, 0 = отрасль/регион не являются приоритетными и реальная поддержка их не оказывается, ХХХ = данный критерий не применим к соответствующей БА

*****) «+» = тесное взаимодействие; «+/-» = слабое взаимодействие; «->» = негативное отношение к данной БА (при наличии определенного взаимодействия с ней); 0 = отсутствие взаимодействия

Состав и структура членской базы

Для бизнес-ассоциаций из нашей выборки характерен высокий охват соответствующих сегментов рынка. Так, 11 из 14 общероссийских ассоциаций контролировали от половины до 100% объемов продаж в своих секторах. Руководители всех трех региональных отраслевых БА утверждают, что в их состав входят все ведущие предприятия региона. Очень широкими по охвату являются три «головные» БА – прежде всего, за счет широкого представительства отраслевых и региональных ассоциаций.

Структура членской базы обследованных БА достаточно разнородна: в большинстве случаев она включает как крупные, так и мелкие и средние предприятия; как производителей, так и торговые фирмы, а также предприятия и организации, относящиеся к инфраструктуре соответствующего сектора (страхование, инжиниринговые, коммерческие предприятия, НИИ и ВУЗы). Больше половины БА (14 из 23) имеют в своей членской базе предприятия с иностранным участием.

Мотивы вступления в члены во многом определяются приоритетными направлениями деятельности бизнес-ассоциаций. Например, членство в региональных торгово-промышленных палатах, которые имеют своего рода «монополию» на сертификацию товаров для экспорта и импорта, – это, прежде всего, экономические мотивы. Члены ТПП обычно оплачивают такие услуги по льготной цене и членство в БА приносит им прямую экономическую выгоду.

Крупные предприятия-лидеры отрасли при необходимости могут проводить свои лоббистские акции и без помощи отраслевых ассоциаций. Но для предприятий средних размеров отраслевые ассоциации как федеральные, так и региональные зачастую оказываются безальтернативным посредником в отношениях с госорганами. Вместе с тем для руководителей крупных предприятий участие в БА также может открывать дополнительные возможности взаимодействия с властями: в том случае, когда они выступают уже не от имени своего предприятия, а от лица отрасли. Например, нынешний президент БА-23, который является директором и совладельцем крупного градообразующего предприятия, вошел в состав коллегии регионального министерства промышленности после того, как он был избран президентом региональной ассоциации.

Членство в российских бизнес-ассоциациях остается добровольным. При этом анализ данных интервью показывает, что членская база в секторе «работающих» БА в основном стабилизировалась. Нарастивание членства перестало быть актуальным, прежде всего, для ассоциаций, которые уже заняли доминирующие позиции в соответствующих секторах рынка.

Особая ситуация характерна для «головных» ассоциаций: они характеризуются массовым членством, но между ними наблюдается явная конкуренция за право представлять интересы бизнеса на «политическом» уровне, и эта конкуренция обуславливает определенное институциональное развитие. В «головных» БА типичным остается совмещение прямого членства (это в основном более крупные предприятия, которые платят более высокие взносы) и ассоциированного членства (когда предприятие входит в «головную» БА через региональное отделение, в ко-

тором оно платит взносы – как правило, существенно меньшие). Институциональное развитие также выражается в активном привлечении отраслевых ассоциаций («матрешечная модель») и в приобретении статуса объединения работодателей (что расширяет возможности БА в правовом поле). «Матрешечная» модель стала реализовываться и внутри некоторых отраслей. Например, небольшая БА-9, включающая, в основном, малые и средние фирмы, входит в состав более крупной отраслевой ассоциации и отвечает там за работу одного из комитетов. Одновременно по заказу этой более крупной ассоциации БА-9 готовит ежегодный аналитический доклад по своему сегменту рынка.

Судя по данным интервью, в конкуренции между «головными» БА, на первый взгляд, в целом пока проигрывают торгово-промышленные палаты. Именно в них респондентами отмечались прецеденты сознательного торможения расширения членской базы – прежде всего, на региональном уровне. Эти ограничения могут выражаться в длительных сроках рассмотрения заявлений на вступление в БА, предъявлении дополнительных требований к документам. Объяснение этому в ходе интервью было дано простое: *«Просто боятся, что новые пройдут и снимут с работы, установят свой контроль. Просто боязнь потерять должность...»* Существенным фактором здесь также может быть то обстоятельство, что ТПП благодаря своему эксклюзивному статусу имеют устойчивый источник доходов, не зависящий от членских взносов⁴.

В то же время окончательные выводы по данному вопросу делать пока рано. Высокая зависимость БА от членских взносов – не всегда безусловное благо. Напряженные бюджеты существенно ограничивают способность БА к производству «клубных» и «общественных» благ. Высокая зависимость от предпочтений членской базы может мешать ассоциациям в полной мере играть роль «посредника», призванного работать с учетом интересов контрагента в лице государства. Между тем ТПП отличаются важными институциональными преимуществами: они обладают самой разветвленной региональной сетью и в отличие от большинства БА из выборки воспринимают себя именно в качестве «посредника». Данные интервью свидетельствуют также, что представители руководства ТПП весьма чутко реагируют на сигналы, исходящие от участников рынка: случаи торможения притока новых членов воспринимаются ими как проблема, которую они намерены решать.

Ресурсы: бюджет и аппарат

В части ресурсной обеспеченности наблюдаются очень сильные различия между «головными» предпринимательскими объединениями и остальными бизнес-ассоциациями. «Головные» БА, прямо опирающиеся на политическую поддержку и активно использующие свой ресурс «доступа к власти», как правило, насчитывают десятки или даже сотни тысяч членов. Одновременно для них характерен до-

⁴ В ходе интервью отмечалось, что доля членских взносов занимает менее 10% как в бюджете центральной ТПП, так и в бюджетах региональных палат.

статочно высокий уровень членских взносов: так, в 2010 г. в РСПП размер годового взноса для предприятий и общественных организаций составлял 150 тыс. руб.

Все «головные» ассоциации, а также региональные отделения ТПП оказываются обладателями крупных бюджетов, что имеет несколько важных следствий для развития этих БА и их общего позиционирования. Во-первых, они могут позволить себе большой аппарат (от нескольких десятков до нескольких сотен сотрудников). Благодаря наличию такого аппарата эти ассоциации способны одновременно обеспечивать своих членов правовой и экономической информацией, реагировать на запросы со стороны государственных органов, активно выступать в публичном пространстве. Иными словами, в случае с «головными» БА в явной форме проявляется классический эффект «экономии на масштабе».

Во-вторых, массовое членство и наличие достаточно больших бюджетов дают возможность «головным» БА встать над индивидуальными интересами отдельных компаний-членов (особенно крупных), делают эти БА устойчивыми к проявлениям давления с их стороны – поскольку уход из БА одной или даже нескольких крупных компаний не отразится на положении ассоциации. Такая «автономность» головных БА позволяет им более эффективно действовать в переговорах с властями, сочетая функции представителя интересов бизнеса и посредника между государством и бизнесом. Однако следует учитывать, что для РСПП, ассоциации ОПОРА и «Деловой России» эти эффекты во многом производны от публично заявленной государством ориентации на диалог именно с этими бизнес-ассоциациями. В свою очередь финансовое благополучие ТПП опирается на определенные делегированные государством функции (удостоверение сертификатов происхождения товаров для экспорта и импорта) и имущественные активы, унаследованные со времен СССР⁵.

В большинстве бизнес-ассоциаций использовалась дифференцированная шкала членских взносов, призванная обеспечить включение различных категорий предприятий. Принципы отнесения к конкретной категории плательщиков применяются разные: в большинстве случаев – на основании объективных критериев (количество занятых, размеры оборота, тип предприятия). Некоторые ассоциации, заявляя шкалу взносов в зависимости от оборота, не требовали от своих членов каких-либо документов, подтверждающих размер этого оборота. В этом случае категория плательщика приобретала психологическую функцию: оплата по более высоким ставкам становится признаком повышения статуса, а возможность искажения информации во многом нейтрализуется ограниченными размерами делового сообщества (из интервью в БА-9).

Практически для всех обследованных БА была характерна строгая дисциплина членских взносов: за неуплату следует исключение. В случае неуплаты взносов в основном применяется практика «мягкого исключения» – с предоставлением отсрочки, постепенным отключением от услуг и избеганием излишней огласки, чтобы не нанести репутационного ущерба исключаемой компании.

Наряду с членскими взносами, за счет которых обычно поддерживается функционирование аппарата, для отраслевых БА существенную роль также игра-

⁵ Например, ТПП РФ владеет контрольным пакетом акций ЗАО «Экспоцентр», которому принадлежит выставочный комплекс на Красной Пресне.

ют целевые взносы на проведение конкретных мероприятий, а также доходы от оказания платных услуг. Наглядный пример «целевых» взносов – финансирование отраслевого праздника (с выступлением спортивных команд и буфетом для работников), которое ежегодно осуществляется «вкладчину» предприятиями, входящими в БА-23. «Целевые взносы» могут предоставляться в натуральном выражении: например, предоставление помещения для проведения очередного заседания правления ассоциации.

Численность рабочего аппарата ассоциаций достаточно четко коррелировала с их бюджетными возможностями. Если в «головных» ассоциациях и региональных отделениях ТПП в аппарате работает десятки и даже сотни сотрудников, то для большинства отраслевых БА характерен очень небольшой аппарат (от 2 до 12 чел.).

Источником рекрутирования кадров в аппарат БА во многих случаях становится сама отрасль, и, напротив, к найму в постоянный аппарат выходцев с госслужбы наблюдается скептическое или даже негативное отношение: *«Чиновник – это человек, находящийся на другой стороне баррикады»* (из интервью в БА-7). В то же время в БА-1 около половины из примерно 100 сотрудников постоянного аппарата имеет опыт работы на государственной службе. По свидетельству респондента, опыт госслужбы оказывается важен не в плане связей, о которых обычно все думают, а в силу определенной школы работы с документами: *«они умеют четко составлять документы, не просто правильно, а четко, чтобы было понятно, с чего начали и чего хотим в конечном итоге»*. Не менее важный момент – понимание корпоративной дисциплины, связанной с выполнением поручений, когда документ жестко должен быть подготовлен к определенному сроку. Однако и этот респондент отмечал, что оптимальный для эксперта БА срок работы в госаппарате лежит в пределах от 2 до 4 лет, более долгий опыт госслужбы может стать уже не преимуществом, а ограничением.

Управление и принятие решений

Структура управления и система принятия решений в значительной степени определяются масштабами деятельности ассоциаций и сложившимся балансом интересов между их членами. В целом, для БА типична структура управления, в которой есть «законодательная власть» в лице избираемого общим собранием коллегиального органа управления (правление, совет директоров или президиум) и «исполнительная власть», представленная исполнительным директором или президентом. Как правило, в составе основного коллегиального органа – от 10 до 20 членов. Частота проведения заседаний – не реже 1 раза в два месяца. Большинство в коллегиальных органах, как правило, принадлежит предприятиям (обычно – крупным) профильного сектора рынка. Помимо них в коллегиальный орган БА часто входят представители инфраструктуры данного сегмента рынка, а также фигуры, полезные для выстраивания системы «внешних связей» ассоциации, прежде всего – высокопоставленные чиновники.

В крупных ассоциациях, насчитывающих тысячи членов, состав правления может быть шире, но тогда такое правление собирается реже – 1 или 2 раза в год, а в его рамках формируется более узкий рабочий орган для принятия оперативных решений. Например, в состав правления РСПП входит 146 чел., но при этом оперативное руководство деятельностью союза осуществляет Бюро правления РСПП в составе 26 чел. В малых и средних по размерам ассоциациях реальным «первым лицом» чаще всего является неосвобожденный председатель коллегиального органа управления, который, как правило, возглавляет одну из крупных компаний сектора. На него падает основной объем представительских функций, включая взаимодействие с органами власти от имени БА. Функция исполнительного директора при этом является более технической, а его кандидатура обычно предлагается «первым лицом» ассоциации. Исключения из этого правила могут наблюдаться в тех случаях, когда среди крупных фирм – членов ассоциации – нет однозначно признаваемого лидера, который одновременно был бы готов тратить свое время на руководство ассоциацией. В этих случаях на позицию исполнительного руководителя ассоциации может быть приглашена фигура, пользующаяся авторитетом в отрасли. При этом обычно речь идет о должности президента (а не исполнительного директора) с более широким кругом полномочий. Относительная автономность позиции президента в таких БА может обеспечиваться за счет его избрания непосредственно на общем собрании БА, а также путем заключения с ним длительного трудового контракта (3 года и более).

Для БА с неустоявшимся балансом интересов между членами и отсутствием признанного лидера может быть характерна регулярная ротация руководителя коллегиального органа управления, однако в российских условиях такой подход, скорее, свидетельствует о слабости БА. Во всяком случае, для существующих долгое время и в целом успешных БА в нашей выборке более характерными были длительные сроки пребывания «первого лица» в его должности, нередко – с момента создания ассоциации. При этом процедура выборов «первого лица» во многих случаях осуществляется на безальтернативной основе – с выдвижением одной кандидатуры, которая устраивает основных игроков в отрасли: *«Никакой альтернативности нет, как правило, одна кандидатура вносится... И раньше так было. Обычно группа авторитетных членов союза вносит кандидатуру президента. Именно авторитетных. Заранее всем участникам рассылают»* (из интервью в БА-15).

Помимо появления третьего этажа в системе органов законодательной власти в лице бюро правления или президиума правления, особенность крупных ассоциаций с широким членством заключается в изменении роли «первого лица». Масштаб деятельности таких ассоциаций предполагает, что они являются основным местом работы для их «первого лица». Функции руководителя исполнительной и законодательной власти в таких ассоциациях обычно начинают совмещаться. Данные интервью позволяют предположить, что в российских условиях подобная организационная трансформация в целом является одной из предпосылок для становления конкретной БА в качестве крупной и влиятельной организации. Пример такого рода дает БА-10 – пожалуй, наиболее успешная из всех отраслевых ассоциаций в нашей выборке.

В крупных и активных бизнес-ассоциациях «первое лицо» обычно обладает большим личным авторитетом и политическим влиянием, что делает его до известной степени независимым от коллегиальных органов управления БА. Тем не менее во всех БА в нашей выборке основной коллегиальный орган управления играл существенную роль в жизнедеятельности ассоциации. Именно этот орган обычно принимает решения о приеме новых членов, утверждает бюджет и контролирует его исполнение, вырабатывает позицию БА по ключевым вопросам взаимодействия с государством.

Для средних и крупных ассоциаций с активными членами обычно характерна достаточно разветвленная структура рабочих органов, подчиненная решению основных задач: комитеты, комиссии, рабочие группы. Например, в БА-12 работают четыре специализированных комитета (промышленная политика, техническая политика, информация и международное сотрудничество, закупочная политика). В свою очередь, в составе комитета по промышленной политике действуют четыре рабочих группы (по финансово-экономическим вопросам, по тарифным мерам, по поддержке экспорта, по статистике и анализу). Структура таких рабочих органов обычно отличается повышенной гибкостью и опирается на инициативу членов ассоциации.

Помимо решения содержательных задач подобная гибкость в организационной структуре также позволяет выявлять и статусно вознаграждать более активных руководителей предприятий, которые готовы тратить свое время на участие в деятельности БА.

Бизнес-ассоциации в действии

Наличие в выборке широкого круга ассоциаций разных типов позволяло выделить основные функции, выполняемые российскими БА. Одновременно была предпринята попытка определить факторы, которые могли влиять на выбор того или иного набора функций в рамках конкретной бизнес-ассоциации и сформулировать своего рода логику эволюции направлений деятельности БА.

Спектр направлений деятельности, упоминавшихся в интервью в той или иной форме, является весьма широким (*таблица 2*).

Набор этих направлений деятельности в конкретной ассоциации мог варьировать в зависимости от следующих факторов:

1) состояние сектора (стадия развития – старый или новый, темпы роста сектора, степень его однородности, преобладающий тип предприятий – крупные или мелкие и средние);

2) наличие у ассоциации достаточных собственных ресурсов – как финансовых, так и человеческих (включая готовность лидеров отрасли тратить время на развитие сектора);

3) различия в видении развития сектора у руководителей БА, а также различия в понимании ими роли и позиционировании БА;

4) наличие у конкретных БА «политической поддержки».

Таблица 2. Основные направления деятельности бизнес-ассоциаций

Преобладающий тип взаимодействий	Направления деятельности
Внутри сектора	<ul style="list-style-type: none"> • обмен опытом и информацией между предприятиями сектора; • анализ состояния отраслевых рынков (спрос, цены, тендеры по госзакупкам, загрузка мощностей, планы развития отдельных компаний и т.д.); • формирование системы отраслевых стандартов, устранение недобросовестной конкуренции; • содействие продвижению фирм – членов БА на новые рынки; • анализ нормативно-правового обеспечения деятельности предприятий в секторе
С другими секторами	<ul style="list-style-type: none"> • коллективное взаимодействие с представителями смежных отраслей (поставщики, потребители, инфраструктура), урегулирование возникающих конфликтов с ними; • содействие развитию инфраструктуры, необходимой для предприятий сектора
С государством	<ul style="list-style-type: none"> • разработка планов (программ) развития сектора или региона • взаимодействие с профсоюзами и госорганами в качестве коллективных представителей работодателей; • взаимодействие с государственными органами (в целях лоббирования полезных и/или предотвращения вредных для сектора изменений в регулировании); • выявление общеэкономических проблем развития бизнеса (налоги, таможенные пошлины, тарифы естественных монополий, доступность банковского кредита, согласование инвестиционных проектов, условия для создания новых фирм и т.д.), разработка и лоббирование мер по улучшению инвестиционного и делового климата

При возникновении БА «снизу» одной из главных функций обычно выступают обмен информацией, налаживание или поддержание связей, установление взаимного доверия между предприятиями в секторе. Важность этой неформальной, «клубной» стадии предопределяется тем, что большинство потенциальных членов БА сталкиваются на рынке как конкуренты и поэтому склонны не доверять друг другу. По утверждению «ветеранов» строительства бизнес-ассоциаций «клубная» составляющая служит фундаментом «правильной» БА. В этом случае ассоциация выступает как организационное завершение отношений доверия, которые сформированы в ходе неформального общения между руководителями предприятий.

Существенную роль в выборе направлений деятельности ассоциаций играют те проблемы, с которыми сталкиваются входящие в них предприятия, и вытекающие из этого задачи развития фирм и отрасли в целом. В динамично растущем новом секторе, где работает БА-9, преобладают малые и средние фирмы, для которых актуальна проблема выхода на новые рынки, в том числе и внешние. Поэтому данная ассоциация, по словам ее президента, инициировалась как «*направленный маркетинговый инструмент продажи российских продуктов за рубежом*»: бизнес-ассоциация в данном случае выступала как «общий бренд». Элементами активности этой БА по коллективному продвижению фирм-членов стали проведение ежегодной отраслевой выставки, подготовка аналитического обзора по своему сегменту сектора.

Однако опыт практической деятельности этой БА показал, что усилия по выходу на новые рынки не дают желаемого результата для развития отрасли, если они не сопровождаются адекватными изменениями в государственном регулировании. Вследствие этого БА-9 стала обсуждать более широкий круг проблем развития отрасли, а одним из главных направлений ее деятельности стало взаимодействие с органами власти. Задачи «рационализации» своего сектора (где сосуществуют разные форматы организации деятельности фирм и сохраняются возможности оппортунизма для мелких игроков) в настоящее время ставит и БА-8. Речь идет о том, чтобы избавиться от разрушительных форм конкуренции и «плохих» компаний, которые наносят репутационный ущерб всей отрасли, содействовать укрупнению и слиянию фирм, повысить ответственность участников рынка перед потребителем.

Можно предположить, что переход к лоббированию интересов отрасли и решению задач развития становится логическим этапом в становлении бизнес-ассоциаций, возникших в результате «самоорганизации» участников рынка. Благодаря тому что на более ранних стадиях они смогли создать внутреннюю атмосферу взаимного доверия, эти БА получают признание от участников своего сектора и воспринимаются как коллективный представитель их интересов. Но если соответствующие БА возникают по прямой инициативе или при активном участии государства, задачи лоббирования интересов отрасли, как правило, сразу оказываются в центре их деятельности. Однако данный сценарий сопряжен с рисками восприятия «сверху» созданной БА как «группы узких интересов», а не как представителя всей отрасли. Другой проблемой может стать неспособность БА консолидировать ресурсы внутри широкой отрасли в силу недостаточного доверия предприятий друг к другу и к руководству ассоциации.

Для БА, которые прошли этап становления и решают задачи лоббирования интересов отрасли, приобретают значение такие направления деятельности как разработка стандартов, технических регламентов, сертификация продукции, содействие развитию инфраструктуры, необходимой для фирм сектора, участие в подготовке программ (стратегий) развития отрасли или региона. Все эти функции, как правило, требуют тесного взаимодействия с государственными органами.

В выборе конкретных направлений деятельности БА на этом этапе существенную роль играет ряд дополнительных факторов. В их числе – наличие у ассоциации достаточных собственных ресурсов, различия в видении перспектив сектора у руководителей БА, а также разное понимание ими роли и позиционирования БА. При всей важности финансовых ресурсов для бизнес-ассоциаций более значимым фактором может быть готовность лидеров отрасли тратить свое время на развитие сектора. Активный руководитель, пользующийся авторитетом в отрасли, как правило, может найти средства под предлагаемые им идеи и проекты.

В этом отношении интересен «кейс» БА-10: эта ассоциация предлагает своим членам очень большой объем услуг – от бесплатной рассылки аналитических материалов (еженедельного бюллетеня и ежемесячного вестника) до участия на льготных условиях в крупных отраслевых конференциях, получения сертификации по ISO и т.д. Однако в понимании президента БА-10 главной функцией ассоциации является не столько оказание услуг и реакция на конкретные запросы

фирм-членов, сколько профилактика возможных рисков и ущерба для фирм в масштабах отрасли. Многие фирмы в секторе базирования БА-10 несут потери в связи с неразвитостью транспортной и логистической инфраструктуры, а также в связи с изменениями ценовой конъюнктуры на отраслевом рынке. Комплексное решение этих проблем обеспечило бы колоссальный эффект для всех компаний в секторе, на несколько порядков перекрывающий расходы фирм по уплате членских взносов. Однако ни одна, даже очень крупная фирма, не в состоянии добиться этого в одиночку – поскольку для решения всех этих проблем требуется кропотливое, плотное взаимодействие со многими ведомствами и со смежными отраслями, основанное на понимании перспективной модели развития данного сектора. Именно эту задачу и решает БА-10, выступая, по сути, в качестве негосударственного «агентства развития» в своем секторе.

Чтобы комплексные задачи развития конкретной отрасли действительно были решены, важным представляется и общее позиционирование бизнес-ассоциации, которая их формулирует и продвигает. Весьма типичным, в том числе – среди руководителей самих БА, является представление, что бизнес-ассоциации должны ограничиваться представительством и продвижением интересов своих членов. Но анализ опыта БА в странах с развивающейся рыночной экономикой показывает, что наибольших успехов в развитии своих секторов удавалось добиться тем предпринимательским объединениям, которые при необходимости были способны встать над интересами своих членов и учесть интересы своих контрагентов – государства, общественных организаций, представителей смежных отраслей. Именно в этом случае бизнес-ассоциации, традиционно воспринимаемые как «группы частных интересов», имеют шанс перейти в категорию «агентов модернизации».

Судя по нашим интервью, в российских условиях такое позиционирование в качестве посредника в отношениях между государством и бизнесом в основном пока характерно (и то лишь отчасти) для «головных» предпринимательских объединений. Наиболее наглядно готовность и необходимость для БА выступать в таком качестве звучала в интервью с руководителями региональных ТПП:

Вопрос: В госорганы вы идете, в основном, с проблемами своих членов?

Ответ: Нет, мы же отвечаем за развитие экономики региона. И мы, решая проблемы своих членов, решая, в том числе, проблемы органов власти, решаем и эту задачу. Их разделить очень трудно...»; «Когда я пришел шесть лет назад в ТПП, мои настроения были более агрессивными... Я считал, что ассоциации должны в первую очередь обращать внимание на то, что плохо, над чем работать надо... Но это крайне негативно, злобно воспринимают органы власти, стараются не приглашать, не давать слово. Я понял, что если перейти эту грань, то нарушается диалог. Но если нет диалога, ты не являешься участником согласовательного процесса. Здесь надо очень тонко играть на этих гранях, уметь и подсластить и аккуратно обрисовать проблемы бизнеса.

Большая склонность «головных» ассоциаций выступать в роли посредника между властью и бизнесом, в значительной степени определяется фактором «политической поддержки». Получая от государства различные ресурсы (де-

легирование определенных функций в случае с ТПП или «доступ к власти» в случае с РСПП, ОПОРА и «Деловой Россией»), «головные» ассоциации неизбежно приобретают определенные обязательства и должны учитывать интересы государства. Наряду с этим их более взвешенной позиции в переговорах с государством может способствовать относительная финансовая независимость «головных» БА от фирм-членов, а также политический опыт и более длинный горизонт интересов руководителей этих БА. Функциональной особенностью «головных» ассоциаций также является их фокус на выявление общеэкономических проблем развития бизнеса (налоги, таможенные пошлины, тарифы естественных монополий, доступность банковского кредита, согласование инвестиционных проектов, условия для создания новых фирм и т.д.), разработку и лоббирование мер по улучшению инвестиционного и делового климата. Кроме этого, как отмечалось в интервью, для многих отраслевых объединений проблемой является гармонизация отношений с другими смежными отраслями. В этой связи головные общероссийские ассоциации часто выступают площадкой для поиска компромисса, помогают соблюсти межотраслевой баланс интересов.

Бизнес-ассоциации и «другие»: соперники, партнеры и альтернативные механизмы

Анализ данных интервью показывает, что большинство ассоциаций бизнеса в той или иной форме сталкивается с потенциальной или реальной конкуренцией со стороны других ассоциаций. При этом даже доминирующее положение БА в отрасли само по себе не гарантирует защиту от конкурентов. Соперником может стать бизнес-ассоциация, объединяющая иностранные компании (для БА-12 таким соперником стали профильные комитеты в Ассоциации европейского бизнеса в России), или другая ассоциация в том же секторе. Элементы соперничества (и это чувствовалось в наших интервью) заложены также в отношениях между «головными» бизнес-ассоциациями, поскольку каждая из них хотя бы частично вторгается на территорию соседей.

Отношения с конкурирующими бизнес-ассоциациями можно построить в виде континуума. На одном полюсе располагается тип отношений, который можно условно назвать «умным сотрудничеством»: потенциальные конкуренты сознательно идут на взаимодействие с целью предотвращения конфликтов. Характерный пример – отношения БА-9 с другой, более крупной и более влиятельной ассоциацией в том же секторе. БА-9 входит в состав альтернативной ассоциации на правах коллективного члена и отвечает за деятельность одного из комитетов в ее рамках, одновременно альтернативная ассоциация софинансирует ежегодное аналитическое исследование, которое БА-9 проводит по своему сегменту отрасли.

Противоположный полюс отношений между конкурирующими БА может быть представлен открытым конфликтом, как это происходит в случае БА-17 и БА-8. Первая из них является старой и массовой по составу ассоциацией, но объ-

единяет преимущественно мелкие и средние компании. Вторая была создана недавно специально для отстаивания интересов крупных игроков и существует под прямым патронажем профильного ведомства: его нынешний руководитель одновременно является президентом этой ассоциации.

Действия чиновников как причина возникновения или явного усиления конкурирующих БА отмечались во многих интервью. Можно предположить, что в данном вопросе, по крайней мере, часть респондентов была не вполне беспристрастна. Так, в двух интервью приводились примеры создания конкурирующих ассоциаций по инициативе или при прямой поддержке профильного ведомства. В обоих случаях это происходило вскоре после назначения нового министра, и, по мнению респондентов, эти действия были нацелены на формирование бизнес-окружения, лояльного новому руководству ведомства. Но возможна и иная интерпретация: оба респондента поддерживали достаточно тесные рабочие отношения со старым руководством и имели свое вполне сложившееся мнение о ситуации в отрасли, а новый министр мог быть заинтересован в новом взгляде и новых идеях со стороны бизнеса.

Данные интервью показывают, что практически все отраслевые и региональные бизнес-ассоциации входят в состав более крупных ассоциаций в своей отрасли или в состав «головных» общероссийских объединений. В то же время в ряде интервью звучало критическое отношение к «большой четверке» ведущих бизнес-ассоциаций: объектом критики для некоторых респондентов из старых секторов экономики становился «социально чуждый» РСПП. Напротив, представитель одной БА в новом секторе утверждал, что «головные» ассоциации – за исключением ОПОРА – обслуживают преимущественно старую, а не новую экономику, и крупный, а не средний и мелкий бизнес.

Несмотря на признание важности «клубной» составляющей в деятельности БА, неформальные механизмы координации сами по себе, взятые в отрыве от участия в бизнес-ассоциациях, многими респондентами оценивались скептически или негативно. По мнению президента БА-9, узкий круг участников неформальных отношений неизбежно приводит к деформации «общего вектора» возможных коллективных действий и дает почву для обвинений в коррупции: *«Неформальные встречи опасны тем, что здесь не может быть большого количества людей... И обвинения в коррупции будут обязательно. А вот когда ассоциация организует встречу с замминистра, он сразу освобождает себя от проблем, связанных с [такими] обвинениями. И с этой точки зрения ассоциации великолепная форма, давно проверенная международным сообществом».*

Наряду с бизнес-ассоциациями одним из формальных механизмов координации деятельности предприятий в последнее время выступают различные деловые форумы. В интервью они получили дифференцированную и сдержанную оценку: *«Мы же создавали эти форумы. В первую очередь для того, чтобы было общение между собой плюс общение с государством, клиентами... И когда это идет снизу – хорошо, сверху – тоже хорошо. Но есть некоторая опасность, что политическая составляющая у них превалирует. Все московские форумы инновационные – это просто блеф абсолютный... Это очень большие деньги, потраченные на конкретного оператора с откатом...»* (из интервью в БА-9).

Отношения с государством

Бизнес-ассоциации как посредники

Для понимания динамики отношений государства и бизнес-ассоциаций, во-первых, необходимо учитывать экономический вес отрасли, которую представляет ассоциация. В частности, активное развитие в течение длительного времени секторов, в которых действуют БА-4 и БА-10, укрепило их «переговорные позиции». Во-вторых, важным является изменение политики государства в отношении отрасли или категории бизнеса. Действие этого фактора в той или иной мере отмечалось в большинстве интервью. Отдельно следует выделить влияние экономического кризиса 2008–2010 гг. Как правило, экономический кризис ослабляет позиции бизнес-ассоциаций: сокращаются ресурсы, предприятия переориентируются на индивидуальные стратегии. Вместе с тем данные интервью позволяют сделать вывод, что в период кризиса вырос спрос со стороны федеральных ведомств на информацию бизнес-ассоциаций.

Анализ высказываний респондентов показывает, что большинство бизнес-ассоциаций ориентированы на сотрудничество с органами власти и выступают против обострения отношений и их политизации: *«...Здесь можно и так сказать, что напрямую это не коснется президента, но те проблемы, которые мы перечисляем, это фактически и есть критика в адрес президента и правительства. Но если мы будем оголтело, в грубой форме это делать, то все двери перед нами закроются и мы ничего не сделаем... Мы работаем с той властью, которую выбрал народ»* (из интервью в БА-3).

В оценке бизнес-ассоциаций как посредника в отношениях предприятий с государством прослеживается определенная закономерность. На региональном уровне крупные предприятия выстраивают взаимодействие с госорганами через прямые и личные отношения с «первыми лицами». По словам президента БА-19, *«это абсолютно нормально, и губернатор на это идет – поддерживать прямой личный контакт с руководителем социально или финансово значимого предприятия»*. При этом возможность «прямого выхода» на губернатора определяется местом предприятия в местном «табеле о рангах», но в целом в регионах через бизнес-ассоциации защищаются интересы преимущественно средних и малых предприятий:

Вопрос: *В ваш Союз входят достаточно крупные предприятия машиностроительной отрасли. Насколько часто они напрямую выходят на контакты с органами власти?*

Ответ: *Нередко. Для крупных предприятий наша поддержка не так значима. В большей степени это важно для небольших предприятий с численностью работников 100–300 человек... К примеру, есть у них задолженность перед энергетиками, и те начинают грозить им отключением, мы выходим либо напрямую на энергетиков, либо через объединение энергетиков, либо выходим на правительство области* (из интервью в БА-20).

Приближение к федеральному уровню способствует централизации отношений предприятий с госорганами и повышает роль бизнес-ассоциаций как

посредника. Например, в БА-11 отношения с госорганами иерархизированы: на местах и в регионах предприятия-члены автономны, но взаимодействие с федеральными органами они выстраивают через ассоциацию. Тем не менее во многих секторах определенное место для индивидуальных действий крупных предприятий остается и на федеральном уровне – во что ассоциации предпочитают не вмешиваться. В то же время они твердо резервируют за собой отстаивание коллективных позиций:

Вопрос: Члены вашего объединения взаимодействуют с органами власти через вас, делегируют ли они вам все вопросы?

Ответ: Если эта работа общая для всех, то она идет через нас, и мы участвуем в переговорах с министерствами, ведомствами и т.д. ...Тарифное и нетарифное регулирование – это через нас идет; всё, что касается поддержки предприятий – прямого финансирования, государственных заказов конкретной продукции, – это идет через предприятия (из интервью в БА-12).

Как правило, бизнес-ассоциации концентрируются на отношениях с властями какого-то одного уровня: «головные» и общероссийские отраслевые ассоциации – с федеральными властями, региональные ассоциации – с региональными властями. В то же время из этой практики бывают исключения: так, респонденты из БА-1, БА-4 и БА-13 сообщали о случаях, когда общероссийской ассоциации приходилось выходить на региональный уровень.

«Мы все равно общаемся с региональными администрациями, потому что в некоторых случаях региональным [отделениям] не всегда удобно идти с такими вещами в администрацию. Если речь идет о тонких и деликатных вопросах, например, о том, что налоговая инспекция в конкретном регионе совсем распустилась, то в этом случае лучше идти через верх. Если речь идет о каком-то масштабном обсуждении, допустим, стратегии развития региона, региону опять же иногда удобнее идти через верх, чтобы взгляд был более общий, более комплексный, чтобы это было на более высоком уровне, чтобы смотрели не только местные эксперты, но и тот, кого мы попросили из соседних регионов это посмотреть. Но по большей части вещей региональные отделения работают напрямую с региональными администрациями» (из интервью в БА-1).

Для БА-16 работа в регионах – постоянная практика, поглощающая значительные ресурсы. Это отражает специфику отрасли с преобладанием мелких и средних предприятий, ориентированных в основном на региональные и локальные рынки. *«Мы стараемся встречаться [с предприятиями], главным образом, в регионах. Если предприятие что-то сделало интересное, например, установили оборудование, провели реконструкцию, то мы проводим мероприятие на этом предприятии. ... Если мы готовим мероприятие в любом регионе, то, естественно, мы выходим на губернатора, выходим на министерства и департаменты и работаем с ними» (из интервью в БА-16).*

Определился и круг госорганов, которые выступают постоянными партнерами бизнес-ассоциаций. Для «головных» ассоциаций и их филиалов в регионах этот круг может быть достаточно широким, когда приходится взаимодействовать практически со всеми госорганами, которые имеют хоть какое-то отношение к экономике. Во взаимоотношениях с госорганами отраслевых ассоциаций круг партне-

ров естественным образом фокусируется на профильных органах государственного управления.

В качестве ведомств, более или менее настроенных на диалог с бизнесом, в интервью чаще назывались Минэкономразвития, Минпромторг (*«не все, конечно, подразделения, но если им нужна позиция бизнеса, они ее хотя бы выслушают»*), Минсельхоз, Минэнерго, ФАС. В числе проблемных в плане взаимодействия обозначалось Министерство финансов (*«потому что у них всегда есть своя точка зрения, от которой они не любят отходить»*), Минздравсоцразвития (*«одно из самых тяжелых ведомств, хуже Минфина»*) и Минрегион. В последнем случае проблемы порождались хронической текучкой кадров на ключевых позициях: *«очень тяжело работать с ведомством, где сотрудники меняются каждые полгода – не в смысле, что наладил взаимоотношения, а он ушел, а в том смысле, что люди начинают с того же самого, что ты обсуждал с ними полгода назад»*.

К числу сложных для общения ведомств также относились таможенная служба и Минсвязи. При этом в обоих случаях отмечалось, что на уровне конкретных департаментов там могут встречаться конструктивные чиновники, способные взаимодействовать с бизнесом. В этом контексте характерно, что, говоря о своих партнерах по взаимодействию, респонденты из отраслевых ассоциаций, как правило, не только указывали профильные министерства, но и называли фамилии руководителей соответствующих департаментов.

В ряде интервью с региональными БА для характеристики отношений с госорганами использовались «превосходные степени»: *«У нас со всеми министерствами прекрасные отношения»* (из интервью в БА-22). В то же время президент БА-23 весьма скептически оценивал возможности взаимодействия с властями. Он сообщил, что на десять обращений, направленных за последние два года в региональные министерства и в областное правительство, его ассоциация получила лишь один ответ и тот отрицательный. Скорее всего, эта разница в оценках объективно обусловлена различиями в значимости конкретных отраслей как для региона, так и для федерального правительства. В частности, БА-23 представляла отрасль, на которую приходится лишь порядка 4–5% валового регионального продукта и общей численности занятых. При этом ее развитие не является приоритетным для федерального правительства. Напротив, руководитель БА-21, поддерживающей тесные отношения с властями, представляет стратегическую отрасль, на которую приходится 19% общего объема производства в регионе.

Респонденты часто указывали на исключительную важность личного контакта для поддержания постоянных позитивных отношений и наличия конкретного «контактного лица». Используются различные формы закрепления «личностного» фактора. На пост «первого лица» в бизнес-ассоциации иногда избираются фигуры, пользующиеся авторитетом не только в предпринимательской среде, но и в госорганах. Другой способ – установление «персонального симбиоза» между руководством ассоциации и регулирующим органом (так, пост президента БА-8 и профильного регулятора занимает один и тот же человек), достаточно типичным является включение чиновников или депутатов различных уровней власти в состав руководящего органа ассоциации.

Особый интерес представляли случаи, когда руководители бизнес-ассоциаций указывали, что причиной конфликтов служит характер проблемы, а не особенности отношений. Так, неспособность БА-12 провести изменения в один из наиболее важных для отрасли федеральных законов ее исполнительный директор объясняет тем, что федеральное правительство имеет иную общую позицию по данному вопросу и профильное министерство (в целом «дружественное» к данной БА) также должно ее придерживаться.

В оценке неформальных механизмов взаимодействия с бизнесом, которые использует власть, позиции руководителей бизнес-ассоциаций разошлись. Часть дала неофициальным формам координации однозначно позитивную оценку (встречи «без галстука» губернатора с членами БА-22, регулярные встречи «с глазу на глаз» губернатора и президента БА-18). Но другие негативно оценили самодовлеющие неформальные механизмы координации отношений с госорганами, не связанные с формальными процедурами (БА-9, БА-23). В данном случае характер оценок респондентов мог существенно зависеть от степени встроенности в систему неформальных отношений с властью – те, у кого они не сложились, склонны более критически смотреть на такие отношения в других БА.

Чиновники в руководстве бизнес-ассоциаций

Одним из сложившихся в российской практике механизмов институционализации личных контактов с чиновниками из профильных органов государственного управления является участие представителей государства в органах управления БА. Крайний вариант – совмещение позиции «первого лица» в бизнес-ассоциации с должностью на государственной или муниципальной службе или приглашение на позицию «первого лица» бывшего государственного чиновника. В нашей выборке было только два примера первого рода, однако, судя по материалам интервью, такие примеры нередко встречаются в системе ТПП. Кроме того, отмечалось, что примерно четверть региональных ТПП возглавляется бывшими мэрами и вице-мэрами.

В самой ТПП практика совмещения должностей подвергается критике. Так, руководитель одной из региональных палат в интервью ссылался на то, что по закону о торгово-промышленных палатах руководитель ТПП должен представлять интересы бизнеса – но это не совместимо с требованиями закона о государственной службе, который регламентирует деятельность чиновников. Данная проблема стала предметом специального обращения нашего респондента на имя президента РФ Д.А. Медведева и была вынесена на рассмотрение правления общероссийской ТПП.

Более распространенным и менее спорным в понимании респондентов механизмом включения чиновников в деятельности бизнес-ассоциаций является их участие в коллегиальных органах БА: чиновники присутствовали в органах управления 13 ассоциаций по выборке, и данная практика была характерна для всех региональных ассоциаций. Можно предположить, что приглашение местных чи-

новников в правление региональной БА является ответным шагом на включение руководителей БА в консультативные органы при региональном правительстве. Практика «взаимного участия» может рассматриваться как элемент сложившейся в регионах системы обмена информацией и учета интересов между государством и бизнесом. Уровень чиновника, присутствующего в правлении конкретной бизнес-ассоциации, может быть наглядным индикатором ее влиятельности. Так, членом президиума БА-21 является председатель правительства области, а в президиум БА-23 из того же региона входит начальник отдела регионального министерства промышленности.

Интересен также опыт «головной» БА-1, бюро правления которой состоит только из предпринимателей, но в состав правления входят несколько заместителей министров. По мнению респондента, здесь не возникает конфликта интересов – так как все заседания правления БА-1 являются открытыми, на них приглашаются эксперты и пресса.

Ассоциации в «консультативной системе»

Практически все бизнес-ассоциации из выборки в той или иной степени были вовлечены в систему консультативно-совещательных органов, действующую при федеральных и региональных органах власти. Масштаб участия в консультативных органах самими респондентами воспринимается как индикатор влиятельности конкретной бизнес-ассоциации. Наиболее широко в консультативную систему на федеральном уровне вовлечены «головные» общероссийские объединения – РСПП, ТПП, ОПОРА, «Деловая Россия». При этом по масштабам представительства к лидерам «головных» ассоциаций вплотную примыкает президент отраслевой БА-10, который входит в состав более 20 совещательных органов.

Представительство «головных» предпринимательских объединений более типично для общественных и консультативных советов и комиссий при правительстве и при федеральных министерствах. На уровне федеральных агентств и служб в консультативной системе более активно участвуют отраслевые ассоциации. Региональные БА из выборки также были активно вовлечены в совещательные структуры своих регионов: упоминались координационный совет областного центра, участие в заседаниях областного правительства, коллегия областного министерства промышленности, антикризисный штаб.

Вхождение представителей БА в состав общественных и экспертных советов расширяет для бизнеса доступ к информации о политике в отрасли и ее возможных изменениях, а также позволяет влиять на выработку решений в интересах бизнеса. Среди недостатков консультативной системы отмечалось, что ее работа носит «пунктирный» характер, от одного конкретного повода – до другого, а в промежутке – затухает. Характерная для многих ведомств работа бюрократического аппарата в режиме «пожарной команды» также не способствует поддержанию рабочего диалога с бизнесом. В этих условиях реакция от бизнес-ассоциаций на те или иные вопросы чиновников всегда «нужна вчера», и поэтому при таком

формате взаимодействия у всех участников процесса нет времени на выработку адекватных решений.

При наличии «заданной сверху» тенденции к формированию консультативной системы ее реальное наполнение и роль бизнеса в процессе принятия решений в ее рамках существенно зависели как от позиции чиновников, возглавлявших конкретные ведомства, так и от активности самих бизнес-ассоциаций. В этом контексте весьма интересен опыт работы Министерства сельского хозяйства с аграрными союзами. Среди федеральных ведомств в последние годы Минсельхоз, пожалуй, наиболее активно использовал возможности консультаций с бизнесом. Нормативной основой для этого является статья 16 закона «О развитии сельского хозяйства», принятого в 2006 г., которая предусматривает, что министерство «привлекает на добровольной основе союзы (ассоциации) сельскохозяйственных товаропроизводителей к участию в формировании и реализации государственной аграрной политики». Вместе с тем, как отмечалось в одном из интервью, статья 16 закона о сельском хозяйстве лишена *«всяких обязательных норм, речь идет о добровольных нормах, т.е. власть может нас привлекать, может аккредитовать, а может и не аккредитовать...»*. Подобный «волюнтаризм» достаточно характерен для сложившейся модели консультативной системы, в которой решение о составе участников и предмете обсуждений с бизнесом реально остается за чиновниками.

Между претензией на партнерство и иерархией

При общей оценке отношений между БА и государством ответы респондентов располагались в диапазоне между двумя вариантами. Первый вариант условно можно назвать «претензией на партнерство». Он ориентирован на равенство сторон и предполагает (неявным образом) наличие у БА автономных ресурсов. Второй вариант предполагал принятие сложившейся модели отношений, в которой государство и представители власти выступают в роли «ведущего». Он был особенно характерен для региональных бизнес-ассоциаций, а также ассоциаций из «старых» отраслей.

В ходе интервью респонденты могли использовать одинаковые термины («партнерство» или «диалог»), но содержание вкладывали разное: претензия на равноправие или признание иерархии. В последнем случае под «партнерством» или «диалогом» подразумевается внимательное и уважительное отношение к «младшему» партнеру по диалогу:

Вопрос: *А как вы считаете, отношение местных и федеральных чиновников к вашему объединению уважительное?*

Ответ: *Я скажу так: партнёрское. Вот мы, например, недавно подписали одно из последних соглашений между объединением промышленников и [региональным] министерством. И такие соглашения у нас подписаны со многими нашими министерствами. И, может быть, это юридически ни к чему не обязывает, но я бы сказал, что это – шаг доброй воли (из интервью в БА-22).*

Почти все руководители федеральных бизнес-ассоциаций высказывали претензии к нынешнему состоянию отношений с государством. Отмечались случаи

«формальной открытости» и симуляции диалога, когда «есть шелка, но нет результата» (БА-8), создание конкурирующих БА, неадекватность существующих форм и ограниченность масштабов привлечения БА к формированию госполитики: «Нас мало слушают, мало советуются» (БА-12); «Государство пока не готово делиться полномочиями с ассоциациями» (БА-6); «Государство не хочет передавать права равным, а хочет передавать права подчиненным» (БА-9); «Система аккредитации в органах власти законодательно не закреплена, ее не существует, опять по желанию чиновников: захотел – дал выступить на заседании, не захотел – не дал, захотел – авансом выслал проект документа, который будет приниматься, не захотел – не выслал» (из интервью в БА-10).

Критический тон был более характерен для отраслевых ассоциаций, а «головные» предпринимательские объединения, а также региональные ассоциации в целом позитивно характеризовали свои отношения с властями как федеральными, так и региональными.

В целом респонденты считали, что БА являются элементом системы согласования интересов между государством и бизнесом и могут влиять на принимаемые государством решения. В одном из интервью респондент подчеркивал, что в ситуации конфликта с госорганами БА готова использовать инструменты давления и активно выступать в публичном пространстве: «Особенность нашего союза заключается в простой схеме: если у нас есть позиция по какому-то вопросу, мы стараемся решить её с властью, если она не решается в обычном порядке, мы начинаем выносить её в средства массовой информации. И стараемся делать это таким образом, что власть сама приходит к нам и говорит, что надо что-то решать» (из интервью в БА-17).

Ощущение автономного потенциала, по крайней мере, отчасти вытекает из понимания, что в информационном плане госорганы значительно зависят от БА. «Данные [министерства] – это, как правило, на 90% данные ассоциаций. Потому что только ассоциации могут профессионально разбираться в том объекте статистики, который они ведут. Это мировая практика и никакой государственный орган этого делать не может» (из интервью в БА-13).

Анализ данных интервью позволяет сделать вывод об общем изменении отношения к БА со стороны государства на федеральном уровне, которое может быть связано с расширением востребованности аналитической информации, собираемой ассоциациями. Эта тенденция прослеживается в нескольких интервью, но наиболее полно была охарактеризована респондентом из БА-1: «Органы власти стали прибегать к нашим экспертным возможностям намного активнее. Мы на самом деле из лоббистов превратились в экспертов, то есть в тех, кого можно привлекать к разработке стратегий, законов, программ; можно устроить на нашей нейтральной для всех площадке обсуждение какого-то проблемного документа. ... Это точно началось еще до кризиса. У нас было ощущение, именно как тенденцию мы это почувствовали, наверное, в начале 2008 г.»

Как и претензии, пожелания бизнес-ассоциаций в области отношений с государством также варьируются в широком диапазоне: от предоставления в аренду помещения для офиса на льготной основе до более системных изменений. Последние включают:

- 1) более активное использование экспертных ресурсов ассоциаций;
- 2) вменение в обязанность ассоциаций ведения реестра «недобросовестных производителей»;
- 3) перевод работы консультативных органов на постоянную основу;
- 4) законодательное закрепление системы аккредитации БА в органах власти;
- 5) принятие закона о союзах предпринимателей;
- 6) обязательное согласование с профильными БА всех государственных нормативных актов, имеющих отношение к регулированию их секторов.

В интервью также звучат ссылки на зарубежный опыт, которые респонденты считают возможным использовать в России. (Как правило, знакомство с этим опытом происходит в процессе участия в международных выставках и рабочих контактов с коллегами.) По мотивам поездки с делегацией министерства в Польшу респондент из БА-16 отмечает, что для Европы характерна ситуация, когда часть расходов по деятельности бизнес-ассоциаций покрывается национальным правительством или ЕС. Однако при этом бизнес-ассоциациям вменяются определенные функции по выявлению и распространению лучшей практики через отраслевые смотры и конкурсы, проведение выставок, сбор и анализ отраслевой статистики и т.д. В то же время отдельные фрагменты зарубежного опыта вызывают негативную оценку респондентов, например, возможность введения обязательного членства в ассоциациях бизнеса: *«Как только будет обязательное членство, тут же на эти организации будут посажены сотрудники из аппарата, и вот тогда уже всем мало не покажется. Членство в такой организации будет условием доступа на рынок, никакого обязательного участия, с моей точки зрения, быть не должно»* (из интервью в БА-17).

Дилемма экономической политики

Анализ данных интервью позволяет констатировать, что сектор бизнес-ассоциаций в последние годы претерпел заметные изменения. Наряду с «головными» предпринимательскими объединениями (РСПП, ТПП, ОПОРА, «Деловая Россия») в целом ряде отраслей и регионов появились активно работающие бизнес-ассоциации. Они отличаются финансовой и организационной устойчивостью, ориентированы на запросы своих членов и сотрудничество с государством. Эти ассоциации, как правило, входят в состав «головных» предпринимательских союзов и имеют своих представителей в рамках системы консультативно-совещательных органов, созданной во второй половине 2000-х гг.

Сложилось определенное разделение функций между ассоциациями разного уровня: «головные» союзы концентрируются на общеэкономических проблемах развития бизнеса, отраслевые объединения занимаются разработкой стандартов и технических регламентов, эффективные региональные ассоциации выступают как площадки для обмена информацией и взаимного учета интересов между государством и бизнесом. В целом, на наш взгляд, можно говорить о возникновении «работающего ядра» БА. Анализ материалов интервью позволяет выявить в секторе «работающих» БА основные признаки институционализации:

- функциональная специализация (определился круг выполняемых функций);
- внутренняя дифференциация (структура организации выстроена в соответствии с основными направлениями деятельности, один из показателей – наличие специализированных комитетов-комиссий-рабочих групп);
- высокие показатели «организационной зрелости», постоянного и широко присутствия в «профильных» деловых сообществах;
- «рутинизация», когда определенные практики становятся привычными для участников и принимаются ими в качестве таковых.

В отдельных случаях появились основания говорить о дополнительном показателе устойчивости – способности к смене приоритетов деятельности и переходу в новую нишу без разрушения организации. Так, в случае с БА-7 в интервью речь шла о планах по изменению специализации, перепрофилированию на представительство интересов отечественных производителей. В случае, если эта стратегия будет одобрена нынешними членами БА, ее реализация может привести к существенным изменениям в составе членов ассоциации.

Одной из серьезных проблем сектора бизнес-ассоциаций остается доминирование личностных факторов в развитии бизнес-ассоциаций. Как отмечал респондент из БА-10, все построено на интересах конкретных людей, усилиях конкретных людей и на отношениях между конкретными людьми: *«...Все до единой «системно полезные» БА, которые на текущий момент есть, работают во внесистемном поле, работают на личностях, что по определению неправильно».*

В ходе интервью респонденты отмечали наличие «спящих» (малоактивных) ассоциаций, а также многочисленных «карманных» БА, которые контролируются отдельными крупными предприятиями или чиновниками и не отражают интересы бизнеса. Одновременно «работающие» БА выражали растущую неудовлетворенность предложенной им ролью «младшего партнера», которого можно приглашать или не приглашать к диалогу в зависимости от мнения конкретного чиновника.

Противоречивой остается роль государства в развитии бизнес-ассоциаций. С одной стороны, государство само предпринимает шаги к тому, чтобы интегрировать представителей коллективных интересов бизнеса в процесс согласования решений в сфере экономической политики. Именно на это, на наш взгляд, нацелена система консультативно-совещательных органов, сформированная во второй половине 2000-х гг. по инициативе «сверху» при всех федеральных министерствах и ведомствах. Эмпирические свидетельства также говорят о том, что созданные (или преобразованные) при участии государства и его агентов БА могут работать как полноценные представители бизнес-сообществ. Содержание кадрового обмена между госорганами и БА стало приобретать двусторонний характер (не только с госслужбы – в БА, но и из БА – на госслужбу).

С другой стороны, создается впечатление, что при наличии определенной общей политики конкретные действия государства в секторе БА часто определяются личными мотивами тех или иных представителей государства. Именно этим можно объяснить сохранение значительной части малоактивных и слабо связанных с профильными предприятиями БА, которые обслуживают интересы узких групп и часто возглавляются бывшими советскими и действующими российскими чи-

новниками. Государственные служащие также изыскивают новые способы, чтобы укрепить свои позиции – одним из них может стать нынешняя модель СРО.

Однако разграничение между работающими и «карманными» БА связано не с тем, кто инициировал их создание – бизнес или государство. Мы можем утверждать, что для большинства «работающих» БА в нашей выборке это была совместная инициатива. И даже в случаях развития по модели «самоорганизации» соответствующие ассоциации могли реализовать свой потенциал только тогда, когда они находили адекватных партнеров по диалогу на стороне государства.

Для понимания траектории развития конкретной БА важны мотивы инициаторов ее создания и ключевых участников. Если они были сугубо частными (лоббирование под вывеской ассоциации предпочтений для конкретного предприятия или узкой группы экономических субъектов; «запасной аэродром» для конкретного чиновника), соответствующая БА обычно ведет себя как «карманная». Но мы можем предположить, что в ряде случаев инициаторы создания БА ставили перед собой более широкие «стратегические» цели, реализация которых обеспечивала позитивные внешние эффекты. Примеры такого рода целей: карьерное продвижение для чиновника, основанное на полноценном выполнении функций его ведомством; развитие собственной компании для предпринимателя, опирающееся на общее расширение отраслевого рынка. Обе последние стратегии, в конечном счете, преследуют частные интересы конкретных лиц, но в силу их долгосрочности и большей широты они могут создавать условия для развития сектора.

В этой связи для экономической политики возникает ряд существенных вопросов. Как правильно определять адекватных партнеров для диалога на стороне бизнеса? Фактически это вопрос о критериях выделения «работающих» бизнес-ассоциаций. Как формировать и поддерживать правильные стимулы к диалогу с бизнесом на стороне госаппарата? Данный вопрос тесно связан с общей системой мотивации и оценкой результатов деятельности государственных чиновников, ответственных за формирование бизнес-среды и поддержание контактов с предпринимателями.

Еще одной проблемой является нахождение правильного общего баланса в отношениях между государством и бизнесом. Для эффективных БА важна способность выступать в роли посредника, не только отстаивающего интересы членов ассоциации, но и способного учитывать интересы контрагентов. Такое позиционирование предполагает определенную степень «автономии» БА – поскольку слишком большая зависимость от текущих запросов фирм-членов (ориентированных на услуги, компенсирующие их членские взносы) сужает для БА горизонт и видение перспективы. В то же время бизнес-ассоциации являются ценным партнером для государства, поскольку они представляют собой механизм обратной связи с бизнесом и способны инициировать коллективные действия в бизнес-среде. Аналогичные проблемы возникают и в отношении степени близости к государству. Эмпирические данные свидетельствуют, что без тесного взаимодействия с государством БА, как правило, не могут решить задач развития своих секторов. Однако избыточная близость БА к государству (в формате «слияния с регулятором») несет в себе риски потери доверия со стороны бизнес-сообщества.

Данные качественных интервью позволяют констатировать, что значительная часть «работающих» БА по объему совокупных ресурсов сегодня переходит в категорию сил, которых просто нельзя игнорировать. Вместе с тем способность БА в своем нынешнем виде стать инструментом экономической политики не очевидна. Главная проблема: в какой мере БА способны стать «институтами развития» или сыграть роль «агентов модернизации» [Яковлев 2006; Yakovlev 2010]? За исключением ведущей «четверки» общероссийских ассоциаций (РСПП, ТПП, ОПОРА, «Деловая Россия»), большую часть «работающих» БА «почти не видно» на фоне других субъектов российской экономики и экономической политики – федеральных и региональных властей, а также руководителей крупных компаний. «Невидимость» основной части БА во многом обусловлена тем, что они мало отличаются от простых механизмов координации, которые находятся под контролем наиболее активной части своих членов.

Превращение бизнес-ассоциаций в «агентов модернизации» сегодня в решающей мере зависит от позиции государства. Если российская политическая элита сделает осознанный выбор в пользу политики, ориентированной на сотрудничество с бизнесом, сложившиеся объединения предпринимателей могут стать для правительства эффективным интерфейсом взаимодействия с наиболее активными, растущими фирмами. Как показывает опыт новых индустриальных стран, такой диалог во многих случаях выступал важной предпосылкой для выработки и практической реализации национальной стратегии экономического развития.

Литература

- Голикова В.В. (2007) Участие российских компаний в бизнес-ассоциациях // Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития. Под ред. Т.Г. Долгопятовой, И. Ивасаки, А.А. Яковлева. М.: ГУ-ВШЭ.
- Зудин А.Ю., Бунин И.М., Назарова Н.В., Макаренко Б.И. (1997) Система представительства российского бизнеса: формы коллективного действия. М.: ЦПТ-СІРЕ.
- Зудин А.Ю. (2001) Неокорпоративизм в России? Государство и бизнес при Владимире Путине // «Pro et Contra». Т. 6, № 4.
- Зудин А.Ю. (2006) Государство и бизнес в России: эволюция взаимоотношений // «Неприкосновенный запас». № 6 (50).
- Зудин А.Ю. (2010) Ассоциации бизнеса и государство в России: что изменилось? // Доклад в ГУ-ВШЭ 11 марта 2010 г. на семинаре цикла «Институциональные проблемы российской экономики», организованном Институтом анализа предприятий и рынков ГУ-ВШЭ. <http://opec.hse.ru/data/2010/03/15/1233446158/Zudin-Doklad-11-03.pdf>
- Симачев Ю.В., Яковлев А.А., Горст М.Ю., Данильцев А.В., Кузнецов Б.В., Смирнов С.Н., Кузык М.Г. (2009) Оценка антикризисных мер по поддержке реального сектора российской экономики // Вопросы экономики. № 5.
- Яковлев А.А. (2006) Агенты модернизации. М.: ГУ-ВШЭ.
- Яковлев А.А., Симачев Ю.В., Данилов Ю.А. (2009) Российская корпорация: модели поведения в условиях кризиса // Вопросы экономики. № 6.
- Campos N. and Francesco Giovannoni (2007) Lobbying, Corruption and Political Influence // Public Choice. № 131.

- Doner R., Ben Ross Schneider* (2000) Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others // *Business and Politics*. № 2.
- Frye T.* (2002) Capture or exchange? Business lobbying in Russia // *Europe-Asia Studies*. № 54.
- Hall P., Soskice D.* (2001) An Introduction to Varieties of Capitalism // Hall, Peter A. and David Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Harstad B., Svensson J.* (2009) From Corruption to Lobbying and Economic Growth. (<http://people.su.se/~jsven/LB2009.pdf>)
- Hansen A.L.* (2002) What Motivates Civic Entrepreneurs? // *Industry Focus Magazine*, March-April.
- Hausmann R., Rodrik D., Sabel Ch.F.* (2008) Reconfiguring Industrial Policy: A Framework with an Application to South Africa. HKS Working Paper No. RWP08-031.
- Heckelman J.C.* (2007) Explaining the Rain: The Rise and Decline of Nations after 25 Years // *Southern Economic Journal*. Volume 74, Issue 1.
- Locke R.M.* (2001) 'Building Trust'. Paper presented at the Annual Meetings of the American Political Science Association, Hilton Towers, San Francisco, California, September 1, 2001 (русский перевод см. на https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216402512/WP1_2005_07.pdf)
- Markus S.* (2007) Capitalists of All Russia, Unite! Business Mobilization Under Debilitated Dirigisme // *Polity*. Volume 39, Number 3. July.
- Olson M.* (1965) *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Olson M.* (1982) *The rise and decline of nations: economic growth, stagflation, and social rigidities*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Pyle W.* (2006) Collective Action and Post-Communist Enterprise: The Economic Logic of Russia's Business Associations // *Europe-Asia Studies*, Vol. 58, № 4, June.
- Pyle W.* (2007) Organized business, political regimes and property rights across the Russian Federation // *BOFIT Discussion Papers* 18.
- Rodrik D.* (2004) *Industrial Policy for the Twenty-First Century*, JFK School of Government, Harvard University, September 2004.
- Rodrik D.* (2008) *Normalizing Industrial Policy*. The World Bank, Commission on Growth and Development, Working Paper No.3.
- Schneider V.* (2004) State Theory, Governance and the Logic of Regulation and Administrative Control // Warntjen A., Wonka A., eds. *Governance in Europe. The Role of Interest Groups*. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Streeck W., Schmitter P.C.* (Eds) (1985) *Private interest government: Beyond market and state*. London: Sage.
- Yakovlev A.* (2010) State-business relations in Russia in the 2000s: From the capture to a variety of exchange models? // Paper presented at ISNIE Conference 2010, University of Stirling, June 2010.