

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

по направлению подготовки 080100 «Экономика»

**Основные направления совершенствования взаимодействия  
бизнес-ассоциаций и предприятий в России.**

Выполнила:

обучающийся 4 курса, группы

Герман Анна Вадимовна

\_\_\_\_\_ /Подпись/

Научный руководитель:

Кандидат экономических наук,

Доцент, Кизян Наталья Геннадьевна

\_\_\_\_\_ /Подпись/

Санкт-Петербург

2017

## Содержание

Глава 1 Бизнес-ассоциации и их роль в развитии предпринимательства.....	7
1.1 История развития бизнес-ассоциаций.....	7
1.2. Бизнес-ассоциации: понятие и экономическая роль.....	12
Глава 2 Бизнес-ассоциации, как представительство интересов бизнеса .....	18
2.1 Процесс становления бизнес-ассоциаций в странах Запада .....	18
2.2. Основные направления деятельности бизнес-ассоциаций в РФ .....	23
2.3. Анализ современных исследований, изучающих роль бизнес-ассоциаций в процессах модернизации в России .....	29
Глава 3 Анализ взаимодействия бизнес-ассоциаций и предприятий в России.....	35
3.1 Изучение бизнес-ассоциаций с позиции представителей бизнес-структур .....	35
3.2. Проблемы бизнес-ассоциаций Санкт-Петербурга глазами их.....	54
руководителей .....	54
3.3 Основные рекомендации для представителей бизнес-ассоциаций и бизнес структур .....	63
Заключение.....	71
Список литературы.....	73
Приложение 1 Процесс становления бизнес-ассоциаций в России и за рубежом.....	76
Приложение 2 Сравнительная таблица головных бизнес-ассоциаций России .....	81
Приложение 3 Интервью с Вице-президентом «Деловой России» Минеевой Татьяной Вадимовной.....	85
Приложение 4 Интервью с заместителем исполнительного директора «Опоры России» Барановой Тамарой Александровной .....	93
Приложение 5 Интервью с директором «Торгово-Промышленной Палаты» Радион Татьяной Михайловной .....	97
Приложение 6 Интервью с директором по внешнеэкономическим связям «Союза Промышленников и Предпринимателей» Валентиком Валерием Антоновичем .....	103
Приложение 7 Опрос представителей бизнес-структур .....	108
Приложение 8 Влияние членства в конкретной бизнес-ассоциации на активность оказания помощи со стороны представителей власти .....	112
Приложение 9 Влияние членства в конкретной бизнес-ассоциации на вид получаемой помощи от государства .....	114
Приложение 10 Влияние членства в конкретной бизнес-ассоциации на активность поддержки государства.....	116
Приложение 11 Доля предприятий с различными характеристиками среди фирм, участвующих в головных бизнес-ассоциациях .....	118

Приложение 12 Влияние характеристик предприятия на членство в конкретной бизнес-ассоциации .....	120
Приложение 13 Сравнение спектра наиболее популярных у предприятий услуг, предоставляемых бизнес-ассоциациями .....	124
Приложение 14 Влияние бизнес ассоциаций на удовлетворенность членов предоставляемыми услугами.....	126
Приложение 15 Анализ взаимодействия предприятий и бизнес-ассоциаций .....	130

## Введение

### **Актуальность темы:**

Становление институтов взаимодействия государства и бизнеса имеет глубокую историю, корнями уходящую во времена средневековья и античности, сейчас их активное формирование является одной из тенденций развития современной экономики. В соответствии с каждым периодом исторического развития бизнес-ассоциации имели свое значение, с присущими ему характеристиками, функциями и механизмами управления, начиная от союзов ремесленников в Древней Греции, корпораций торговцев в средневековой Европе и гильдий и заканчивая современными многофункциональными институтами взаимосвязи бизнеса и государства. В настоящее время бизнес-ассоциации необходимы для поддержания эффективной системы жизнеобеспечения общества, решения ряда стратегических, социальных и экономических задач, а так же для рационального распределения рисков между публичной властью и частным предпринимательством.

Взаимоотношения бизнеса и власти – всегда отличались нестабильностью, так как они находятся в прямой зависимости от множества факторов, таких как: тип политической системы, режим правления, постоянная смена приоритетов, механизмов и методов взаимодействия, обусловленных историческим развитием. В России, бизнес-ассоциации продолжают формировать многоуровневую систему отношений между бизнесом и властью, важной частью которого является институализация диалога государства и бизнес структур.

В наше время бизнес-ассоциации - это важнейший многофункциональный институт объединяющий предпринимателей. Среди существующих бизнес-ассоциаций выделяют ассоциации бизнеса, торговые палаты и союзы работодателей.

Сегодня, бизнес-ассоциации не конкурируют друг с другом за членскую базу, а активно сотрудничают, разделяя общие цели. Так, ассоциации бизнеса организуют обучение персонала, общими силами контролируют качество товаров и услуг, а так же обмениваются опытом и разрабатывают общие стратегии. Все это свидетельствует о сформированности данного института.

Также, бизнес-ассоциации разрабатывают и реализуют проекты, объединяющие и поддерживающие бизнес. Находясь в постоянной взаимосвязи с государством ассоциации направляют и координируют бизнес, обеспечивая его стабильность и безопасность, а так же формируют его имидж. Важной функцией, которая появилась не так давно, стало лоббирование законов и ОРВ-оценка регулирующего воздействия.

На разных исторических этапах, бизнес-ассоциации имели соответствующую роль, направление деятельности и степень независимости. Так, в начале 90-х годов, в России,

бизнес-ассоциации характеризовались слабой организацией и высокой политизированностью деятельности, однако спустя десятилетие бизнес-сообщества стали отличаться независимостью, защищая и поддерживая бизнес, с помощью диалога с государством. Проведено множество исследований и анализов, целью которых стало изучение факторов, влияющих на участие предприятий в бизнес-ассоциациях, а также тех выгод, которые получают предприятия от членства в ассоциациях. Проведение таких исследований остается актуальными из года в год, в связи с динамичностью развития экономических и политических институтов, а так же внешней среды.

#### **Теоретическая проработанность темы.**

Изучению бизнес-ассоциаций посвящено большое количество иностранной литературы, однако для России ситуация сложилась иным образом и большинство исследований основано на прямых запросах самих бизнес-ассоциаций. Не изученным остается их историческое развитие, которое позволило бы выявить тренд и создать прогноз для развития, так же не уделено внимание изучению структуре ассоциаций, направлениям их деятельности и их взаимодействию с другими субъектами рынка. Существуют единичные исследования в области политологии и экономики, написанные Яковлевым А., Говоруном А. и несколькими другими авторами, что явно составляет малую часть возможного изучения.

#### **Объект исследования:**

Бизнес-ассоциации

#### **Предмет исследования:**

Взаимодействие с предприятиями

#### **Цели:**

Создать рекомендации для бизнес-ассоциаций в целях совершенствования их взаимодействия с представителями бизнеса.

#### **Задачи:**

1. Рассмотреть историю становления бизнес-ассоциаций для анализа их развития
2. Рассмотреть виды, формы, типы модели бизнес-ассоциаций;
3. Изучить взгляды ученых о экономической роли бизнес ассоциаций;
4. Провести институциональный анализ ассоциаций бизнеса в России и за рубежом;
5. Провести ряд опросов с представителями бизнеса и проанализировать результаты
6. Провести ряд интервью с представителями бизнес-ассоциаций
7. Систематизировать полученные данные, провести анализ данных: сферы деятельности предприятий-членов бизнес-ассоциаций, особенностей внутренних характеристик предприятий, являющихся членами бизнес-ассоциаций, анализ взаимодействия

предприятий-членов бизнес-ассоциаций с представителями власти, анализ услуг предоставляемых бизнес-ассоциациями, анализ основных проблем бизнес-ассоциаций.

8. Создать ряд рекомендаций для представителей бизнес-ассоциаций и бизнес структур с целью совершенствования их взаимодействия с представителями бизнеса

**Методологическую основу работы составили источники:**

1. Классическая экономическая школа (Вебер М., Смит А.), описавшая историю становления бизнес ассоциаций;
2. Зарубежные исследователи Олсон М., Спиллман Л., Донер Р., Шнайдер Б., Пилгрим М., Мейер Р., описавшие различия между бизнес-ассоциациями разных стран и разных периодов, а так же влияние экономико-политической обстановки на их развитие.
3. Зарубежные исследователи, чьи труды посвящены изучению российский бизнес структур: Дуванова Д. Фрай Т. Пайл В.
4. Российские ученые: Попандопуло А.И. А. Яковлев, А. Зудин, В. Голикова, Гончар К., Кузнецов Б. Проанализировавшие структуру бизнес-ассоциаций и современные проблемы связанные с деятельностью ассоциаций в России;

**Структура работы:**

Работа состоит из трех глав. Первая глава состоит из двух параграфов, вторая и третья – из трех. Работа состоит из 131 стр., 30 таблиц и 13 рисунков. Список литературы состоит из 42 наименований, включая статьи, журнальные публикации и 11 источников на иностранном языке.

# Глава 1 Бизнес-ассоциации и их роль в развитии предпринимательства

## 1.1 История развития бизнес-ассоциаций

С давних времен нам известны ассоциации или корпорации в форме гильдий или цехов. Гильдия (нем. *Gilde* — объединение купцов) — цех, объединение 10-15 человек одной или схожих профессий или целей<sup>1</sup>, разного рода товаропроизводителей. Гильдии имеют длинную историю, корнями уходящую в ранний период Месопотамии и Египта. Огромную роль играли гильдии в экономической жизни Древнего Китая и Древней Греции, где они являлись объединением товаропроизводителей одного вида товаров. В эпоху Римской империи *collegia* (гильдии), были распространены по всему Средиземноморью. Гильдии охватывали все ремесла, наиболее крупные объединяли корабельщиков и паромщиков в приморских городах.

Деятельность гильдий регламентировалась уже со времен Древнего Рима, а участие в них часто имело обязательный со стороны государства порядок, поскольку необходимо было продолжать дело отцов.<sup>2</sup>

Цели гильдий имели разносторонний характер начиная со времен античной эпохи. Выполняя функции института помощи и похоронных обществ - гильдиям были присущи, как социальные, так и экономические функции. Существовали посвятительные церемонии и другие религиозные обычаи.

Когда пала Западная Римская империя, гильдии находящиеся под государственным контролем, сохранялись лишь в Византийской империи. Существовала теория, правда не подтвержденная, о том, что римские гильдии были распространены во множестве городов Италии в течение всего Средневековья. До сих пор открытым для ученых остается вопрос о истории появления купеческих гильдий и ремесленных цехов, возникших гораздо позже. Одни ученые видели их происхождение в римских *collegia*, другие же были уверены в их древнегерманских корнях от правоохранительных «гильдий благочиния» или питейных сообществ, остальные утверждали, что все началось в «экономическом микрокосме манора» или в благотворительных обществах.

---

<sup>1</sup> Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь, 5-е изд., перераб.

<sup>2</sup> Грацианский Н.П. Парижские ремесленные цехи в 13–14 столетиях. Казань, 1911

Уже в то время, создание гильдий, обуславливало два мотива: социальная защита и экономический интерес. Однако мотивы вполне могли пересекаться и иметь общие цели, так например в случае с первичным страхованием, когда взносы являлись фоном, для расходов на больных и нуждающихся. В Германии гильдии имели и религиозное значение, отвечая за организацию религиозных праздников - мистерий. Гильдии уже были частью государственного аппарата, выполняя часть функций местного самоуправления, отвечая за благотворительность, организацию праздников и иных мероприятий. Как правило руководители гильдий занимали некий пост в городском самоуправлении.

Ученые историки, относят появление гильдий к одиннадцатому веку, объясняя их появление необходимостью экономического развития городов. Основной причиной объединений, являлась самозащита купцов и их экономический интерес. Такие объединения сначала были временными, затем приобретали постоянный характер: в городах по направлению караванов и по пути в родной город. Данный процесс хорошо проанализирован в работах политического экономиста М.Вебера<sup>3</sup>, где он так же описал и роль коммерческих партнерств<sup>4</sup>. Уже к началу двенадцатого века купеческие гильдии практически исключили возможность конкуренции с ними на торговлю. Наибольшее проявление этот процесс имел в Италии, Фландрии и Франции.

Изначально членство не было обязательным, но по мере роста купеческих гильдий, свободные торговцы, оставались в меньшинстве и были неспособны оказывать конкуренцию гильдиям. Гильдии росли и монополизировали рынок, с ними уже должны были считаться все феодальные вельможи, короли и даже другие государства. Это означало лишь одно, гильдии стали иметь влияние на направление политики государства. Являясь коммерческой организацией гильдии имели квази-юридические права. Власть внутри государства для гильдий была только началом и для контроля внешнего рынка. Они объединялись в союзы, которые были названы в Северной Европе -«ганза». Так например, объединились города Фландрии для закупки шерсти в Англии. Но наиболее известным объединением был Ганзейский союз, который объединил северонемецкие города 14-16 веков, обеспечивая торговлю на Балтийском и Северном морях. Крупнейшие во всем мире итальянские купеческие гильдии, отвечающие за внешнюю торговлю, были подобны торговым компаниям в более поздней Англии и Северной Европе. Гильдии отвечали за торговлю,

---

<sup>3</sup> Вебер М. История хозяйства: город, М., «Кучкова поле», 2001.

<sup>4</sup> Вебер М. История коммерческих партнерств в Средневековье, (Zur Geschichte der Handelsgesellschaften im Mittelalter), 1889.



однако грузовые перевозки регулировались государством. Не смотря на то, что экономика Северной Европы стремительно развивалась, особенно это находило проявление в крупных городах, более мелкие, которых все еще было большинство, оставались не готовыми к внешней торговле. Со всех близлежащих деревень приезжали мелкие торговцы, выставляя свой с/х товар на городских рынках, а на полученную прибыль закупают городские товары и продавали их у себя в деревнях.

Для иногородних купцов, условия покупки/продажи были гораздо менее снисходительными. Они могли продавать лишь дефицитный в данном городе товар, а увозить для продажи в свой город, лишь избыточный и слабо продающийся.

Великая французская революция практически положила конец гильдиям. Появились современные национальные государства со своими институтами и мощным бюрократическим аппаратом, а торговцы потеряли былую власть. В 1791 году в силу вошел закон «Ле Шапелье», который окончательно отменил гильдии на территории Франции и Англии. На территории других государств росла роль свободной торговли и гильдии, так же теряли свою влияние.

Торговые объединения в их современном виде ведут свою историю от chambers de commerce. «Шамбр де коммерс» получили свое распространение во времена правления Наполеона и уже в 1802 году существовало 176 бизнес-ассоциаций на территории Франции. В начале, основной их функцией являлось консультирование властей по поводу изменения цен, а так же внесение поправок в законодательство, в интересах предпринимателей и ведение статистического учета. Во главе, как правило стоял государственный чиновник.

Немного раньше, а именно в 1762 году появляется первая Chamber of Commerce of State New-York<sup>5</sup>, работающая и по сей день. Общество было создано двадцатью купцами для защиты и продвижения своих интересов. Важным шагом стало привлечение к участию, целого ряда самых влиятельных бизнес - лидеров Нью - Йорка, таких как: Джон Джейкоб Астор, Питер Купер и Дж Пирпонта Морган. Они сыграли важную роль в реализации ряда ключевых проектов в регионе - в том числе строительство канала Эри, создание «Трансатлантического телеграфного кабеля», а так же основание «Управления пассажирского транспорта» г. Нью-Йорка. Уже к 1900 году в Нью-Йорке было около 100 таких ассоциаций.

---

<sup>5</sup> Joseph Bucklin Bishop, *A Chronicle of One Hundred and Fifty Years: The Chamber of Commerce of the State of New York, 1768-1918*. New York: Charles Scribner's Sons, 1918; P. 12.

Получили свое распространение и профессиональные ассоциации, первыми из которых были ассоциации ученых. В 1560 году Джованни Порта создает первую физическую ассоциацию ученых — "Академию тайн природы", но просуществовала она меньше года, так как была запрещена Папой Римским. Однако, это стало толчком для появления множества профессиональных ассоциаций по всей Европе. Наиболее известной профессиональной ассоциацией является Лондонское королевское общество, которое было основано в 1660 году и утверждено Королевской хартией в 1662 году.<sup>6</sup> Это было частное объединение, которое спонсировалось государственными субвенциями. Основной его функцией было обеспечение развития научных исследований и создание курса научной политики Великобритании. Казалось бы какое влияние на экономику страны могут иметь профессиональные научные ассоциации? Однако они способствовали процессу дифференциации труда, сертифицировали работников, а так же контролировали качество труда.

По мнению историков, бизнес ассоциации появились в Канаде намного раньше, чем в Америке. В 1604 году было сформировано «L'Ordre de Bon Temps» в Порт-Рояль, в Новой Франции; в настоящее время в Аннаполисе Каунти, Новая Шотландия, Канада. Начиная с 1700-х годов был сформирован ряд действующих по настоящий момент объединений «Medicin Society of Nova Scotia» (1854), «Law Society of Upper Canada» (1787)<sup>7</sup>, «Nova Scotia Barrister Society» (1825 г.), и др..

К более поздним ассоциациям относятся «Американская Ассоциация Маркетинга» (American Marketing Association). Ассоциация была создана в качестве объединения «National Association of Marketing Teachers» и «American Marketing Society» в 1937 году. «ESOMAR» (European Society of Marketing Research Professionals), была создана в 1948 и является наиболее успешной исследовательской ассоциацией в мире, и по сей день. Объединяет исследовательские организации в области маркетинга и общественного мнения и остается гарантом качества. Другим действующим успешным примером можно считать «ACI» (Association Cambiste Internationale), которая была основана в Париже в 1955 году Морисом Плаке из банка «Credit Lyonnais» и Роем Бриджем из банка «Bank of England». Изначально ассоциация объединяла трейдеров проводящих валютные операции на рынке.

---

<sup>6</sup> Электронный ресурс, Официальный сайт, URL: <https://royalsociety.org/about-us/history/>

<sup>7</sup> Moore, Christopher (2015-02-01). The Law Society of Upper Canada and Ontario's Lawyers, 1797-1997. University of Toronto Press. ISBN 9781442655942.

Теперь же, АСИ является самой крупной ассоциацией на мировом финансовом рынке, объединяя около 15000 профессионалов из 80 стран. Так же известна – «APICS» (Ассоциация операционного менеджмента), занимающаяся реализацией программ стандартизации и сертификации специалистов в области производственного операционного управления. Основана в 1957 году как Американское сообщество производства и управления запасами.<sup>8</sup>

В наше время значением слова «бизнес-ассоциация» является, обобщающее определение для всех типов объединений, таких как торгово-промышленные палаты, отраслевые объединения, ассоциации работодателей, ассоциации бизнеса и многие другие.

К сожалению, нельзя дать точного определения понятию «бизнес-ассоциация», так как данное определение является собирательным образом множества характеристик, присущих определенному временному промежутку (эпохе или даже конкретной дате). Так же ассоциации имеют достаточно серьезные различия в зависимости от их территориального расположения. На основе изучения истории развития бизнес-ассоциаций автор составил Таблицу 1, которую можно подробно рассмотреть в Приложении 1.

Итак, бизнес-ассоциации имеют сложную историю, корнями уходящую в глубь веков. Потребность в них появилась с момента зарождения торговых отношений в обществе и до сих пор развитый, конкурентный рынок ощущает острую необходимость в их функционировании. Вместе с историей менялись типы и виды ассоциаций, масштаб их влияния и направления деятельности, но цель оставалась одинаковой - представление интересов производителей и регулирование конкуренции.

---

<sup>8</sup> Электронный ресурс, URL: <http://www.apics.org/about/overview>

## 1.2. Бизнес-ассоциации: понятие и экономическая роль

Бизнес-ассоциации являясь коллективной формой действия рыночных структур имеют два институциональных статуса.

Во-первых, они являются частью структуры управления экономической системы. Во-вторых ассоциации образуют одну из форм организации интересов, являясь частью гражданского общества и политической системы.

Наличие институционального статуса предполагает наличие некоего набора функций присущих ассоциациям, как части структуры управления экономической системы и формы организации интересов. Являясь механизмом управления, бизнес-ассоциации выполняют функции координация рынка и создания услуг, а в качестве части гражданского общества и политической системы - обеспечивают переговоры с профсоюзами и представляют интересы бизнеса.

Среди существующих бизнес-ассоциаций выделяют следующие типы: ассоциации бизнеса, торговые палаты и союзы работодателей. Ассоциации бизнеса и союзы работодателей, так же делятся на отраслевые/межотраслевые, общенациональные/региональные. Рассмотрим каждый тип в отдельности.

*Ассоциации бизнеса* создавались на добровольной основе для объединения отрасли. Формирование бизнес ассоциаций и дифференциация их деятельности свидетельствует о зрелости данного института. Ассоциации дают возможность их представителям обмениваться информацией, идеями, а так же совместно контролировать качество продукции и создавать программы обучения персонала, организовывать обмен сырьем в отрасли, обеспечивать создание стандартов для продукции. Так же, одной из функций ассоциаций бизнеса является объединение и поддержка бизнеса, направляя и координируя его путем непосредственного контакта с государством. Однако главной функцией является регулирование конкуренции, как между своими членами, так и между участниками сбытовой цепочки. Примером может служить распределение квот на экспорт. Современные условия предопределили необходимость выделения еще одной функции – бизнес-ассоциации становятся акторами принятия государственных решений, путем инициации новых законов (лоббирование) и коррекции действующих(оценка регулирующего воздействие).

*Ассоциации работодателей* – также, как и бизнес-ассоциации создавались на добровольной основе, однако специализируясь на трудовых отношениях. Сфера деятельности: стандарты труда, переговоры по заработной плате, и кадровые вопросы.

*Торговые и торгово-промышленные палаты:* создавались для представления интересов предпринимателей на определенной территории (регионе). Стать членом палаты

может любое предприятия находящееся в пределах конкретной территории, при этом не важен ни размер ни отрасль, ни другие параметры. Таким образом, палаты достаточно разнородны, что может являться, как положительной стороной (благодаря обширной членской базе, легче выполнять государственные заказы), так и отрицательной стороной (разнородность предприятий предполагает столкновение их интересов, в такой ситуации палата выступает защитником интересов каждой из них, обязуясь при этом оставаться объективной).

Палаты подразделялись на разные модели : «континентальная», «англо-саксонская» и «смешанная». Основным критерием являлся закон.

#### *Континентальная модель*

Впервые, торгово-промышленные палаты в их современном виде появились во времена правления Наполеона и получили достаточно быстрое распространение по всей стране, обязывая всех предпринимателей состоять в палате, относящейся к их территории (одна палата на город/округ). Так появилась континентальная модель. В конце 19 - начале 20 века модель получила распространение в континентальной Европе и в большинстве французских колоний.

Континентальная модель обладает следующими особенностями:<sup>9</sup>

1. Деятельность палат осуществляется в соответствии с особым законодательством (публичные законы о ТПП);
2. Закон требует обязательного членства в ТПП;
3. ТПП имеют статус консультанта при разработке законодательства;
4. На каждую официально установленную территориальную единицу имеется только одна ТПП;
5. ТПП обязаны выполнять функции, переданные им государством;
6. Государство осуществляет надзор над ТПП

Определяя преимущества континентальной модели можно выделить: высокий уровень защиты со стороны закона и публичной власти; обязательное членство гарантирует постоянное бесперебойное инвестирование; континентальная модель предполагает постоянный контакт с государством и определяет монополию на региональное представительство. Конечно, существуют и недостатки: обязательное членство ограничивает предприятия в свободе выбора; монополия на региональное представительство снижает

---

<sup>9</sup> Пилигрим М., Мейер Р.; Основы организации и отличительные особенности различных моделей торгово-промышленных палат; Бонн, Германия; 1995 г. С.8

мотивацию предприятий; постоянный контакт с государством скрывает под собой косвенный контроль со стороны второго, а значит ограничение в управлении и принятии самостоятельных решений.

#### *Англо-саксонская модель*

Англо-саксонская модель берет свое начало в Великобритании, которая будучи весьма либеральной в вопросах ведения экономики, практически полностью ограничивает свое участие в развитии ассоциаций бизнеса. Соответственно практически отсутствует защита со стороны закона и публичной власти. Отсутствие законодательства, компенсируется частным правом. Торгово-промышленные палаты в соответствии с данной моделью не предполагают обязательного членства, остаются свободны в выборе направления своей деятельности и принятии решений, а так же не имеют территориального прикреплении.

Англо-саксонская модель также обладает преимуществами и недостатками. Основным преимуществом можно считать свободу, которая основывается на отсутствии обязательного членства. Это казалось бы незначительное условие невероятно мотивирует предприятия к их развитию и ориентацию на потребителя. Палата свободна в выборе механизма своего управления, установки задачи и их реализации. Среди недостатков можно выделить: повышенную конкуренцию в виду отсутствия монополии, которой обладает континентальная модель, отсутствие постоянного бесперебойного инвестирования, а так же покровительства со стороны государства.

#### *Смешанные модели*

Разобрав две первые модели трудно не заметить их полную противоположность, в таком случае, как правило существует что-то среднее, а именно - смешанная модель. Она не имеет такого широкого распространения в мире, как континентальная и англо-саксонская, так как сформировалась искусственно и является относительно молодой.

Рассмотрев подробно все виды ассоциаций, остается вопрос: Какова роль ассоциаций бизнеса в экономической системе?

В современном мире бизнес ассоциации остаются единственным эффективным инструментом воздействия предприятий на экономическую политику страны. А так же являются важным механизмом в жизни общества, катализатором экономического роста и общего благосостояния. Вставая на защиту прав предпринимателей, они успешно развивают бизнес, отстаивают свободную конкуренцию и стараются ограничивать коррупцию. Благодаря бизнес-ассоциациям у организаций появилась возможность быть защищенными законодательно и отстаивать свои права. Добровольные членские организации сами являют

собой пример демократии, объединяя предпринимателей для коллективных действий в защиту рыночных реформ.<sup>10</sup>

Однако, стоит обозначить, скептическое отношение к бизнес-ассоциациям со стороны научной литературы, которое господствовало в течение долгих лет. Основу критическому отношению положил М. Олсон, утверждая в своих тезисах, что предприниматели используют возможность объединения для реализации личных планов, относящихся сугубо к развитию их собственной организации, при этом абсолютно не учитывая интересы общества и тем более не создавая общественных благ. Ещё Адам Смит заметил, что «представители одного и того же вида торговли или ремесла редко собираются вместе даже для развлечений или веселья без того, чтобы их разговор не закончился заговором против публики или каким-нибудь соглашением о повышении цен».<sup>11</sup> Также, М. Олсон утверждал, что постоянный приоритетный учет групповых интересов в экономике страны порождает «институциональный склероз»<sup>12</sup> (institutional sclerosis), который замедляет экономическое развитие. Исходя из исторического опыта, точку зрения М. Олсена можно считать справедливой, в контексте конкретного периода развития производственных объединений. Так, на протяжении 19 века ассоциации несколько раз были запрещены законами, в целях ограничения монополии на производство и торговлю.

Существует и оппозиционная М. Олсену, Дж. Стиглеру и другим солидарным в этой теории с ними экономистам точка зрения. Начало ей положила Денисса Дуванова в своей книге «Строительство бизнеса в посткоммунистической России, Восточной Европе и Евразии». Критикуя скептическое отношение к производственным объединениям, как к защитникам собственных интересов. Денисса провела количественный и качественный анализ 27 стран Евразии и Восточной Европы, а так же России, Украины, Хорватии и Казахстана, результатом которого стал вывод: история азиатских и посткоммунистических стран полностью противоположна теории групп интересов.<sup>13</sup> Денисса Дуванова, также критикует наиболее распространенные заблуждения, касающиеся бизнес-ассоциаций, такие

---

<sup>10</sup> Электронный ресурс, Center for international private enterprise: «Business Association Development Programs», URL: <http://www.cipe.org/publications/detail/business-association-development-cipe>.

<sup>11</sup> Смит А. 1962. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, С 684.

<sup>12</sup> Olson M. The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities. New Haven: Yale University Press. 1982. ISBN 978-0300030792, P. 126

<sup>13</sup> Duvanova D. 2013. Building Business in Post-Communist Russia, Eastern Europe, and Eurasia: Collective Goods, Selective Incentives, and Predatory States. New York: Cambridge University Press, P. 163–172

как: отсутствие потребности в ассоциациях в высоко коррупционных странах, ассоциации-ценовые картели и другие. Итогом ее исследования стал вывод: главный враг предприятий - государство, а ассоциации необходимы для регулирования отношений между ним и бизнесом.

Лин Спиллман имеет свой, взгляд на значение бизнес-ассоциации и излагает его в своей книге: «Солидарность в стратегии. Придавая смысл бизнесу в американских торговых ассоциациях». Главная мысль книги заключается в определении ассоциаций, как «производителей культуры в рамках экономического действия» («cultural producers for economic action»)<sup>14</sup> Лин Спиллман отмечает не только устойчивость бизнес-ассоциаций не смотря на постоянную экономическую нестабильность, но и их невероятное развитие из небольших объединений в серьезные институты государственного и мирового значения, ставшие неотъемлемой частью рынка. Автор, как и Дениса Дуванова отторгают идею представления бизнес-ассоциаций, как заговор производителей, действующих в личных интересах.

Также необходимо отметить, что деятельность бизнес-ассоциаций в каждой отдельной стране имеет свою специфику, особенно это проявляется в зависимости от уровня развития. Р. Донер и Б. Шнайдер оперируя данными многочисленных “кейс-стади” проведенных в странах, где экономика находится на стадии развития, доказали, что при не совершенности государственных институтов, бизнес-ассоциации могут является хорошим информационным источником для правительства, о нарушениях прав собственности и барьерах для предпринимательства, а так же инструментом обратной связи.<sup>15</sup> В такой ситуации ассоциации выступают поддерживающим рынок институтом (market supporting institution). Более того, даже при полном отсутствии развитой рыночной инфраструктуры, заметен результат деятельности бизнес-ассоциаций в сфере создания общественных благ. Так, бизнес-ассоциации являются хорошим информационным источником для правительства о состоянии конкретных рынков, стимулируют локальные предприятия к выходу на новые рынки и совершенствованию технологий. В этой ситуации ассоциации являются дополняющим рынок институтом (market-supplementing institution).

---

<sup>14</sup> Spillman L. 2012. *Solidarity in Strategy: Making Business Meaningful in American Trade Associations*. Chicago: The University of Chicago Press. P. 173–182

<sup>15</sup> Doner R., Schneider B. R., “Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others”. // *Business and Politics*, 2000, 2, P. 261-288



Р. Донер и Б. Шнайдер обозначили наличие высокой конкуренции, как правило внешней, с которой бизнес-ассоциациям приходится бороться на пути к созданию общественных благ, что обуславливает необходимость коллективного объединения.

Одной из причин стагнации экономического роста развивающихся стран, является уровень недоверия между предприятиями, а так же предприятий к политике государства. Таким образом снижается инвестиционная активность и повышается риск реализации новых бизнес-проектов. Не смотря на безусловную справедливость и безвыходность ситуации в данном тезисе, Р. Локк на примере кейсов из Бразилии и Южной Италии, показал, что даже при развивающейся экономике, которая характеризуется нестабильностью рыночной системы и несовершенством государственных институтов, ассоциации все же способны стать механизмом координации и объединения интересов фирм и государства. Являясь связующим звеном, бизнес-ассоциации обеспечивают взаимное доверие и взаимопонимание, ускоряя экономическое развитие и устраняя провалы рынка.

Итак, бизнес ассоциации - это многофункциональный институт, формировавшийся на протяжении столетий, при этом меняясь вместе с совершенствованием рынка и законодательства. Расширяя свои цели и задачи, имея территориальные и структурные различия, бизнес-ассоциации оставались незаменимым механизмом гражданского общества, наиболее эффективным инструментом взаимосвязи бизнеса и государства.

В западной науке они стали предметом пристального анализа экономистами, историками и социологами, что дает возможность объективно изучить ассоциации и их вклад в развитие государства.

## Глава 2 Бизнес-ассоциации, как представительство интересов бизнеса

### 2.1 Процесс становления бизнес-ассоциаций в странах Запада

Современные западные бизнес-ассоциации являются результатом длительной трансформации. А. Зудин, разделил перемены на два периода.

#### Первая волна

Конец 70-х годов ознаменовался для США началом первой волны. Страна плавно переходила в послеиндустриальную стадию развития, что означало серьезные перемены в экономике, а именно: сокращение промышленности, увеличение сферы услуг, а так же появление возможности свободной торговли между странами. Однако серьезные перемены, требуют эффективных инструментов воздействия, которых на тот момент не оказалось.

Наиболее развитыми ассоциации бизнеса были в Европе и Японии. В США они отличались нестабильностью и их роль все больше и больше ослабевала, особенно, как поставщика услуг и как посредника во взаимоотношениях с профсоюзами и государством. Основной причиной ослабления являлось антитрестовское законодательство.

Перестройка разделила бизнес-ассоциации США на два сектора, которые различались ресурсным обеспечением. В секторе с наибольшим ресурсным обеспечением представлено небольшое количество крупных организаций с наиболее развитой внутренней системой. В начале 20 века таких ассоциаций было около 10%, однако численность их достигла более пяти тысяч и человек. Основной их специализацией являлось представительство политических интересов. В их ведении находился небольшой штат сотрудников, крупный бюджет и при этом отсутствие функционеров.

Существовали и более крупнобюджетные бизнес-ассоциации, на счету их было более двух млн. долларов, а численность превышала 40 тыс. человек. Руководители компаний-членов ассоциаций стали принимать важные решения в деятельности ассоциаций. Это дало возможность членам стать более независимыми, а ассоциациям стать координаторами индивидуальных политических стратегий членов. Однако, наиболее распространенные бизнес-ассоциации США не были высокоресурсными. Их структура была достаточно упрощенной, а численность не превышала и 300 человек. Численность сотрудников ассоциаций была менее 4х человек, которые решали внутриотраслевые проблемы, налаживали связи внутри бизнес объединений и предоставляли статистическую информацию о соответствующей отрасли.

## **Вторая волна**

Начало 80-х годов характеризовалось началом развития бизнес-ассоциаций в Великобритании, а позже в Европе и Японии. К началу важнейших экономико-политических перемен, таких как: процесс глобализации экономики, становление ЕС, постиндустриализация, сокращение влияния государства на рынок, система ассоциаций бизнеса в странах Запада успешно сложилась. Однако страны Запада, также столкнулись с переменами и ассоциациям пришлось прибегнуть к стратегиям: рационализации, консолидации и внутренним реформам, что позволило им сохранить внутреннюю структуру и обойтись лишь внешними изменениями. К стратегиям внутренней реформы пришлось прибегнуть странам Франции, Италии, Австрии, которым не удалось обойтись внешними изменениями. С наибольшими переменами столкнулись ассоциации Японии и Швеции. В результате слияния были образованы конфедерация шведских предприятий в Швеции (2001 год) и укрупнённая организация Ниппон Кейдарэн в Японии (2002 год).

Только в двух странах результатом внутренней реформы стало создание конфедеративного устройства, при котором центральная организация и входящие в нее ассоциации бизнеса являются независимыми друг от друга. Франция - преобразование НСФП в МЕДЕФ и Швеция – Конфедерация предприятий Швеции. Первоначально рабочую группу МЕДЕФ возглавлял президент конфедерации, а влияние членов на деятельность напрямую зависело от их вклада в общий бюджет. Важным шагом к расширению влияния крупных компаний в конфедерации, стало введение «прямого членства». Теперь не только ассоциации могут являться членами МЕДЕФ, но и отдельные компании.

В конце 90-х годов в Австрии повысилась роль региональных бизнес-ассоциаций, это стало частью реформ «системы палат». Наибольшее распространение получила стратегия рационализации, охватившая ведущие ассоциации. Основная цель стратегии – сокращение ресурсов. Стратегия была перенята Швецией, Великобританией и Германией, где ассоциации резко сократили бюджеты. Примером может служить Шведская конфедерация работодателей, сократившая членские взносы, позднее палата бизнеса Австрии последовала их примеру. Австрия и Великобритания заметно сократила постоянный штат сотрудников ведущих бизнес-ассоциаций: Конфедерация британской промышленности (Великобритания), Палата бизнеса (Австрия). Такие перемены позволили усилить свое влияние – крупнейшим членам бизнес-ассоциаций. Так в 90-х годах крупные фирмы ФРГ получили право не участвовать в тарифных соглашениях с союзами работодателей, а в Швеции компании инициировали отмену заработной платы. Не упустили свой шанс и крупнейшие компании, входящие в состав Конфедерации британской промышленности. При этом тенденция усиления влияния не затронула конфиндустрию. Так реформа 2002 года показала, что

небольшие компании способны переориентировать ведущую национальную бизнес-ассоциацию в направлении своих интересах.

Укрепление позиций бизнеса не ограничивается национальными бизнес-ассоциациями. В начале 80-х годов было создано общеевропейское объединение крупного бизнеса - Европейский круглый стол промышленников (European Round Table of Industrialists - ERT). Позже был создан канал связи элиты бизнеса США и Европы - «Трансатлантический диалог бизнеса» (The Transatlantic Business Dialogue). Слияние отраслевых и общенациональных союзов работодателей в 80-90-е года стало причиной ликвидации отраслевых союзов в Великобритании, в Японии, также ликвидирован Никкейрен-головной союз работодателей, а в Швеции - шведская конфедерация работодателей. Децентрализация коллективно-договорных функций послужила поводом для снижения роли союзов работодателей.

Дифференциация связей главных бизнес-ассоциаций с политическими партиями, являлась следствием череды событий в разных странах. Так причиной дифференциации в Италии стал развал партийной системы и ликвидация лидирующей христианско-демократической партии, как и в Японии, где наравне с лидирующей партией ЛДПЯ, демократическая партия стала партнером головной бизнес-ассоциации. У ведущей бизнес-ассоциации Великобритании - КБП, появился новый партнер, в виде лейбористской партии, а консервативная партия отошла на второй план. Тони Блэр, лидер политической партии лейбористов, по большей части решил исход парламентских выборов 1997 года в пользу своей партии. Социал-демократы не ждали подобной победы уже целый век. КБП после продолжительного отстранения во времена власти Маргерет Тэтчер и Джона Мейджора, вернулась на прежние позиции партнерских отношений с правительством. Тони Блэр был против посреднической функции бизнес-ассоциаций, отстаивая прямую связь компаний с правительством и вскоре посредническая роль бизнес-ассоциаций утратила свое значение.

Начиная с 1992 года бизнес-ассоциации все больше отдаляются от неокорпоративных институтов сотрудничества. Первой отозвала своих представителей Шведская Конфедерация работодателей, спустя 8 лет во Франции МЕДЕФ покинула фонд социального обеспечения и объявила о планах покинуть фонд помощи безработным.

Бизнес-ассоциациям становится мало оставаться посредниками между бизнесом и государством и они расширяют свое влияние, вмешиваясь в политическую деятельность и избирательные кампании. Отмечались враждебные настроения против социал-демократической рабочей партии Швеции, а так же против ЛДПЯ в Японии, которую Кейданрэн прекратил финансировать. Ассоциации бизнеса не только показывают степень своего политическое влияние, но и активно привлекают общественное мнение. Наибольшей

активностью отличилась французская МЕДЕФ, в прошлом НСФП. Серия реформ МЕДЕФ прошла под знаком: бизнес - в центр общественного внимания. В 1999 году МЕДЕФ продолжала свою активность, призывая общественность к реформе индустриальных отношений и защите свободного предпринимательства. Впечатлившись опытом Франции Конфиндустрия Италии организовала протесты предпринимателей против экономической политики государства.

Во многих странах попытки бизнес-ассоциаций укрепить свои позиции, как полноценного института, представляющего интересы бизнеса, прошли успешно. Получив независимую политическую силу, ассоциации стали полноценными политическими акторами, принимая участие в экономических и политических процессах государства. Ярким примером, может служить легитимация МЕДЕФ, Конфедерация предприятий Швеции и Кейдарэн в Японии.

Процесс становления Европейского Союза стал еще одной трудностью на пути развития бизнес-ассоциаций. С одной стороны институты ЕС достаточно открыты и готовы к сотрудничеству с ассоциациями, но в то же время Европейская комиссия, так необходимая ассоциациям, за счет исключительного права инициировать законодательство и Совет министров, принимающий ключевые решения, ограничили вход группам интересов.

Сейчас, отраслевые бизнес-ассоциации пользуются невероятной востребованностью в институтах ЕС. Необходимые для европейской комиссии знания технических экспертов используются для составления норм по экономическим и техническим вопросам. Многие общеевропейские ассоциации бизнеса, в виду своей многоуровневой системы, которая усложняет процесс принятия решений, стимулировали появление новой формы представительства интересов бизнеса в ЕС: установление национальными ассоциациями прямых контактов с институтами ЕС. Однако, даже такой упрощенный способ взаимодействия не всегда оставался эффективным. Так, крупные компании стали напрямую связываться с Европейской комиссией – «прямой лоббизм». Например, Европейская ассоциация производителей автомобилей (European Automotive Manufacturers Association), объединяла 13 компаний, а не отраслевых федераций. Еще одним характерным препятствием на пути ассоциаций бизнеса, можно назвать размывание территориальной специализации групп интересов, в виду оттока полномочий из национальных центров власти.

Таким образом, система бизнес – ассоциаций в странах Запада прошла длинный путь своего становления. Основные реформы, а также связанные с ними экономико-политическими изменения, освещенные в данной главе, можно сформулировать следующим образом.

- Усиление политического влияния лидирующих компаний

- Снижение роли традиционных бизнес-ассоциаций, в особенности союзов работодателей
- Повысилась роль новых посредников между государством и бизнесом – сектор индивидуальных политических действий
- Расширения влияния бизнес-ассоциаций, путем разработки механизма участия во многих политических процессах и привлечения общественности
- Снизилась требования к формам согласования интересов бизнеса (отмена практики обязательного членства)

## 2.2. Основные направления деятельности бизнес-ассоциаций в РФ

Зарождение бизнес-ассоциаций в России началось на пике промышленного производства и становления капитализма, где одной из основных целей было объединить заводчиков, торговцев, предпринимателей, технических экспертов и других задействованных в производствах лиц. Такая необходимость в ассоциациях обусловлена желанием объединить силы для защиты отечественных интересов и создания общих правил управления. В начале 20 века в России существовало уже более 150 предпринимательских организаций. Затем, во времена советской политической системы, ассоциации бизнеса исчезли за ненадобностью и появились снова уже на рубеже 90-х годов. Большую роль в появлении бизнес-ассоциаций сыграл кризис системы планового управления экономикой в 92-м году, так ассоциации бизнеса стали основываться на базе бывших отраслевых министерств. В первой половине 90-х годов, наблюдался активный отток чиновников в бизнес сообщества, ассоциации были плохо организованы и отличались слабым влиянием на экономическую политику. Лидирующие предприятия все еще отдавали предпочтение прямому диалогу с правительством. Однако уже во второй половине 90-х годов завершилась деполитизация бизнес-ассоциаций России, основным ее проявлением был отказ от прямого участия в выборах и поддержки политических партий. Первоначально развитие бизнес-ассоциаций было схоже с моделью развития Центральной Восточной Европы. Но за небольшой промежуток времени стали заметны существенные различия. Начался процесс рационализации – появление современных, деполитизированных ассоциаций, основными функциями которых было предоставление услуг и лоббизм. Так же была установлена двухсекторная система представительства бизнеса – появление индивидуального представительства крупных компаний.

В формировании бизнес-ассоциаций, как института координации взаимоотношений бизнес структур произошел “перелом”, который изменил направление их развития. Так, в начале 90-х годов доминировало индивидуальное представительство интересов бизнеса, привалировало значение реализации личных интересов бизнес элиты, вопреки каким-либо принципам - деловой этики или условиям контракта. Спустя десятилетие ситуация кардинально изменилась, теперь на первом месте стоит формализация отношений с государством, а также установка легальных отношений между бизнес-структурами. Инструментами реализации стали бизнес-ассоциации, создающие возможность диалога

между бизнесом и государством. Наиболее успешными в этом были «головные» предпринимательские союзы: «РСПП», «ОПОРА России», «Деловая Россия» и «ТПП».<sup>16</sup>

Главная роль этого процесса принадлежит первой российской ассоциации бизнеса - Торгово-промышленной палате РФ (ТПП). В 1993 году законом РФ «о торгово-промышленных палатах в РФ» за ТПП был закреплен особый правовой статус и монополия на оказание отдельных видов услуг в сфере сертификации товаров для международного обмена. Так ТПП РФ стала финансово независимой, а территориальные палаты получили полную автономность от членов. При достаточно обширной членской базе, несколько сотен человек в региональных палатах, ТПП характеризуются низкими размерами членских взносов (5000 рублей в год и 5% в совокупном бюджете).

При Владимире Владимировиче Путине зародилась система консультаций через тройку лидеров ассоциаций бизнеса: «РСПП - Российский союз промышленников и предпринимателей», после реорганизации стал представлять интересы крупного бизнеса, а «Опора России» и «Деловая Россия» - малого и среднего бизнеса.

Начиная с 2000-го года «головные» бизнес-ассоциации стали активно участвовать в экономической политике РФ, обсуждая вопросы налоговой реформы, условий вступления в ВТО и многих других. Однако наибольшую роль в решении подобных вопросов принимала «РСПП». Так сложилась двухуровневая система ассоциаций бизнеса, где первый уровень занимают «РСПП», «Опора России», «Деловая Россия» и «ТПП», устанавливая контакты с представителями власти. А второй уровень занимают множество региональных и отраслевых ассоциаций.

16 октября 2001 года была основана «Деловая Россия», после встречи президента РФ с представителями оргкомитета нового объединения предпринимателей. 17 октября в «Президент-отеле» состоялся учредительный съезд организации. В съезде участвовали 243 делегата от 54 региональных отделений. Сейчас, в ассоциацию входят 71 региональное и 75 отраслевых отделений. Генеральный совет выполняет функцию постоянно действующего руководящего органа «Деловой России». Первым председателем «Деловой России» был единогласно избран Игорь Лисиненко. На 4-м съезде 2004 года, председателем был избран Борис Титов и оставался им в течение 8 лет. 2011 год стал для «Деловой России» годом смены курса на «новую индустриализацию». В 2012 году должности президента и

---

<sup>16</sup> Попандопуло А.И. Институциональные формы взаимодействия государства и бизнеса в политической системе России, С-3, Государственное управление. Электронный вестник, Выпуск № 29. Декабрь 2011 г.



председателя были упразднены, а Борис Титов стал уполномоченным при президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей. Однако, на 11 съезде 2014 года должность президента была возобновлена, им стал Алексей Репик, а Борис Титов стал входить в состав сопредседателей.<sup>17</sup>

Еще раньше в 1991 г. учрежден Российский союз промышленников и предпринимателей «РСПП». С 1992 года по 2000 для РСПП был выделен ряд задач:

- формирование путей решения проблем и курса экономического развития;
- формирование ряда законодательных предложений в социальной и экономической сферах;
- создание системы воздействия на содержание и методы реализации реформ.<sup>18</sup>

Приоритетами для «РСПП» были сохранение и защита основных отраслей производства, научно-технического и кадрового потенциала промышленности, построение системы социального партнерства, содействие адаптации российских предприятий к рынку, развитие международных контактов Союза. Позднее с 2000 по 2006 год «РСПП» продолжал налаживать равноправные и конструктивные отношения между бизнесом и государством, считая их условием стабильности и обеспечения экономического роста. В сентябре 2005 года по просьбе А.И. Вольского, возглавлявшего «РСПП» более 15 лет, его принимают в отставку и избирают президентом РСПП, Александра Шохина.<sup>19</sup>

Важно отметить, что СПИ Санкт-Петербурга появился раньше РСПП, таким образом РСПП является головным отделением лишь формально. СПИ ведет свою историю с 13 апреля 1990 года, когда Владимир Яковлевич Ходырев, Председатель исполкома Ленинградского городского Совета народных депутатов подписал решение о регистрации «Союза ассоциаций предприятий промышленности, строительства, науки, транспорта и связи Ленинграда».<sup>20</sup> В это время город тонул в последствиях перестройки государства: разрушилось управление промышленностью, сократился госзаказ, сферы науки и образования не финансировались, возрасла безработица, упал спрос на продукцию ленинградских предприятий и многое другое. Особенно остро данные тенденции

---

<sup>17</sup> Электронный ресурс, официальный сайт «Деловая Россия», URL: <http://www.deloros.ru/istoriya.html>

<sup>18</sup> Электронный ресурс, официальный сайт «Российский союз промышленников и предпринимателей», URL: <http://www.rspp.ru/about/history>

<sup>19</sup> там же

<sup>20</sup> Электронный ресурс, официальный сайт «Союз Промышленников и Предпринимателей Санкт-Петербурга», URL: <http://www.spp.spb.ru/history>

проявлялись в крупнейшем в СССР научно-промышленном центре – Ленинграде. Главной целью создания СПП – сохранение промышленных предприятий и производственных коллективов, выработка совместных с государством решений по стабилизации положения города в социально-экономических сферах.

Самой молодой общественной организацией поддержки малого и среднего бизнеса является «Опора России», которая была основана в 2002 году. Объединение включает около 100 отраслевых ассоциаций и порядка 450 тысяч предпринимателей в 85 регионах Российской Федерации. Высшим органом управления является Съезд членов "ОПОРЫ РОССИИ", который проводится один раз в год. С 2014 года президентом общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» является Калинин Александр Сергеевич.

К числу основных направлений деятельности общероссийских общественных организаций относятся:

- Правовая защита предпринимателей с целью предотвращение незаконных действий,
- Помощь в привлечении финансирования и развития бизнеса
- Формирование благоприятной бизнес-среды, путем проведения регулярных исследований-«Предпринимательский климат в России: Индекс Опоры»
- Стимулирование развития предпринимательской активности, путем популяризации идеи малого предпринимательского и поддержки молодежного предпринимательства
- Развитие международного сотрудничества
- Возобновление забытых и создание новых традиций российского делового сообщества.
- Взаимодействие с органами государственной власти, подготовка аналитических материалов и проектов законодательных актов с целью создания условий для экономического роста и развития предпринимательства в России.

С 2004 г. в отношениях между государством и бизнес-ассоциациями начинают утверждаться формулы: «поддержка в обмен на обязательства», «ответственный бизнес за ответственное партнерство». Активное содействие с партией «Единая Россия» построено на взаимной социальной ответственности по продвижению законопроектов. Составлено 16 отраслевых соглашений, а так же начался процесс обмена кадрами между ассоциацией и партией. Позднее всех с «Единой Россией» заключила соглашение РСПП. В состав генерального совета Единой России вошел А. Шохин, а сама ассоциация стала ценным экспертным ресурсом партии.

«Опора России» единственная из всех ассоциаций, была создана под влиянием администрации президента. Так «Деловая Россия» и «Опора России» совместно с доминирующей партией разработали соглашение «о совместных действиях на

электоральный цикл 2007–2011 гг.». Кроме общего плана по развитию экономики страны, в нем прописана программа налоговых преобразований: снижение ставки НДС с переходом к прямому начислению налога и отказ от регрессивной шкалы социального налога при понижении ставки.<sup>21</sup>

Таким образом была сформирована «большая четверка», в состав которой вошли «Деловая Россия», «ТПП», «Опора России» и «РСПП». Она заняла центральное место в механизме координации предприятий и в представительстве при федеральных органах власти. В период с 2003 года по 2009 бизнес-ассоциации работают в направлении коллективной организации внешних отношений предприятий, а так же совершенствуются в сфере законотворчества, адаптации к изменившимся экономическим и политическим условиям, консультативных услугах и др.

Появление новых бизнес-ассоциаций, по мнению А. Зудина обусловлено двумя основными причинами:

- 1) Первичная самоорганизация – появление новой бизнес-ассоциации в новом секторе экономики, который находится на стадии развития. При этом отсутствует конкуренция со стороны других бизнес-ассоциаций.
- 2) Дифференциация- появление новой бизнес - ассоциации в сложившемся секторе экономики. Высокая конкуренция со стороны других бизнес-ассоциаций.

Существует несколько причин дифференциации:

Первая причина – сегментация, формирование нового сегмента в сложившемся. Примером может служить кампания по созданию фонда отечественных производителей бройлеров, союз производителей стекловолокна и др.

Вторая причина – «организационное обособление крупных компаний в результате неудовлетворенности деятельностью уже существующих ассоциаций бизнеса». В результате внутриотраслевых конфликтов происходит обособление.

Появление большого количества бизнес-ассоциаций в различных отраслях экономики связанное с дифференциацией уже охваченного другими ассоциациями сектора может говорить о перенасыщенности экономики институтами координации предприятий.

---

<sup>21</sup> Филипп Стеркин, Кира Латухина / «Налоги «снижат» в дни агитации» // Газета «Ведомости», - 18.10.2007

Большинство ассоциаций появившиеся в этот период созданы компаниями своих отраслей. Как правило, такие ассоциации являются группой «второго эшелона».<sup>22</sup>

Членская группа таких ассоциаций варьируется от 40-50 членов до 100-120, на которых приходится 20%-100% отраслевого выпуска. Однако процент участвующих в жизни самих бизнес ассоциаций крайне мал и равен максимум 25%. Поощрение подобной активности не стимулирует ее повышение, так как награждением является присвоение руководителям новых статусов (член правления/президиума и т.д.). Для принятия легитимных решений, которые будут выражать интересы бизнес-сообщества, в деятельности таких ассоциаций принимают участие представители крупных организаций.

Аппарат управления таких бизнес ассоциаций достаточно скромный: 3-20 человек, а их существование обусловлено членскими взносами, составляющие 80% всего бюджета ассоциации. Дополнительные доход ассоциации получают за счет выпуска информационных изданий, а также от проведения различных мероприятий. Размер членских взносов напрямую зависит от положения конкретной ассоциации, ее влияния. Так годовой бюджет составляет от 1 млн. руб. до 12 млн. руб.. Также существует целевое финансирование проектов. Заседания правления происходят примерно два раза в месяц, где коллективно принимаются наиболее важные решения.

В наше время, на протяжении последних лет усилилась конкуренция бизнес-ассоциаций. По сравнению с 90-ми годами, где каждый член ассоциации имел особое значение для нее, сейчас бизнес сообщества заинтересованы только в реальных членах, способных оплачивать взносы.

Таким образом, бизнес-ассоциации существуют в России уже на протяжении 25 лет. Процесс их становления можно разделить на 2 этапа: зарождение бизнес-ассоциаций и интенсивное развитие. Первый этап характеризуется полным отсутствием стабильности бизнес-ассоциаций, законодательным подкреплением их деятельности, а так же неопределенностью целей, задач и направления деятельности. Второй этап характеризуется становлением бизнес-ассоциаций, подкрепленное реализацией крупных проектов совместно с представителями бизнеса и государством. Бизнес-ассоциации отличаются деполитизацией и партнерским отношением с представителями власти. Однако, современную систему бизнес-ассоциаций трудно сравнить с западной и множество предприятий не осознают смысл их членства.

---

<sup>22</sup> Яковлев А.А., А.Зудин, В.Голикова Бизнес ассоциации и их роль в процессах модернизации в России.// Институт анализа предприятий и рынков ГУ-ВШЭ, 2010

### **2.3. Анализ современных исследований, изучающих роль бизнес-ассоциаций в процессах модернизации в России**

Изучив понятие “бизнес-ассоциации”, процесс их становления и осознав их экономическую роль, необходимо проанализировать их роль в процессах модернизации, а также оценить полезность участия в ассоциациях в целом и определить наличие зависимости от характеристик самих ассоциаций.

Одной из первых эмпирических работ, изучающих бизнес-ассоциации в РФ, является анализ Ф. Рекантини и Р. Ритермана в 2001 году. В своей работе авторы использовали результаты исследований (Blanchard, Kremer, 1997), рассматривая бизнес-ассоциации, как координирующий институт самоорганизации. В основу анализа легли данные исследования 157 компаний с 1992 года-1994 год. Результатом стал вывод, о том, что в начале 90-х годов у предприятий-членов входящих в состав, объединяющих поставщиков и потребителей бизнес-ассоциаций, выпуск продукции снижался меньшими темпами.<sup>23</sup>

Позднее появился ряд эмпирических работ, изучающих взаимодействие бизнес-ассоциаций с российскими фирмами. В них были изучены основные факторы, повлиявшие на участие в бизнес-ассоциациях и преимущества, которые получали компании от членства. Так, Т. Фрай в 2002 году на основе исследования 2000 года, где было изучено 500 компаний всех отраслей экономики (кроме с/х и соц. сферы) из 8-ми регионов нашей страны, показал, что участие предприятий в бизнес-ассоциациях повышает возможность лоббирования их интересов в соответствующих нормативных актах.<sup>24</sup>

В. Пайла (William Pyle) провел 3 исследования посвящённых эффекту членства предприятий в бизнес-ассоциациях. Так результатом исследования от 2007 и 2009 года, стал вывод, о том, что предприятия-члены ассоциаций намного чаще участвуют в консультационных советах и рабочих группах, при правительстве, а также чаще пользуются услугами арбитражного суда и органов власти для защиты от несанкционированных действий контрольно-надзорных органов.<sup>25</sup> Исследование от 2006 года показало, что члены

---

<sup>23</sup> Recanatini F., Ryterman R. Disorganization or Self-Organization? The Emergence of Business Associations in a Transition Economy. World Bank Policy Research Working Paper Series – January 2001 № 2539.

<sup>24</sup> Frye T. Capture or exchange? Business lobbying in Russia // Europe–Asia Studies. - 2002. Vol. 54. P. 1017–1036.

<sup>25</sup> Pyle W. Organized Business, Political Regimes and Property Rights Across the Russian Federation. BOFIT Discussion -2007, P.18.

бизнес-ассоциаций активно пользуются предоставленными им возможностями: по обучению персонала, помощи в осуществлении инвестиций, распространению инновационных практик и активно используют результаты маркетинговых исследований. Также важным умозаключением является зависимость роста выручки от продаж и участием в бизнес-ассоциациях.<sup>26</sup>

В. Голиков на основе исследования 822 промышленных предприятий выявил, что члены бизнес-ассоциаций получают дополнительную помощь от региональных и местных властей. А участие в нескольких ассоциациях увеличивает шансы на получение финансовой и организационной поддержки.<sup>27</sup>

В 2009 году С. Маркус выдвинул гипотезу о том, что в условиях слабых правовых институтов необходимы неформальные механизмы защиты прав собственности, такие как взаимодействие предприятий с их контрагентами (власть, инвесторы, другие предприятия). С. Маркус провел исследование на основе регрессионного анализа 516 фирм России и Украины, в результате чего С. Маркус пришел к выводу: членство в бизнес-ассоциациях позитивно оценено со стороны предприятий, как источник защиты от противоправных действий со стороны власти.

На основе перечисленных автором анализов, А.А. Яковлев и А.В. Говорун провели исследование: «Бизнес-ассоциации, как инструмент взаимодействия между правительством и предпринимателями». В основу данного исследования положен эмпирический анализ 957 предприятий обрабатывающей промышленности с 2003 по 2009 год. Анализ А.А. Яковлева и А.В. Говоруна представляет наибольший интерес в рамках данной работы, представляя наибольший интерес для представителей бизнес-ассоциаций, позволяя им проанализировать особенности их членов, а также наиболее эффективные и провальные направления своей деятельности.

Первым шагом в исследовании, стало определение масштабов участия фирм в бизнес-ассоциациях и характеристики фирм – членов ассоциаций. Используя выборку В. Пайла от 2003 года и результатов опросов ВШЭ проведенных в 2005 и 2007 году А.А. Яковлев и А.В.

---

Pyle W. Organized Business, Political Competition, and Property Rights: Evidence from the Russian Federation// Journal of Law, Economics, and Organization. - June 2009.

<sup>26</sup> Pyle W. Collective Action and Post-Communist Enterprise: The Economic Logic of Russia's Business Associations // Europe-Asia Studies. - June 2006. Vol. 58. № 4. P. 491-521.

<sup>27</sup> Голикова В., Гончар К., Кузнецов Б., Яковлев А. Российская промышленность на перепутье. Что мешает нашим фирмам стать конкурентоспособными. М.: ГУ ВШЭ. - 2007

Говорун определили, что с середины 2000-х годов в промышленности около 40% фирм являлись членами бизнес-ассоциаций.

Вторым шагом исследования, стала оценка полезности участия в бизнес-ассоциациях. Инструментом второй части исследования стало проведение серии опросов респондентов. Основные вопросы: наличие факта членства в бизнес-ассоциациях, количество и названия ассоциаций, членами которых является предприятие, а также польза от участия.

Результаты позволили построить классификацию ассоциаций, которая активно использовалась в анализе. Также, получив данные о наименованиях ассоциаций, была оценена степень влияния участия в головных предпринимательских объединениях на деятельность предприятия. Полученные данные позволили выделить среди предприятий, тех кто считал свое членство полезным. Результат проведенного исследования можно увидеть на Рисунке 1.

**Рисунок 1 Участие предприятий в ассоциациях и оценка полезности членства.**



*Составлено автором на основе: Яковлев А., Говорун А. «Бизнес ассоциации как инструмент взаимодействия между правительством и предпринимателями: результаты эмпирического анализа.», М.: ГУ ВШЭ*

Задачей исследования стало определение характеристик ассоциаций влияющих на эффективность их работы. Были выделены три группы ассоциаций:

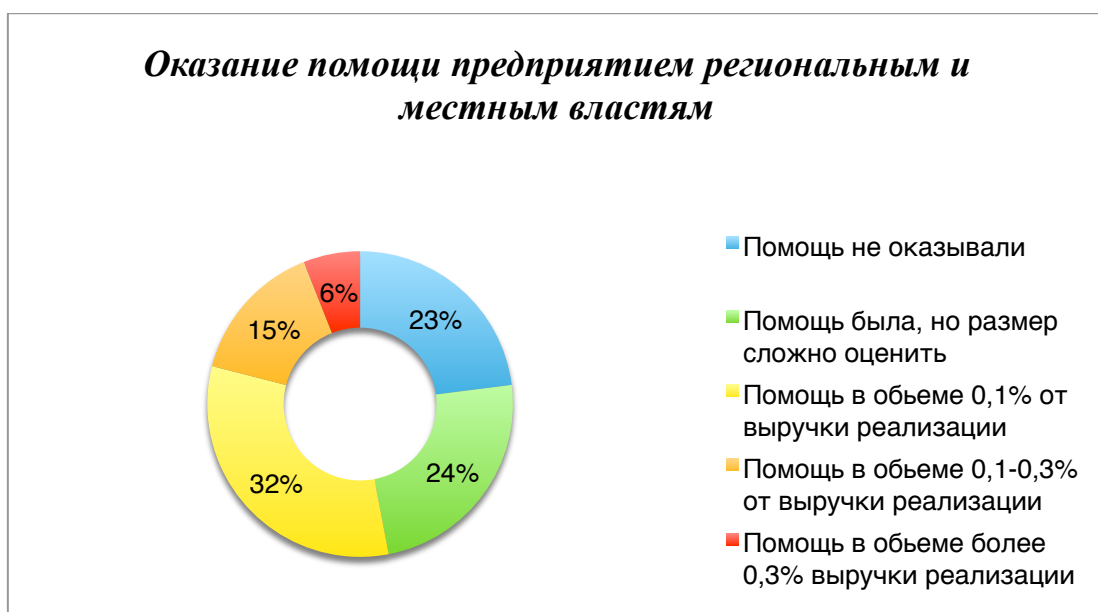
1. Головные ассоциации (“РСПП”, “ОПОРА России”, “Деловая Россия», включая региональные отделения), которые объединяют предприятия из разных отраслей и регионов;
2. Отраслевые ассоциации, которые объединяют предприятия одной отрасли;
3. Региональные ассоциации, объединяющие предприятия одного региона;
4. ТПП РФ и ее региональные отделения (в виду ее особого правового статуса и

слабой зависимостью от членских взносов).

Разделение бизнес-ассоциаций на группы в данном анализе позволило получить более точную оценку, так как результаты эффективности членства напрямую зависели от типа ассоциации в которую входило предприятие. Около 64 процентов предприятий, которые являлись членами головных ассоциаций или ТПП находили свое членство полезным, когда для отраслевых ассоциаций результаты оказались чуть ниже и составили 61 процент, самые низкие показатели оказались у региональных ассоциаций - 53 процента.

Важной частью исследования стало изучение взаимодействия предприятий и власти, а также определение степени влияния членства в бизнес-ассоциациях на отношения предприятий с властями. Таким образом было определен процент членов бизнес-ассоциаций, которые оказывали поддержку властям в 2007-2008 годах и определен объем помощи по отношению к выручке от реализации за год. Результаты исследования можно увидеть на Рисунке 2.

**Рисунок 2 Оказание помощи предприятием региональным и местным властям.**



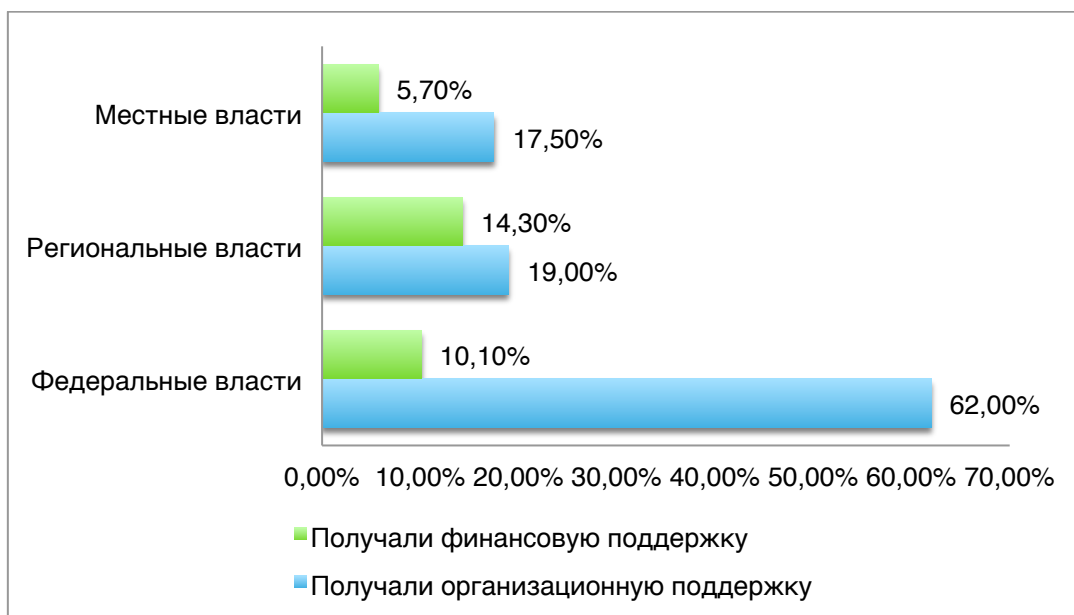
Составлено автором на основе: Яковлев А., Говорун А. «Бизнес ассоциации как инструмент взаимодействия между правительством и предпринимателями: результаты эмпирического анализа.», М.: ГУ ВШЭ

На Рисунке 2 видно, что лишь 23 процента предприятий не оказывало помощи властям, однако для большинства респондентов было достаточно сложно оценить реальную помощь фактически участвующих предприятий, что можно приравнять к отсутствию оказания помощи. Таким образом около половины предприятий не участвовало в жизни государства.

С целью проведения регрессионного анализа был проведен обратный опрос, для выявления объема поддержки от властей различного уровня. Результаты представлены на Рисунке 3.



### Рисунок 3 Оказание помощи представителям бизнес-структур со стороны бизнес ассоциаций



Составлено автором на основе: Яковлев А., Говорун А. «Бизнес ассоциации как инструмент взаимодействия между правительством и предпринимателями: результаты эмпирического анализа.», М.: ГУ ВШЭ

На данном Рисунке 3 хорошо видно, что местные и региональные власти намного чаще оказывают поддержку предприятиям в сфере организации, когда федеральные власти делают акцент на финансовую поддержку.

С помощью проведения опросов и анализа полученных результатов А.А. Яковлев и А.В. Говорун на уровне парного сравнения средних показателей провели эконометрическое исследование, результатом которого стал вывод: члены бизнес-ассоциаций получают поддержку от региональных и местных властей, а также сами оказывают им помощь, намного больше, чем при взаимодействии с федеральными властями, где заметно незначительное отклонение в пользу членов.

Исследование также помогло выявить зависимость различных характеристик предприятий, их взаимодействия с властью на факт членства в бизнес-ассоциациях в целом. Было построено несколько гипотез, которые подтвердились, либо были опровергнуты по результатам исследования.

Основным недостатком, проведенного исследования, является отсутствие возможности создания ряда рекомендаций для конкретных ассоциаций, путем выявления основных преимуществ и недостатков ассоциаций, обозначения ряда наиболее востребованных и неиспользуемых услуг и сравнения мнения руководителей ассоциаций и реальной статистики. Данная проблема заключается в отсутствии изучения членов конкретных

ассоциаций и сравнения данных между собой, в данном анализе за основу берутся представители бизнеса в общем, независимо от их членства в бизнес-сообществах.

В третьей главе, на основе опыта представленных исследований, автор провел свое исследование взаимодействия 4-х головных бизнес-ассоциаций и предприятий-членов бизнес-ассоциаций, используя наиболее актуальную информацию. Очень важным этапом исследования бизнес-ассоциаций будет являться проведение эмпирического анализа для оценки реального состояния головных бизнес-ассоциаций, выявления проблем и создания ряда рекомендаций для их устранения. Основными объектами работы выступают: взаимоотношения бизнеса и бизнес-ассоциаций, а также взаимоотношения бизнеса и власти. Основными инструментами реализации являются: опрос, эконометрический анализ и серии интервью.

## **Глава 3 Анализ взаимодействия бизнес-ассоциаций и предприятий в России**

### **3.1 Изучение бизнес-ассоциаций с позиции представителей бизнес-структур**

В условиях стагнации отечественной экономики, обусловленной сложившейся неблагоприятной макроэкономической ситуацией, тема развития бизнес-ассоциаций становится особенно актуальной.

Первой задачей практического исследования бизнес-ассоциаций, стало составление сравнительной таблицы головных ассоциаций, на основе информации на официальных сайтах бизнес-ассоциаций, а также с помощью метода интервью членов исполкома «Деловой России», «ТПП», «Опоры России» и «РСПП». Таблица 2 представлена в Приложении 2.

Второй задачей практического исследования, стало изучение бизнес-ассоциаций с позиции ее представителей. Инструментом исследования было выбрано: проведение интервью с руководящими органами головных бизнес-ассоциаций, которые представлены в Приложениях 3,4,5,6.

Третьей задачей, стало изучение бизнес-ассоциаций с позиции ее членов. Инструментом исследования было выбрано: проведение опросов представителей малого, среднего и крупного бизнеса. Структуру опроса можно найти в Приложении 7. В ходе проведения опросов, респондентам были заданы вопросы не только о факте членства в ассоциациях, но также было предложено оценить спектр услуг, предоставляемых бизнес-ассоциациями и указать отличительные характеристики своего предприятия.

Планируемый результат исследования: выявление закономерности участия предприятий в бизнес-ассоциациях, сравнительный анализ видения положения бизнес-ассоциаций с позиции ее представителей и членов, выявление основных преимуществ и недостатков бизнес-ассоциаций, сравнительный анализ ассоциаций и разработка ряда рекомендаций для бизнес-ассоциаций в целях улучшения качества предоставляемых ими услуг. После определения особенностей бизнес-ассоциаций на основе общей информации с официальных сайтов, необходимо рассмотреть особенности членов, вступающих в данные ассоциации.

Вторым шагом после проведения сравнительного анализа бизнес-ассоциаций на основе данных представленных на их официальных сайтах, станет определение масштабов участия предприятий разных отраслей. Данные представлены в таблице 3.

**Таблица 3 Масштабы участия предприятий-членов бизнес-ассоциаций разных отраслей.**

Укрупненная отрасль	Деловая Россия		ТПП		СПП		Опора России	
	Кол-во предприятий	Доля членов в ДР, %	Кол-во предприятий	Доля членов в ТПП, %	Кол-во предприятий	Доля членов в СПП, %	Кол-во предприятий	Доля членов Опора России, %
Промыш-ть	4	17%	8	38%	14	64%	3	15%
Строитель-во	8	33%	1	5%	4	18%	4	20%
Торговля	1	4%	3	14%	0	0%	5	25%
Связь	3	13%	0	0%	0	0%	2	10%
Фармацевтика	2	8%	2	10%	1	5%	3	15%
Нефть/газ	1	4%	5	24%	1	5%	0	0%
Информ. тех.	2	8%	2	10%	2	9%	1	5%
Консалтинг	3	13%	0	0%	0	0%	2	10%
Хар-ка выборки *малые(>100), средние(100-250),крупные(250 - >)	24 предприятия: 11 малых, 9 средних, 4 крупных		21 предприятие: 8 средних и 13 крупных		22 предприятия: 5 средних и 17 крупных		20 предприятий из них: 12 малых, 6 средних и 2 крупных	

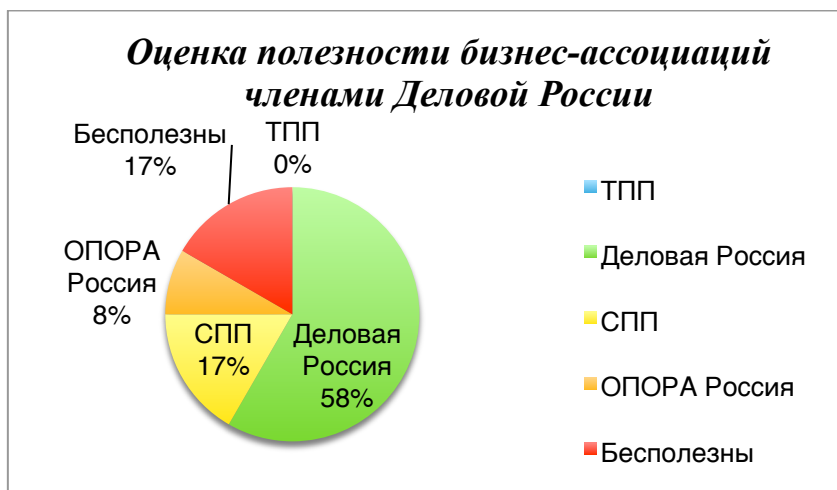
Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса

Опрос показал, что членами Деловой России являются предприятия разных сфер деятельности и нельзя выделить четко преобладающую сферу. Около трети предприятий являются строительными организациями, второе место занимает промышленность, а вот третьи делят консалтинг и связь. В Торгово-Промышленной палате, так же как и в Союзе Промышленников и Предпринимателей основную часть занимают промышленники, однако в СПП эта цифра в целых 2 раза больше, что подтверждают слова директора по внешнеэкономическим связям: «В первую очередь мы выделяем реальный сектор экономики, это обрабатывающая промышленность, машиностроение». см. Приложение 6. Второе место в Торгово-Промышленной палате занимает нефтегазовая отрасль, а уже на третьем торговые предприятия. В СПП, не промышленные отрасли практически отсутствуют, когда в других бизнес-ассоциациях распределение намного более равномерное. Опора России наиболее привлекательная бизнес-ассоциация абсолютно для всех отраслей промышленности, чуть больше выделяется торговая отрасль, но в целом распределение равномерное.

Таким образом, крупным промышленным предприятиям стоит обратить внимание на СПП и ТПП, средним промышленным предприятиям найти единомышленников будет легче в ТПП и Деловой России, также на Деловую Россию стоит обратить внимание представителям строительной отрасли, а на ТПП нефтегазовой. Опора России будет привлекательна для всех представителей малого и микро бизнеса, особенно много коллег можно будет встретить в сфере торговли.

Помимо развернутого ответа на вопрос о структуре предприятий, респондентов просили также описать пользу от участия. Ответы на данный вопрос позволили выделить среди предприятий – тех, кто считал свое участие полезным. Оценка полезности членами различных бизнес-ассоциаций представлена на Рисунках 4,5,6,7.

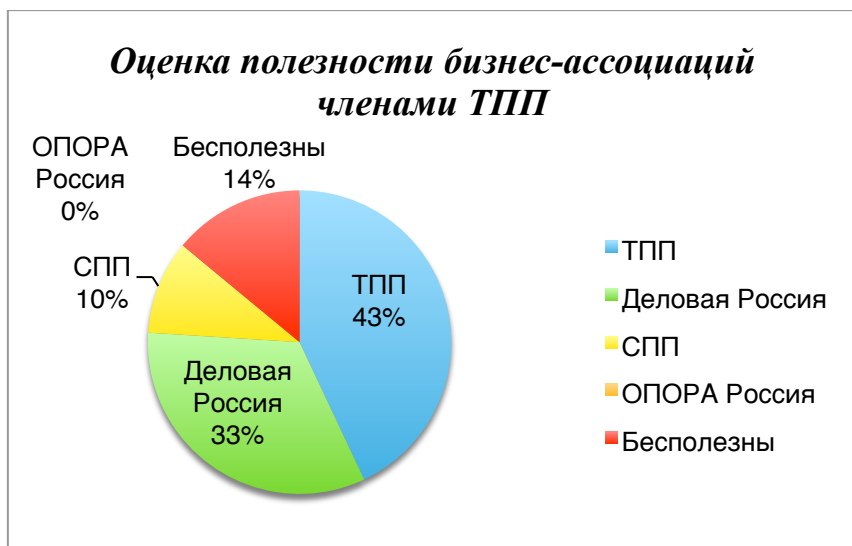
**Рисунок 4 Оценка полезности бизнес-ассоциаций членами Деловой России**



Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса

Как видно из данных Рисунок 4, свое членство в Деловой России находили полезным 58% респондентов. Вместе с тем около 25% членов Деловой России являлись членами других ассоциаций большой четверки. Около 17% всех респондентов сообщили, что их предприятие не получает должной пользы от участия в бизнес-ассоциациях.

**Рисунок 5 Оценка полезности бизнес-ассоциаций членами ТПП**

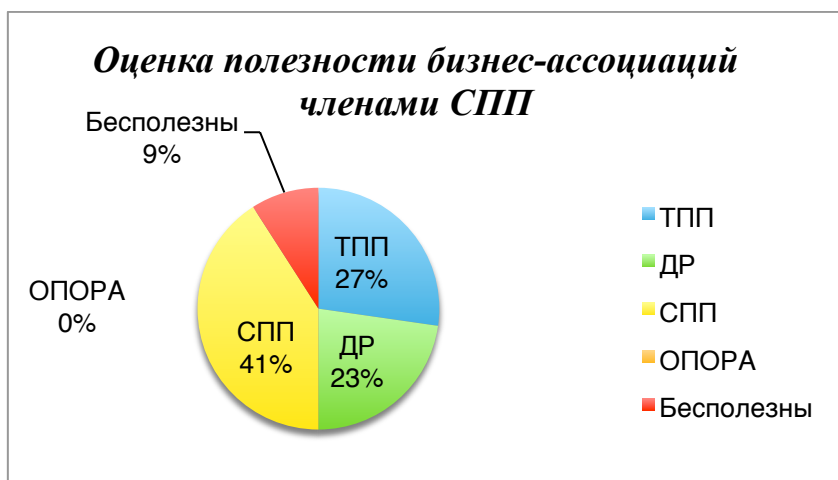


Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса

Рисунок 5 показывает, что чуть менее половины членов ТПП, находят свое членство полезным. Так же интересен факт, что 33% членов ТПП находят полезным членство в

Деловой России, когда похожей закономерности среди респондентов Деловой России замечено не было.

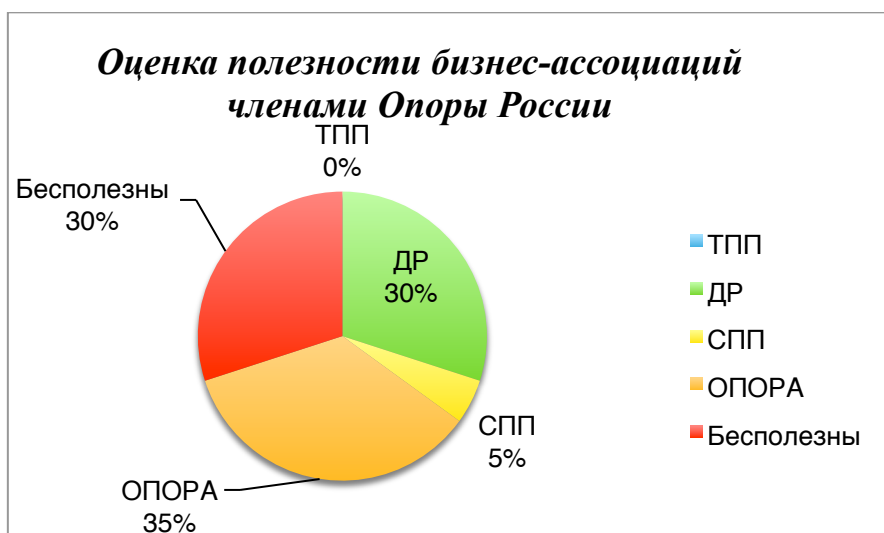
**Рисунок 6 Оценка полезности бизнес-ассоциаций членами СПП**



Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса

Рисунок 6 отражает, что среди членов СПП наименее заметно недовольство, лишь 9% опрошенных нашли свое членство бесполезным, однако голоса половины опрошенных отдадут свое предпочтение ТПП и Деловой России.

**Рисунок 7 Оценка полезности бизнес-ассоциаций членами Опора России**



Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса

Члены Опоры России, оценили полезность своей бизнес-ассоциации всего лишь на

35%, отдав предпочтение Деловой России, СПП члены Опоры России отметили, что членство в других ассоциациях приносит им большую пользу. Воздержавшись от ответа или проголосовав против всех 30% респондентов вообще не понимают за что они платят взносы.

Заключаящей стадией оценки полезности бизнес-ассоциаций со стороны представителей бизнеса, будет проведение теста  $\chi^2$  Пирсона, который позволит оценить статистическую значимость различий показателей.

Первым этапом проведения теста  $\chi^2$  Пирсона является постановка нулевой гипотезы.

В данном случае, ( $H_0$ ): Оценка полезности членами бизнес-ассоциации не зависит от членства в конкретной бизнес-ассоциации. Также необходимо поставить и альтернативную гипотезу — допущения, опровергающего утверждение нулевой теории ( $H_1$ ): Существует зависимость между членством в конкретной бизнес-ассоциации и оценкой ее полезности.

Вторым этапом стало составление сводной таблицы полезности головных бизнес-ассоциаций со стороны их членов на основе полученных данных в результате опроса. Данные представлены в Таблице 4.

**Таблица 4 Сводная таблица оценки полезности головных бизнес-ассоциаций со стороны их членов.**

Факторный признак	Доволен	Недоволен	Сумма
ДР	14	10	24
ТПП	9	12	21
СПП	9	13	22
Опора России	7	13	20
Всего	39	48	87

*Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса*

Третьим этапом является непосредственно расчетная часть, в результате которой были получены необходимые нам результаты: Значение критерия  $\chi^2$  и число степеней свободы.



**Таблица 5 Расчёт ожидаемого количества наблюдений**

Факторный признак	Доволен	Недоволен	Сумма
ДР	10,7586	13,2414	24
ТПП	9,4138	11,5862	21
СПП	9,8621	12,1379	22
Опора России	8,9655	11,0345	20
Сумма	39	48	87

Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3

**Таблица 6 Промежуточные расчеты**

Расчеты			
fo-fe		$(fo-fe)^2/fe$	
3,2414	-3,2414	0,976569408	0,793462644
-0,4138	0,4138	0,018188708	0,014778325
-0,8621	0,8621	0,075355679	0,061226489
-1,9655	1,9655	0,430901857	0,350107759

Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3

**Таблица 7 Результаты**

Данные	
Уровень значимости	0,05
Число строчек	4
Число столбцов	2
Число степеней свободы	3
Результаты	
Критическое значение	7,8147
Значение критерия $\chi^2$	2,7206
p-Value	0,43674

Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3

Критерий  $\chi^2 = 2,72 <$  Критического значения  $= 7,81$ . Делаем вывод о отсутствии статистической взаимосвязи между изучаемым фактором риска и исходом при соответствующем уровне значимости.<sup>28</sup> Нулевая гипотеза подтверждается.

### **Взаимодействие предприятий-членов бизнес-ассоциаций с властью**

Важной частью исследования является изучение взаимодействия предприятий и власти, а также определение степени влияния членства в бизнес-ассоциациях на отношения предприятий с властями. Таким образом будет определен процент членов “Деловой России”, “ТПП”, “СПП”, “Опоры России”, которые оказывали поддержку властям в 2015-2016 годах. Также будет определен объем помощи по отношению к выручке от реализации за год. Предварительные результаты исследования можно увидеть на Рисунке 8.

Для того чтобы выяснить, как участие в бизнес-ассоциациях влияет на отношения фирм с органами власти, в анкету обследования был включен ряд специальных вопросов:

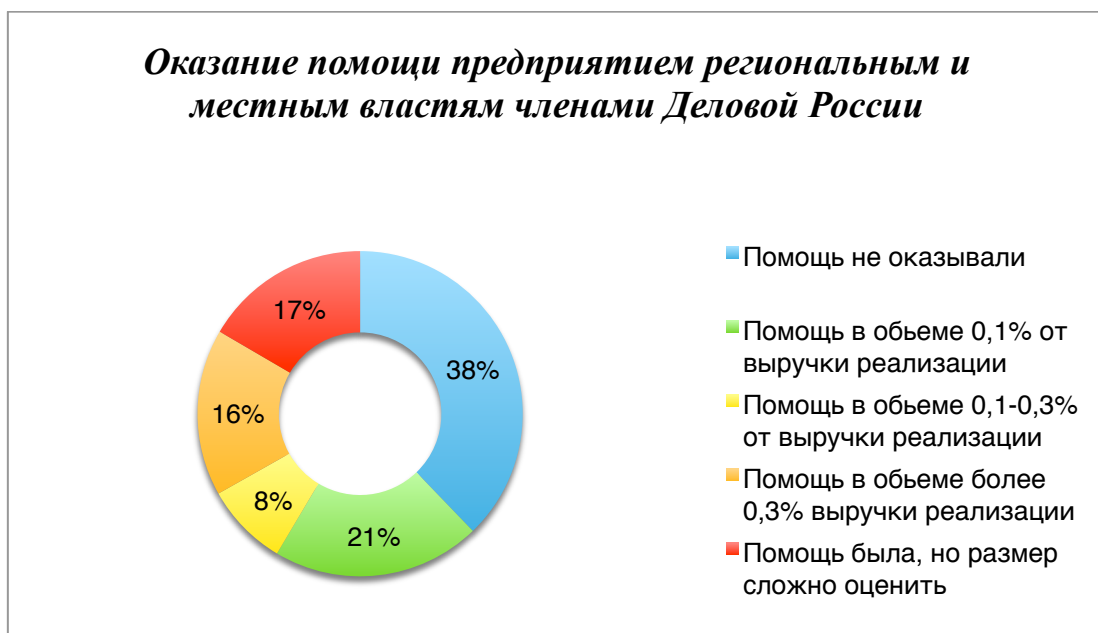
- 1) Оказывало ли их предприятие в 2015–2016 гг. помощь региональным и/или местным властям в социальном развитии региона (содержание социальных объектов и жилья, спонсорская помощь региональным/городским программам и т.д.).<sup>29</sup> Необходимо оценить примерные объемы такой помощи по отношению к выручке от реализации в среднем за год.
- 2) Получало ли их предприятие финансовую и/или организационную поддержку от федеральных, региональных и местных властей в 2015–2016 годах.

---

<sup>28</sup> Электронный ресурс, официальный сайт, Медицинская статистика, URL: [http://medstatistic.ru/theory/hi\\_kvadrat.html](http://medstatistic.ru/theory/hi_kvadrat.html), (дата обращения 10.05.2017)

<sup>29</sup> Яковлев А., Говорун А. «Бизнес ассоциации как инструмент взаимодействия между правительством и предпринимателями: результаты эмпирического анализа.», М.: ГУ ВШЭ

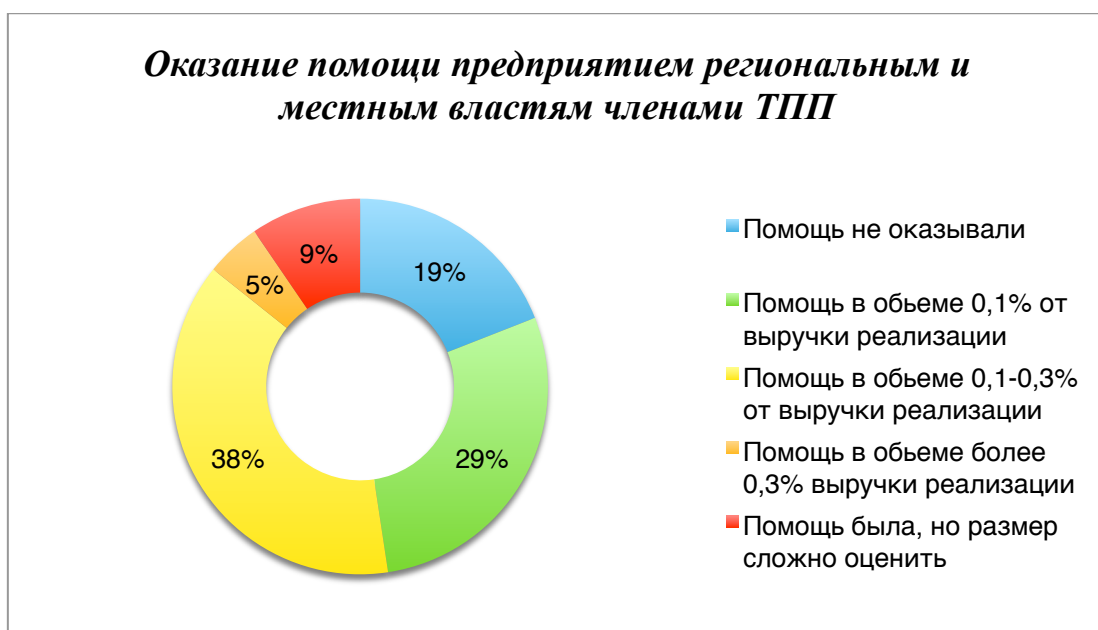
**Рисунок 8 Оказание помощи предприятиями-членами Деловой России региональным и местным властям.**



Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса

Как показывает диаграмма, лишь 38% предприятий не помогало властям, но при этом для 55% предприятий помощь оказалась маргинальной – респонденты либо затруднились оценить ее объем, либо указали, что он составил менее 0,1% выручки от реализации. Таким образом в Деловой России лишь 24% респондентов оказало реальную помощь властям.

**Рисунок 9 Оказание помощи предприятиями-членами Торгово-промышленной палаты региональным и местным властям.**

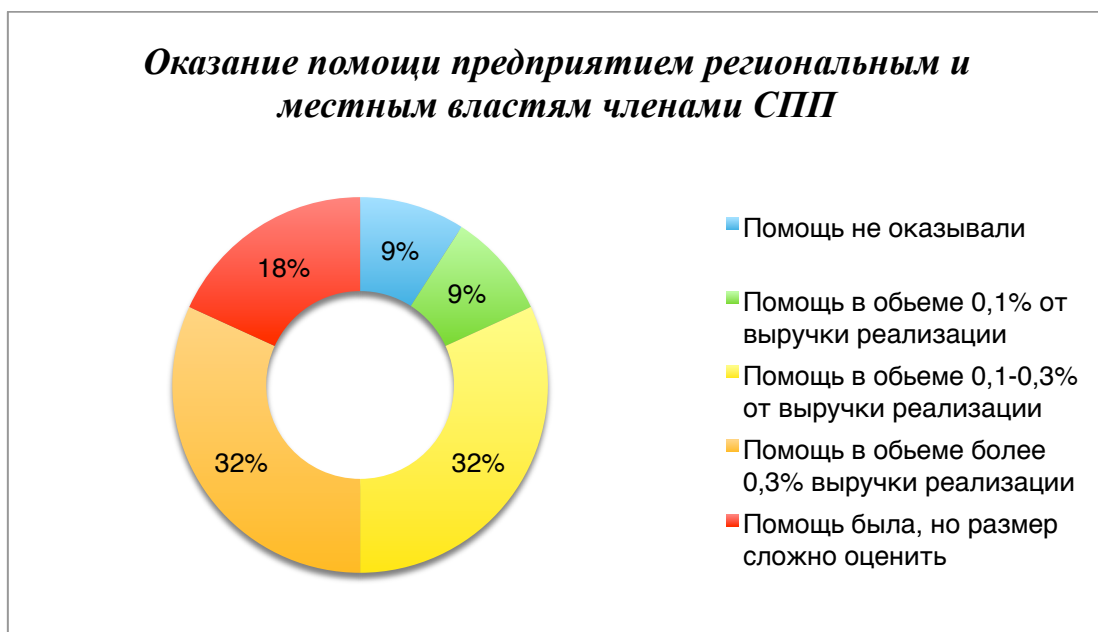


Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей

малого, среднего и крупного бизнеса

Члены ТПП довольно активно помогают властям, затрачивая при этом до 0,3 объема выручки. По сравнению с Деловой Россией процент пассивных предприятий когда в сравнении с данными СПП, описанных в диаграмме 3, 32% респондентов готовы принимать активное участие в жизни государства.

**Рисунок 10 Оказание помощи предприятиями-членами Союза Промышленников и предпринимателей региональным и местным властям.**



*Составлено автором на основе:* данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса

Более половины членов СПП оказывают активную поддержку властям, что скорее всего связано с размером предприятий и большой долей государственных собственников среди членов. По результатам анализа масштабов предприятий около 77 % членов СПП являются крупными предприятиями. СПП может похвастаться наименьшим показателем по не вовлеченности в поддержку государства.

**Рисунок 11 Оказание помощи предприятием-членом Опоры России региональным и местным властям.**

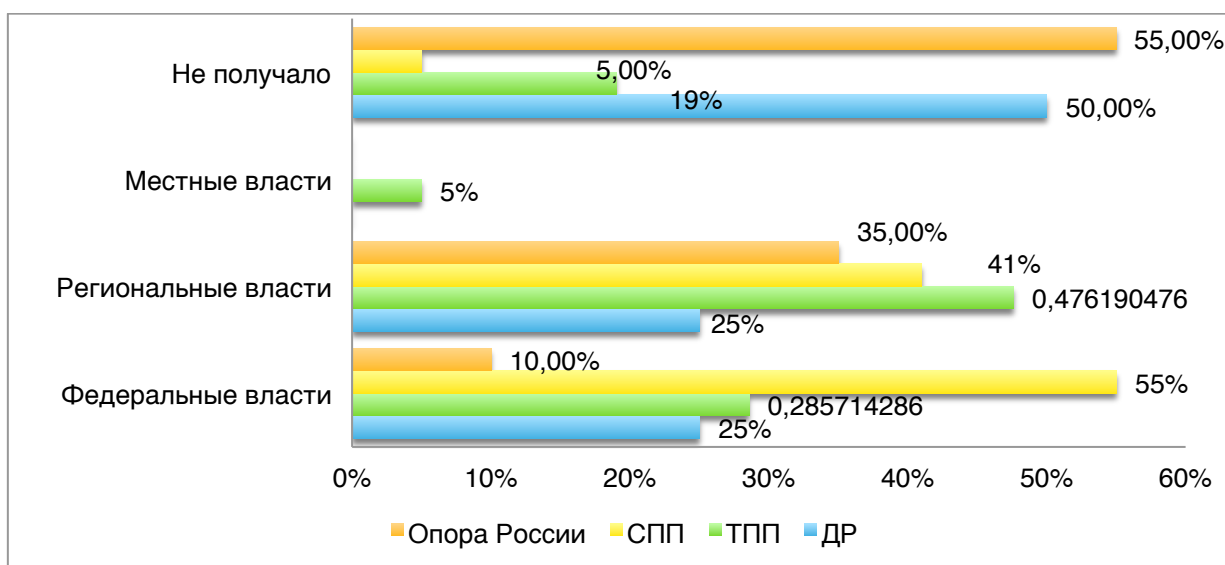


*Составлено автором на основе:* данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса

На Рисунке 11 видно, что 30% процентов предприятий не помогала властям, однако для 20% респондентов было достаточно сложно оценить реальную помощь. Таким образом члены «Опоры России» принимают наименьшее участие в помощи государству по сравнению с членами других ассоциаций большой четверки.

С целью проведения более полного анализа был проведен обратный опрос, для выявления объема поддержки от властей различного уровня. Результаты представлены на Рисунке 12.

**Рисунок 12 Получение поддержки предприятиям-членам головных бизнес-ассоциаций от властей различного уровня.**



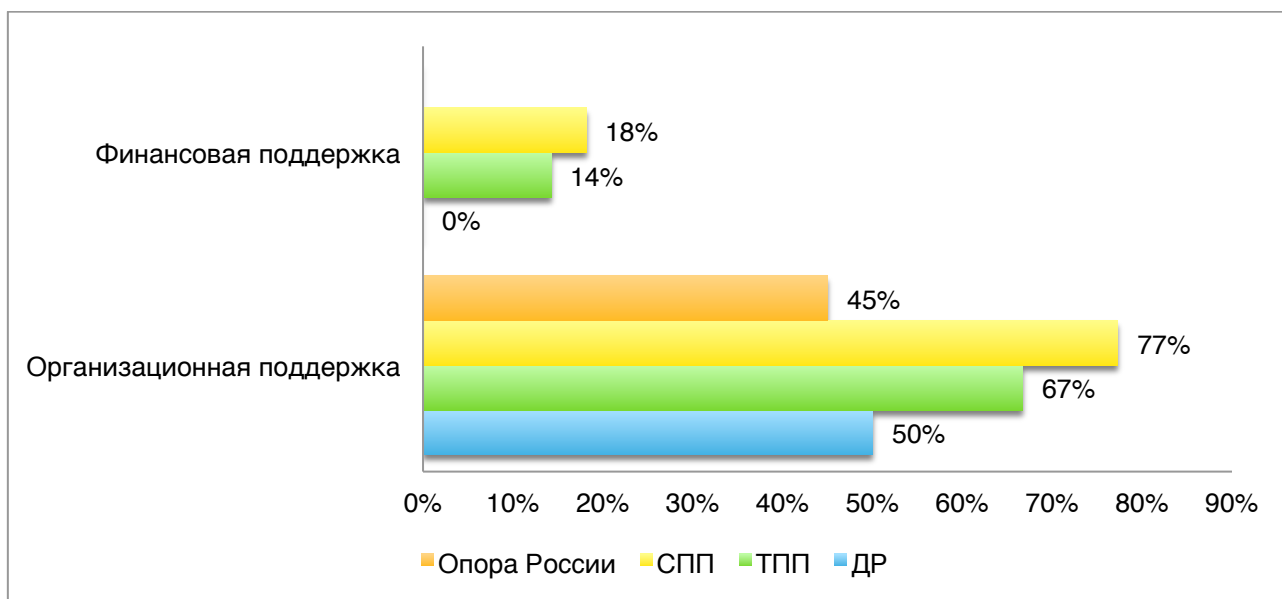
Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса

На Рисунке 12 видно, что наименьшую поддержку от органов власти получают члены «Опоры России», а именно наименьший процент по организационной поддержке и полное отсутствие финансовой поддержки со стороны властей. Члены СПП наоборот наиболее удовлетворены поддержкой государства, что примечательно члены СПП наибольшую поддержку получают от федеральных властей, когда члены других бизнес-ассоциаций нашли ее у региональных властей.

В целом, наибольшую поддержку члены бизнес-ассоциаций получают от региональных властей, на втором месте федеральные власти и практически не оказывают поддержку органы местной власти.

Необходимо рассмотреть вид получаемой от властей помощи и проанализировать членам каких бизнес-ассоциаций была оказана в большей степени финансовая или организационная поддержка. Данные представлены на Рисунке 13.

**Рисунок 13** Получение финансовой и организационной поддержки предприятиями-членами головных бизнес-ассоциаций от властей.



*Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса*

Также, как и в анализе оценки полезности бизнес-ассоциаций нам необходимо проведение теста  $\chi^2$  Пирсона, который позволит выявить корреляцию между членством в бизнес-ассоциациях и активностью их взаимопомощи с властью.

Нулевая гипотеза (H0): Вовлеченность властей в оказание помощи предприятиям не зависит от членства в конкретной бизнес-ассоциации. Альтернативная гипотеза (H1): Членство в конкретной бизнес ассоциации напрямую влияет на объём оказываемой помощи бизнес-структурам. Объединим все данные, представленные в диаграммах в сводную Таблицу 8.

**Таблица 8 Влияние членства в конкретной бизнес-ассоциации на активность оказания помощи со стороны представителей власти.**

<b>Факторный признак</b>	<b>Региональные</b>	<b>Федеральные</b>	<b>Местные</b>	<b>Не получало</b>	<b>Сумма</b>
ДР	6	6	0	12	24
ТПП	6	10	1	4	21
СПП	9	12	0	1	22
Опора России	7	2	0	11	20
<b>Всего</b>	<b>32</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>87</b>

*Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса*

Расчеты представлены в Приложении 8.

Критерий  $\chi^2 = 53,3869 >$  Критического значения = 16,8119. Делаем вывод о прочной статистической взаимосвязи между изучаемым фактором риска и исходом при соответствующем уровне значимости.<sup>30</sup> Нулевая гипотеза отвергается. Таким образом, членство в конкретной бизнес-ассоциации напрямую влияет на активность властей в поддержке их членов. Данное исследование еще раз подтвердило наши выводы, основанные на анализе рисунков 12,13.

В ходе проведения более детального исследования была выявлена зависимость между членством в бизнес-ассоциациях и видом получаемой помощи от представителей власти.

Нулевая гипотеза: Зависимость между членством в конкретной бизнес-ассоциации и видом получаемой помощи от представителей власти отсутствует. Альтернативная гипотеза:

---

<sup>30</sup> Электронный ресурс, официальный сайт, Медицинская статистика, URL: [http://medstatistic.ru/theory/hi\\_kvadrat.html](http://medstatistic.ru/theory/hi_kvadrat.html), дата обращения (10.05.2017)



Членство в определенной ассоциации предполагает определение упора на финансовую, либо организационную поддержку. См. Таблицу 12.

**Таблица 12 Влияние членства в бизнес-ассоциациях на вид получаемой поддержки от государства**

<b>Факторный признак</b>	<b>Материальная</b>	<b>Организационная</b>	<b>Не получало</b>	<b>Сумма</b>
ДР	0	12	12	24
ТПП	10	14	4	28
СПП	4	17	1	22
Опора России	0	9	11	20
<b>Всего</b>	14	52	28	94

*Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса*

Расчеты представлены в приложении 9.

Критерий  $\chi^2 = 31,9549 >$  Критического значения = 16,8119. Делаем вывод о прочной статистической взаимосвязи между изучаемым фактором риска и исходом при соответствующем уровне значимости.<sup>31</sup> Нулевая гипотеза отвергается. Таким образом, членство в различных бизнес-ассоциациях напрямую влияет на вид оказываемой помощи со стороны представителей власти.

Для полного анализа взаимодействия бизнеса и государства с помощью с бизнес-ассоциаций, необходимо провести обратное исследование и выявить насколько члены бизнес-ассоциаций заинтересованы в поддержке государства.

Нулевая гипотеза: Отсутствие влияния членства в бизнес-ассоциациях на активность участия в поддержке государства. Альтернативная гипотеза: Члены различных бизнес-ассоциаций в разных объемах оказывают поддержку государству. Смотреть таблицу 16.

---

<sup>31</sup> Электронный ресурс, официальный сайт, Медицинская статистика, URL: [http://medstatistic.ru/theory/hi\\_kvadrat.html](http://medstatistic.ru/theory/hi_kvadrat.html)

**Таблица 16 Влияние членства в бизнес-ассоциациях на активность участия в поддержке государства**

<b>Факторный признак</b>	<b>Не оказывало</b>	<b>0,1% выручки</b>	<b>0,1 % - 0,3% выручки</b>	<b>более 0,3 % выручки</b>	<b>Сумма</b>
ДР	13	5	2	4	24
ТПП	6	6	8	1	21
СПП	6	2	7	7	22
Опора России	10	8	2	0	20
<b>Всего</b>	<b>35</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>87</b>

*Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса*

Расчеты представлены в таблицах 17, 18, 19 в Приложении 10.

Критерий  $\chi^2 = 31,9549 >$  Критического значения = 21,6660. Делаем вывод о прочной статистической взаимосвязи между изучаемым фактором риска и исходом при соответствующем уровне значимости.<sup>32</sup> Нулевая гипотеза отвергается. Таким образом, членство в конкретной бизнес-ассоциации напрямую влияет на ее желание или возможности активно помогать государству.

После определения удовлетворенности представителями бизнес-структур своего членства в бизнес-ассоциациях, а также определения связи между членством в конкретных ассоциациях и их взаимодействия с властью, необходимо определить факторы, которые оказали влияние на вступление предприятий в конкретные бизнес объединения.

---

<sup>32</sup> Электронный ресурс, официальный сайт, Медицинская статистика, URL: [http://medstatistic.ru/theory/hi\\_kvadrat.html](http://medstatistic.ru/theory/hi_kvadrat.html), (дата обращения 10.05.2017)

## **Анализ факторов, влияющих на членство в бизнес-ассоциациях**

На основе анализа проведенных опросов данные были структурированы в таблицу 20, представленную в Приложении 11, с помощью которой можно выявить преобладающие характеристики предприятий в различных бизнес-ассоциациях.

В ходе анализа представленной таблицы выявлено:

- 1) Опора России сосредоточила в своих рядах наибольшее количество членов с иностранцами в числе собственников. В этом ключе, интересен факт отсутствия высоких показателей по уровню менеджмента, в то числе: низшие показатели среди всех бизнес-ассоциаций по активным инновациям, использованию современных информационных технологий в бизнес-процессах, что скорее всего обусловлено большим количеством представителей торговой сферы среди членов. В силу сосредоточенности в Опоре России малого бизнеса, лишь некоторые компании могут позволить себе активное пользование услугами консалтинговых агентств.
- 2) Члены Торгово-Промышленной палаты, могут похвастаться своими показателями по активному использованию современных подходов к управлению качеством, например TQM, активности внедрения программ управления карьерой сотрудников, а также организацией их обучения сотрудников внутри и вне компании. Примерно в равном соотношении в ТПП состоят частные и государственные/частично государственные компании.
- 3) Союз промышленников и предпринимателей собрал весь крупный бизнес, а значит бизнес совершающий крупные инвестиции на регулярной основе. Интересно добавить, что СПП единственная бизнес-ассоциация не оказывающая никаких платных услуг и не осуществляющая никакой коммерческой деятельности. СПП существует только на членские взносы и добровольные пожертвования от своих членов. СПП сосредоточил наибольшее число государственных и частично государственных компаний. Ярко преобладает организационно правовая форма - акционерные общества. Менеджмент организаций находится на среднем уровне, при этом замечено наибольшее число инновационных предприятий, что скорее всего связано с большим количеством крупных промышленных предприятий среди членов, лидеров рынка.
- 4) В Деловой России сосредоточились представители среднего бизнеса, среди которых лишь малая часть государственные и иностранные компании. Крупные инвестиции осуществляемы членами Деловой России преобладают над незначительными. Показатели, оценивающие уровень менеджмента компании находятся на среднем уровне.

В целом, можно сделать вывод о том, что Опоре России стоит обратить внимание на предоставление консалтинговых услуг своим членом, по демократичной цене. Доверие своей бизнес ассоциации в совокупности с небольшой стоимостью скорее всего даст результат как

для прибыли бизнес-ассоциации, так и для роста компаний. Так же, в связи с замеченной тенденцией низкого уровня менеджмента, Опоре России и Деловой России стоит обратить внимание на проведение семинаров, презентаций с участием иностранных топ менеджеров, консультантов направленных на внедрение современных подходов к мотивации сотрудников, например, систему грейдов КРІ, различных подходов к менеджменту качества.

В Деловой России и Опоре России достаточно низкий процент инновационных предприятий, если в Опоре России это обусловлено небольшим уставным капиталом компаний, то Деловой России стоит серьезно задуматься о поддержке инновационных предприятий и привлечения их, ведь они являются будущем страны и наиболее подвержены изменениям рынка, а соответственно нуждаются в поддержке и государственной заинтересованности. Что касается СПП, то в связи с большим количеством крупных государственных компаний, которые занимают рынок длительное количество лет, например, завод «Бебеля», заметна отстраненность от современных мировых тенденций в области системы управления сотрудниками и современных подходов к управлению качеством. Так как СПП не оказывает никаких услуг своим членам, а может лишь рекомендовать посещение различных мероприятий, то ориентация на тренинги для топ менеджмента компаний была бы уместна.

Для подтверждения проанализированных данных, был проведен тест  $\chi^2$ , данные и расчеты которого можно посмотреть в Приложении 12, таблицы 21, 22, 23, 24. Результат проведенного теста подтвердил альтернативную гипотезу о распределении компаний по определенным бизнес-ассоциациям на основе их внутренних характеристик.

### **Анализ предоставляемых бизнес-ассоциациями услуг**

Определив внутренние характеристики компаний, влияющих на членство в различных бизнес-ассоциациях необходимо определить спектр услуг привлекающих предприятия, а также обозначить наиболее невостребованные услуги, которые было бы целесообразно упразднить и внести предложения по внесению в список новых, популярных на рынке услуг.

Сравнение спектра наиболее популярных у предприятий услуг, предоставляемых бизнес-ассоциациями в процентном соотношении можно посмотреть в Приложении 13, таблица 25.

Как и в предыдущих анализах, на основе проведенных серий интервью составлена сводная таблица 26, представленная в приложении 14.

При анализе услуг был также использован метод интервью. В результате наибольший средний процент пользования услугами достается «Деловой России», которая, как и сказала

вице-президент “Деловой России”-Татьяна Минеева, готова помочь своим членам от печати визиток до обращению к министру экономики РФ. Однако и у Деловой России есть востребованные услуги, такие как : предоставление площадок, когда в ТПП эта услуга является одной из наиболее популярных. Члены “Деловой России” также не заметили повышения объема продаж благодаря членству, что может означать недостаточную имеджевую значимость членства в “Деловой России”. Клубный формат мероприятий характерен в большинстве своем для “Деловой России”, а также для ТПП. К сожалению, другие бизнес-ассоциации пренебрегают подобный форматом взаимодействия со своими членами, хотя, как показала учебная практика в “Деловой России”, данный формат взаимодействия достаточно продуктивен.

При анализе спектра услуг и зависимости их популярности от членства в различных бизнес ассоциациях, был также применен  $\chi^2$  тест, расчеты которого представлены в Приложении 14, таблицы 27,28,29. P-value< уровня значимости, соответственно гипотеза о независимости популярности различных услуг в 4-х бизнес-ассоциациях отклоняется. Что еще раз подтвердило, сформулированные выводы на основе данных сводной таблицы.

Бизнес-ассоциации стараются создать благоприятные условия для ведения бизнеса, лоббируя интересы предпринимателей, предоставляя различного вида услуги, а также создавая площадку для коммуникаций и налаживания бизнес-связей между предпринимателями. Потребности предпринимателей формируют ассоциации, а их члены возглавляют генеральный совет, отраслевые коммитеты, коммисии и принимают активное участие в во всех событиях бизнес-ассоциаций. Чем больше члены заинтересованы в развитие ассоциации и вовлечены в ее деятельность, тем более продуктивна окажется ее работа. Проанализировав результаты опросов, выявлена тенденция взаимодействия членов с их бизнес-ассоциациями, результаты представлены в таблице 30, Приложение 15. Наибольшее взаимодействие между предприятиями и бизнес-ассоциациями налажено в «Деловой России», на втором месте «ТПП». Наименее удовлетворены качеством обратной связи члены СПП, данную тенденцию также отметил директор по внешнеэкономическим связям Валентик Валерий Антонович в своем интервью. Качество обратной связи также не очень устраивает членов Опоры России, что скорее всего обусловлено ограниченным количеством ресурсов, через которые предприятие может взаимодействовать с ассоциацией. Больше всего членов, желающих решить свои проблемы через бизнес-ассоциации состоит в ТПП, а на втором месте Деловая Россия.

### 3.2. Проблемы бизнес-ассоциаций Санкт-Петербурга глазами их руководителей<sup>33</sup>

С целью выявления проблем и направлений действий бизнес-ассоциаций, а также их сравнения между собой были проведены 4 интервью. 3 из них - с руководителями региональных отделений Санкт-Петербурга, 1 – с Вице-президентом головного офиса «Деловой России».

Объект исследования: руководители бизнес-ассоциаций Санкт-Петербурга.

Задачи:

1. Изучить принципы работы конкретных бизнес-ассоциаций, сравнить их между собой.
2. Узнать о членстве: определить отличительные признаки предприятий, вступающих в конкретные бизнес-ассоциации, ОПФ, характеристики структуры собственности.
3. Попытаться выявить реальные проблемы, с которыми сталкиваются бизнес-ассоциации и предложить пути решения.
4. Выявить спектр услуг предоставляемых бизнес-ассоциациями, сравнить мнение руководителей по востребованности услуг.
5. Определить основные достижения бизнес-ассоциаций за последние годы
6. Разобраться в взаимодействии:
  - 1) бизнес-ассоциаций и их членов
  - 2) между членами внутри бизнес-ассоциаций
  - 3) бизнес-ассоциаций и органов государственной власти
  - 4) между бизнес-ассоциациями
  - 5) региональных бизнес-ассоциаций с головным отделением в Москве
7. Определить оценку качества работы обратной связи со стороны членов бизнес-ассоциаций с позиции руководителей.

В соответствии с поставленными задачами был определен следующий гайд интервью:

1) Как Вы взаимодействуете с членами ассоциации и насколько эффективно на Ваш взгляд работает обратная связь между членами и Вашей организацией?

2) Какие основные услуги Вы предоставляете для своих членов? Какие на Ваш взгляд наиболее востребованы?

---

<sup>33</sup>Забезинский Д. И. «Бизнес-ассоциации в системе государственного управления»//ВКР СПбГУ, С.52

3) Изменилось ли число членов или изменился ли спектр востребованных услуг за последние несколько лет?

5) Есть ли какие то отличительные черты у компаний заинтересованных в членстве в вашей бизнес-ассоциации.

6) Много ли на Ваш взгляд инновационных предприятий среди членов.

7) Насколько реально организуется взаимодействие бизнеса и государства через бизнес-ассоциацию, каким образом?

8) Чем Ваша организация отличается других? (чем например, СПП отличается от Деловой России)

9) Какие у Вас отношения с другими бизнес-ассоциациями (ТПП, ОПОРА, ДР, СПП).

10) Как Вы взаимодействуете с головным офисом в Москве?

11) Вы живете исключительно за счет членских взносов или у вас есть еще и другие источники дохода?

13) Существует ли у Вас электронная бизнес-ассоциация, я имею в виду платформу для взаимодействия между членами, членов и ассоциации и т.д.?

14) Оцените качество менеджмента в Вашей организации.

15) Расскажите пожалуйста об организационной структуре Вашей организации и о взаимодействии всех ее элементов)

17) Какие планы на будущее, какие серьезные проблемы собирается решить ваша бизнес-ассоциация в ближайшее время?

Было проведено четыре интервью:

1. С Менеевой Татьяной Вадимовной, исполнительным Вице-президентом головного офиса «Деловой России». Интервью состоялось 17 февраля 2017 года с 11:00 до 11:40 в офисе «Деловой России», расположенном по адресу: Москва, ул. Делегатская, д. 7 стр.1. Интервью представлено в Приложении №3.
2. С Барановой Тamarой Александровной, заместителем исполнительного директора Санкт-Петербургского регионального отделения общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России». Встреча прошла 11 апреля 2017 года с 15:15 до 16:00 в офисе «Опора России» по адресу 1-й Верхний переулок, д. 2. С интервью можно ознакомиться в Приложении №4.
3. С Радион Татьяной Михайловной, директором Департамента по работе с членами Палаты Санкт-Петербургской Торгово-Промышленной Палаты. Интервью состоялось 12 апреля 2017 года с 14:30 до 15:10. Интервью состоялось в Дубовом зале Торгово-Промышленной палаты, расположенной по адресу: ул. Чайковского д. 46-48. Интервью представлено в Приложении №5.

4. С Валентиком Валерием Антоновичем, директором по внешнеэкономическим связям Союза Промышленников и Предпринимателей Санкт-Петербурга. Встреча прошла 27 апреля 2017 года с 12:00 до 13:00 в офисе Союза Промышленников и Предпринимателей по адресу: Смольный проезд, дом 1, лит. Б. С текстом интервью можно ознакомиться в Приложении №6.

Анализ проведенных интервью позволил следующим образом ответить на поставленные в программе задачи.

1. Изучить принципы работы конкретных бизнес-ассоциаций, сравнить их между собой. Интересным оказался утверждение руководителей всех бизнес-ассоциаций о отсутствии конкуренции между бизнес-ассоциациями. В ходе интервью были выявлены специализации бизнес-ассоциаций, определяющие группы предприятий заинтересованных в каждой из них. СПП сосредоточил в основном крупный олигархический бизнес, ТПП крупный и средний бизнес, Деловая Россия средний и малый бизнес, Опора России малый и микро бизнес. Однако при этом руководители утверждают, что четкой специализации нет и они рады видеть новых членов независимо от размера предприятия, сферы его деятельности и др. Необходимо указать, что СПП
2. Узнать о членстве: определить отличительные признаки предприятий, вступающих в конкретные бизнес-ассоциации, ОПФ, характеристики структуры собственности. Как было отмечено в ответе на предыдущий вопрос, во-первых, предприятия делятся по размерам, во вторых по сфере их деятельности: СПП- промышленные предприятия, которые существуют на рынке много лет, среди них большое количество государственных/частично государственных предприятий, очень много предприятий использующих активные инновации. Среди предприятий ТПП, « Много промышленных, торговых, сервисных предприятий. К нам идут люди, которые хотят зарабатывать, которые ищут первых лиц, ищут клиентов..». «Опора России» представляет малый бизнес в торговой сфере, с недавнего времени производственной, ориентированной на экспорт и импорт. Среди предприятий «Деловой России» «многим сейчас интересна международная повестка.», идет ориентация на «предпринимателей нового поколения, которые готовы что-то менять, не собираются заработать денег и уехать за границу, а собираются тут жить, что бы дети тут жили. У нас такие предприниматели, социально ориентированы и выстраивают диалог бизнеса и власти на региональном уровне.»
3. Выявить реальные проблемы, с которыми сталкиваются бизнес-ассоциации на основе интервью.



Очень многие отличия бизнес-ассоциаций, по факту не являются проблемами, но достаточно сильно ограничивают возможности получения большего спектра услуг, так необходимого предпринимателям. По этой причине, многие предприятия состоят сразу в нескольких бизнес-ассоциациях, желая получить нужное. Однако, это не всегда просто, помимо повышенного вноса, предприятиям приходится участвовать в жизни нескольких ассоциаций, а это тяжелая общественная работа и конечно же остается разделение ассоциаций по видам, размерам предприятий и хоть представители ассоциаций не считают это проблемой, все равно оставаться малым предприятием среди крупного бизнеса достаточно некомфортно, да и проблемы у них разные.

Во многих бизнес-ассоциациях плохо налажена обратная связь, например, организовывая B2B коммуникации между членами с целью их совместной работы, ведения проектов, представители ассоциаций не обеспокоены дальнейшей судьбой их взаимодействия и ведения проекта.

Не развитость информационной сетевой обеспеченности, недостаточный объем информации на сайте, отсутствие дополнительных интернет платформ для коммуникаций членов, недостаточные знания о собственных членах( не всегда есть работающие email, телефоны).

4. Выявить спектр услуг предоставляемых бизнес-ассоциациями, сравнить мнение руководителей по востребованности услуг.

Деловая Россия предоставляет наибольший спектр услуг, направленных на внутренние коммуникации между ее членами. Среди них: круглые столы, бизнес завтраки, встречи в клубном формате: сигарный клуб, инвестиционный клуб и многие другие, постоянная организация различных событий: «Забег корпораций», экспедиции и т.д. Торгово-промышленная палата, также с радостью приглашает своих членов на бизнес-завтраки, предлагает к посещению различные конференции, но в основном предпринимателями особенно ценятся услуги в области экспертизы и сертификации, который подтверждает, что тот товар был произведен в той или иной стране, услуга оказывается на коммерческой основе. Внесение в «Реестр надежных партнеров» суть которого заключается в предоставлении финансовой отчетности за последние кварталы, далеко не все могут получить свидетельство о внесении в реестр надежных партнеров. Также ТПП проводит множество конкурсов, важных для имиджа компаний. СПП в принципе не оказывает услуг, однако во многом помогает своим членам, называя данную помощь, не услугами, а созданием благоприятного климата для ведения предпринимательской деятельности. К такой помощи можно отнести постоянную информационную поддержку, конечно же лоббирование интересов бизнеса, в СПП отметили: «Мы союз промышленников и предпринимателей являемся единственная организация, которая представляет интересы бизнеса в органах

городской власти. Только наша подпись утверждает какой-то документ, не запрещено каким-то организациям вести переговоры, но по каким то локальным вопросам. Все общественные организации которые есть, они все входят в союз промышленников и предпринимателей. От вопросов сколько выделить бюджета на питание в детских лагерях, до установление минимальной заработной платы на 2017 год. Только вот эти три человека подписывают этот документ. Мы услуги не оказываем, мы принимаем решения, глобальные решения для города.». Так же важной услугой остается налаживание B2B коммуникаций путем прямого знакомства заинтересованных друг в друге членов. Опора России все же ориентируется на малый бизнес и предоставляет большую информационную поддержку, а так же поддержку по защите бизнеса и лоббирование его интересов, например решение вопроса налоговых каникул.

5. Определить основные достижения бизнес-ассоциаций за последние годы.

ТПП: «Безусловно у нас масса всего разрабатывается, может быть вы слышали, разработан навигатор предпринимателя, который создан МСП. Он считает когда вы окупитесь, по какой системе налогообложения лучше работать, какие конкуренты ожидают на рынке и мы как раз и занимаемся сбором этой информации. Это как раз наша традиционная работа. К нам обращаются и различные органы власти и рос. реестр и также налоговая, мы, как некое окно с помощью которого они общаются с предпринимателями.», Опора России сейчас активно занимается проектами: «онлайн кассы пытаемся продлить, внедрить решение этого закона...Тоже самое по Платону..» - говорит представитель Опоры России. Деловая Россия: «У нас есть принцип «тактика малых дел»... опыт показывает, что по мелким проблемам проще пролоббировать нежели что-то глобальное. Конечно есть глобальные вопросы- это инвестиционный климат, как я уже говорила, взаимодействие с институтами развития, где мы помогаем предпринимателем выстроить отношение с корпорацией МСП, с АСИ... Популяризация предпринимательства в рамках имидживых проектов».

6. Разобраться в взаимодействии:

- 1) бизнес-ассоциаций и их членов
- 2) между членами внутри бизнес-ассоциаций
- 3) бизнес-ассоциаций и органов государственной власти
- 4) между бизнес-ассоциациями
- 5) региональных бизнес-ассоциаций с головным отделением в Москве

6.1 Взаимодействие бизнес-ассоциаций и их членов

В Деловой России: «Все члены Деловой России поделены по интересам: либо географическим, либо функциональным, либо отраслевым. Так регионы действуют согласно своих интересов. Что касается, если взять федеральную Деловую Россию и региональные и

федеральные наши делороссы встроены в работу внутри комитетов: это экспертные комитеты и отраслевые комитеты. Есть еще горизонтальные связи, что такое горизонтальные связи? Мы выстраиваем цепочки добавленной стоимости: B2B коммуникации, так называемые. Здесь процесс происходит в ручном режиме». У каждого члена Ген. совета есть куратор.

В «Опоре России» намного меньше способов взаимодействия с членами, кроме стандартных приложений на телефон и электронной почты, других способов пока нет. «Обратная связь не всегда быстро и не всегда так, как нам хотелось бы».

В «ТПП» проходят около 130 в год международных предприятий в год. «Многие обращаются в письменном виде и мы к этому стремимся, потому что, так легче систематизировать информацию. Так же они посещают все мероприятия, получают по ним рассылки, анонсы. Мы всегда их рады видеть, очень много международных встреч, приезжают к нам с регионов делегации. В палате действует 19 комитетов, объединённых по отраслевому признаку, также существует 2 гильдии – производителей товаров народного потребления и гильдия предпринимателей автомобильной отрасли. В рамках всех этих общественных структур происходят эти встречи, на которых мы поднимаем востребованные вопросы и таким образом мы видим, что мы нужны предпринимателям.» Также очень много встреч направленных на установку B2B коммуникаций, но в отличие от Деловой России в «ТПП» не предусмотрены встречи клубного формата. У «ТПП» существует «электронная ТПП» в рамках которой членам удобно воспользоваться любыми услугами, предоставляемыми «ТПП». У Деловой России существует подобная платформа deloros 2.0, однако ее цель соединить всех членов, со всех региональных отделений, создавая при этом электронную площадки для их взаимодействия.

## 6.2 Взаимодействие между членами внутри бизнес ассоциаций

Во всех бизнес-ассоциациях члены Ген. совета тесно взаимодействуют определяя основные направления деятельности ассоциаций. Остальные члены бизнес-ассоциаций по желанию встречаются на различных собраниях, встречах клубного формата (Деловая Россия), бизнес завтраках, круглых столах (все кроме СПП) и т.д. Члены также могут общаться используя личные контакты друг друга, а с помощью проекта deloros 2.0 появилась возможность найти нужного предпринимателя, в определенном населенном пункте, в определенной сфере и связаться с ним.

## 6.3. Взаимодействие бизнес-ассоциаций и органов государственной власти

Так как одни из главных задач бизнес-ассоциаций это лоббирование интересов бизнеса и ОРВ, то им просто необходимо быть как можно ближе к органам власти. Так бизнес-ассоциации участвуют в общественные советы при органах власти, комиссии.

Руководящие органы бизнес-ассоциаций занимают различные должности в правительстве. В «СПП» например, «Наш президент имеет место в городском правительстве, любое заседание в городском правительстве проходит с его участием. Ни один закон не выйдет, пока его не согласует наш президент. Не всегда это получается удачно, иногда все это происходит длительное время, пока не будет достигнут консенсус». Также существуют много общих проектов с государством, например организованная Опорой России «всемирная неделя», которая проходит при поддержке губернатора. В «ТПП» «весь аппарат вице-президентов участвует в большинстве заседаний в общественных советах для того, чтобы быть в курсе, какие проблемы возникают у бизнеса».<sup>34</sup>

#### 6.4. Взаимодействие между бизнес-ассоциациями

Взаимодействие четырех головных бизнес-ассоциаций происходит через созданные при органах власти советы, на публичных слушаниях, семинарах и других мероприятия. Ассоциации постоянно коммуницируют, создают совместные проекты, организуют общие мероприятия.

В СПП было отмечено, что ТПП например, является членом СПП. Взаимное членство бизнес-ассоциаций достаточно распространенный феномен, позволяющий решить много общих проблем и не решать их дважды. СПП включает в себя большое количество отраслевых ассоциаций, которые внутри себя решают узкопрофессиональные вопросы, а с помощью СПП, проблемы касательно ведения бизнеса. У ТПП заключено более 150 соглашений с иностранными бизнес-ассоциациями, что связано с глубокой историей ТПП и распространенностью ТПП по всему миру.

Бизнес-ассоциации полностью отрицают свою конкуренцию, объясняя это общими целями задачами их деятельности. Однако, некоторые респонденты заметили, что в наше время рост бизнес-ассоциаций высок, а качество их работы оставляет желать лучшего.

#### 6.5 Взаимодействие с головным офисом соответствующих бизнес-ассоциаций в РФ

Как уже было сказано ранее, у всех бизнес-ассоциаций одна цель, поэтому им просто необходимо взаимодействовать. Когда речь идет о региональных отделениях и федеральном, то все они конечно же особенно взаимодействуют по большинству вопросов. В основном это ОРВ, совместные проекты. Однако, ситуация СПП немного необычная, как сказал Валерий Антонович: «Когда мы создали СПП, головного офиса еще не существовало. Сын родился

---

<sup>34</sup>Выпускная квалификационная работа Забежинского Дмитрия Ильича на тему: «Бизнес ассоциации в системе государственного управления»

раньше папы, поэтому в нашем уставе записано, что мы организация самостоятельная и никому не подчиняемся. Потом появилась РСПП, они очень мощная организация и мы с ними взаимодействуем. Их просьбы, их законы для нас являются обязательными, но мы им не подчиняемся. Взаимоотношения у нас самые тесные. Уже 20 лет мы уже существуем как единое целое, при этом оставаясь самостоятельными».ТПП также отличается автономностью, отмечая разные уровни принятия решений.

7. Определить оценку качества работы обратной связи со стороны членов бизнес-ассоциаций с позиции руководителей.

Основная проблема бизнес-ассоциаций, в отсутствии четкого представления организации обратной связи со своими членами.

В Деловой России, например за каждым членом генерального совета закреплён отдельный менеджер и он решает любую проблему. «Проблемы могут быть какие угодно. Иногда просто поговорить хочется и это тоже нормально. Предприниматели хотят обсудить, они ищут свои инициативы, свой проект и им нужно понимать: что зайдет, что не зайдет.»- Говорит минеева Татьяна Вадимовна.

В Опоре России все взаимодействие в основном происходит по телефону, почте, стандартные коммуникационные приложения. Представитель Опоры России не скрывает, что есть над чем работать: «Обратная связь не всегда быстро и не всегда так, как нам хотелось бы. Если кто-то из участников организации видит свой вопрос, то он отвечает. Это не значит, что там 200, 300, 500 человек нам одновременно сразу ответили.»

ТПП основное взаимодействие с членами осуществляет через комитеты и гильдии: «Мы проводим большой поток встреч связанных с регулированием предпринимательской деятельности, с участием органов власти. В палате действует 19 комитетов, объединённых по отраслевому признаку, также существует 2 гильдии – производителей товаров народного потребления и гильдия предпринимателей автомобильной отрасли. В рамках всех этих общественных структур происходят эти встречи, на которых мы поднимаем востребованные вопросы и таким образом мы видим, что мы нужны предпринимателям. Это и есть та самая обратная связь. Вот, прошла «Церемония вручения членских билетов». Та самая обратная связь, когда приходят порядка 50-60 предприятий рассказывают о своих компаниях, презентуют свою продукцию, общаются и как раз происходит B2B.»

В СПП все более консервативно, членов не так много и руководители СПП знают всех лично, поэтому взаимодействие происходит в основном по электронной почте и на собраниях. «Когда Вы говорите какие отношения между нами и членами организации... Мы не являемся организацией, мы исполнительная дирекция и наша задача донести до членов

союза информацию, решения, посоветоваться с ними по каким-то отдельным вопросам, дать им что-то на рассмотрение, вот такая обратная связь.»

### 3.3 Основные рекомендации для представителей бизнес-ассоциаций и бизнес структур

В результате проведенного анализа взаимодействия бизнес-ассоциаций и представителей бизнеса, были поставлены следующие гипотезы:

1) Оценка полезности членами бизнес-ассоциации не зависит от членства в конкретной бизнес-ассоциации.

Данная гипотеза подтвердилась и результат был достаточно неожиданным. Таким образом в рамках своей бизнес-ассоциации члены примерно в равной степени оценивают свою удовлетворенность ей. Однако, стоит заметить, что степень удовлетворенности среди членов 4-х бизнес-ассоциаций не превышает 60 % в Деловой России и 35% в Опоре России.

*Таким образом, бизнес-ассоциациям стоит задуматься о причинах недовольства членов и провести более расширенное исследование, детально изучающее своих членов и их потребности. Известно, что бизнес-ассоциации периодически проводят социологически опросы выявляя причины недовольства членов, однако на этом цепочка обрывается. Рекомендуется создать отдел качества, сформированный из нескольких сотрудников, а именно: социолог, формирующий опросы и проводящий периодическую оценку степени удовлетворения членов бизнес-ассоциаций, специалист по анализу (запросов поступающих от членов, отзывов, предложений, опросов), а также формирующий предложения по совершенствованию существующих проблем и внедрению их.*

2) Вовлеченность различных властей в оказание помощи предприятиям не зависит от членства в конкретной бизнес-ассоциации.

Гипотеза была отклонена и принята альтернативная о тесной взаимосвязи между бизнес-ассоциацией и поддержкой ее членов от представителей власти. В данном случае, наибольшую поддержку получают члены тех ассоциаций, которые наиболее приближены к власти: представляют интересы бизнеса в органах городской власти, принятие каких-либо законов утверждается только после согласования с этой бизнес-ассоциацией, имеют своих членов в рядах представителей власти и многое другое. Так ТПП может похвастаться, тем что ее президент палаты был избран депутатом Гос. Думы РФ, конечно совмещать две должности он не имеет права, пришлось стать председателем совета, однако факт того, что теперь путь решения вопросов с органами власти стал короче, достаточно сильно повлияло

на прирост новых членов. Хочется отметить, что в этом аспекте наиболее серьезные позиции занимает СПП, которая является единственной организацией, которая представляет интересы бизнеса в органах городской власти. Только подпись президента СПП утверждает какой-то документ, другим организациям не запрещено вести переговоры, но по каким то локальным вопросам. Наибольший процент по получению поддержки от федеральных властей установлен в ТПП, причиной этого скорее всего является то, что ТПП «...действует в отличие от многих других объединений на основании федерального закона. Есть федеральный закон о деятельности ТПП и он наделяет ее определенными полномочиями.»

*Таким образом, бизнес структурам стоит обратить внимание на данный факт, подтвержденный проведенным исследованием и выбрать бизнес-ассоциацию в соответствии с масштабами предполагаемого взаимодействия с государством. А бизнес-ассоциациям рекомендуется налаживать взаимодействие с представителями власти, привлекать существующих представителей власти к членству в бизнес-ассоциации, а также проводить как можно больше различных мероприятий с участием представителей власти и бизнеса.*

3) Зависимость между членством в конкретной бизнес-ассоциации и видом получаемой помощи от представителей власти отсутствует.

Данная гипотеза была опровергнута и в результате анализа полученных данных выяснилось, что в основном члены могут рассчитывать на организационную поддержку. Финансовую поддержку в основном получают члены СПП и ТПП. Финансовая поддержка в Опоре России периодически оказывается в качестве предоставления бесплатных площадок под мероприятия. Важным фактором в данном случае является взаимодействие головного офиса бизнес-ассоциации и региональных. По результатам интервью, наилучшие взаимоотношения между головным офисом и региональным отделением в Санкт-Петербурге у ТПП. Все проблемы и вопросы решаются как на региональном, так и на Федеральном уровне, полная кооперация. В период прохождения преддипломной практики в ООО Деловая Россия, было установлено, что члены не довольны качеством взаимодействия региональных отделений и головного офиса в Москве, а также отмечают, что существует проблема в общении региональных отделений с Ген. советом.

*Основные финансовые ресурсы задействованы на федеральном уровне, следовательно для получения большей финансовой поддержки необходима кооперация*



*региональных отделений с головным офисом. В данном случае важно пересмотреть распределение задач между отделениями, назначить ответственных лиц за обеспечение привлечения финансирования для всех отделений в головном офисе и в региональных. Обратить внимание на перераспределение ресурсов между отделениями. Создать на общем портале, сайте возможность для создания заявки с описанием проекта для привлечения финансирования.*

4) Отсутствие влияния членства в бизнес-ассоциациях на активность участия предпринимателей в поддержке государства.

Гипотеза о отсутствии влияния членства на активность участия предпринимателей в поддержке государства была опровергнута. Одна из самых сложных задач - это задействовать членов бизнес-ассоциации в работе самой бизнес-ассоциации. По сложившимся традициям, предприниматели привыкли получать услугу, предварительно оплатив взнос, при этом не участвуя в процессе ее создания. Все достаточно логично, но не в случае общественными организациями. Здесь каждый участник является частью механизма.

В данном контексте ясно, что та бизнес-ассоциация, которая в наибольшей степени активизирует своих членов на взаимодействие с государством, а также сама активно участвует во всех возможных способах взаимодействия с государством обеспечивает то самое главное равновесие, взаимопомощь во взаимоотношениях представителей бизнеса и власти, которая и является конечной целью существования бизнес-ассоциаций.

*В этом случае, бизнес-ассоциациями необходимо создать популяризацию активного предпринимателя. Важно донести до членов, что интересы конкретного бизнеса не будут пролоббированы, лишь по желанию представителя бизнеса. Необходимо поработать свое обращение, создать программу, еще лучше скооперироваться с другими членами бизнес-ассоциации и вынести нужную повестку на обсуждение.*

5) Распределении компаний по определенным бизнес-ассоциациям не осуществляется на основе их внутренних характеристик.

В ходе исследования гипотеза была опровергнута. На основе внутренних характеристик компании была выявлена закономерность участия представителей бизнеса в различных бизнес-ассоциациях. Что касается структуры собственности, то наибольшее количество иностранных компаний зарегистрировано в ТПП, что может быть связано с

распространенностью ТПП по всему миру (около 12000), ежегодно ТПП проводит около 130 международных мероприятий, привлекая компании с иностранными собственниками. ТПП – это имя, известное во всем мире. Что касается государства в числе собственников, то здесь абсолютным лидером является СПП, направленный на кооперацию крупнейших промышленных производств. Опора России сосредоточила большее число ООО, чем АО, а также дочерних предприятий больше, чем головных – все это связано со специализацией Опоры России на малом бизнесе и решении локальных вопросов. В данном контексте у Деловой России трудно выделить какую-либо специализацию, она сосредотачивает предприятия с различной структурой собственности.

*Так, для формирования среди своих членов больше предприятий с иностранными собственниками, необходимо наладить взаимодействие с международными организациями, например с МЕДЕФ. Проводить встречи с участием предпринимателей и представителями власти мирового сообщества. Рекомендации по привлечению государственных предприятий были даны ранее.*

Перейдем к более детальным характеристикам фирм, таким как: активное использование инноваций в производстве, сертификации по стандартам, использование современных подходов к управлению качеством, активное использование информационных технологий в бизнес-процессах и многое другое. Лидером по большинству показателей выступает ТПП и СПП, однако члены СПП отстают по показателям в использовании современных подходов в области качества, управлением персоналом (обучение, корпоративная культура, программы управления карьерой), а ТПП отстает по показателям в области активных инноваций, активному использованию современных технологий в бизнес-процессах.

СПП объединяет крупнейшие промышленные предприятия, деятельность которых сосредоточена производстве уже много десятков лет. Активные инновации являются постоянным спутником успешных крупных производств, это и объясняет высокие показатели по данной характеристике. Однако налаженная годами система производства не всегда открыта для таких нововведений как современные подходы к управлению качеством, разработки системы мотивации сотрудников, организации обучения сотрудников – это не означает, что предприятие не нуждается в таких преобразованиях, возможно оно просто не знает как их внедрить.

*Лучшим решением СПП было бы организовать конференции, семинары, круглые столы, где предприниматели могли бы делиться опытом друг с другом, а также пообщаться со специалистами в данной области.*

*Для стимулирования развития инновационных предприятий среди своих членов, ТПП может сформировать экспертный совет по инновационным предприятиям, который будет курировать уже существующие предприятия и информировать остальные.*

У ТПП уже существует различные конкурсы и премии в области проектных работ - «Золотой меркурий», а также конкурс за успехи в предпринимательской деятельности. По словам представителя ТПП, члены это ценят, это важно для имиджа компаний.

*Премия поощряющая предприятия, которые используют активные инновация, станет одним из стимулов популяризации инновационных компаний и их поддержки.*

Среди членов Деловой России наименьший процент по существованию в организации отдела КСО, а ведь это очень важный отдел, который не только говорит о зрелости предприятия, но показывает, что предприятие готово не только получать, но и отдавать, а значит занимать активную позицию в общественной организации. В Деловой России сформирован благотворительный фонд «Благое дело».

*Необходимо привлекать членов Деловой России в взаимодействие с фондом, показывать на своем примере результаты деятельности. Члены Деловой России имеют достаточно средние показатели по всем остальным характеристикам. В отличие от СПП, Деловая России может предоставлять услуги своим членам, необходимо лишь обратить внимание на потребности, обозначенные в таблице и поддержать предприятия в их развитии.*

Опора России направлена на взаимодействие с малым бизнесом и было бы неправильно сравнить показатели с СПП. Однако по активности инвестирования предприятия Опоры России не чуть не отстают от СПП, отличаясь лишь размерами инвестиций. Интересен факт, что члены Опоры России, хоть и являются небольшими предприятиями, но имеют наибольший процент по наличию отдела КСО, заботятся о своих сотрудниках, разрабатывая программы по управлению их карьерой. Однако не прибегают к таким системам как КРІ, менеджмент качества, TQM. Скорее всего это объясняется не отсутствием желания, а отсутствием материальных возможностей для привлечение менеджмента высокого уровня, иностранного менеджмента.

*Опоре России стоит попробовать создать услугу консультации по подобным вопросам с привлечением специалистов в данной сфере, а также приглашать своих членов на конференции, которые периодически проходят в нашем городе, с участием мировых специалистов в сфере менеджмента.*

б) Гипотеза о независимости популярности услуг в 4-х разных бизнес-ассоциациях.

Гипотеза была опровергнута. В различных бизнес-ассоциациях оказываются разный набор услуг и на разном уровне. Так в Деловой России самый высокий средний процент пользования услугами 33%, а также наибольший спектр предоставляемых услуг. Особенно развито успешное направление: клубный формат.

*Другим ассоциациям стоит обратить внимание на данный вид услуги, который является одним из наиболее успешных способов коммуникации между членами.*

Деловая Россия практически не помогает бизнесу в продвижении на иностранные рынки, а также не многие обращаются за статистической, маркетинговой и иной информации, предоставляемой бизнес-ассоциацией и не используют площадки предоставляемые Деловой Россией. Причин может быть несколько: возможно не все члены знают о существовании подобного рода услуг – маркетинговые проблемы, услуги предоставляются выборочно, услуги не пользуются востребованностью со стороны членов.

*Таким образом необходимо детально изучить потребности членов бизнес-ассоциаций, в соответствии с потребностями разработать ряд новых услуг, усовершенствовать существующие. Необходима постоянная информационная поддержка членов о работе услуг, о событиях связанных с услугами. На протяжении оказания услуги важно не терять контакт с заказчиком, поэтапно сообщая ему результаты.*

ТПП идет занимает вторую позицию по востребованности услуг, однако сильно отстает от Деловой России по многим показателям. Бизнес-ассоциация, как площадка для поиска бизнес партнеров. Важная услуга, однако востребованна лишь на 29%, против 71% в Деловой России.

*В данном случае необходимо наладить процесс внутренних коммуникаций между членами. У Деловой России, например создан портал deloros 2.0, который должен*

*объединять всех членов, со всех регионов. У ТПП – электронная ТПП, который предлагает воспользоваться любой услугой через онлайн запрос. Опоре России и СПП стоит взять на заметку эти положительные примеры.*

К сожалению многие отмечают нестабильность в работе данной системы, но это уже технический вопрос. ТПП в вопросе совершенствования взаимодействия с членами не уступает Деловой России и создала портал «электронная ТПП» - портал на котором собран весь спектр услуг, предоставляемых ассоциацией. Оперативно можно выбрать услугу и составить онлайн заявку на ее выполнение. Хотелось бы отметить, что ТПП занимает первое место по способствованию предприятиям в продвижении на иностранные рынки.

СПП оказывает огромную информационную поддержку своим членам, а также обеспечивает им доступ на закрытые мероприятия. Однако самая главная и наиболее востребованная поддержка бизнеса- это связующая между бизнесом и государством. В СПП, остались традиционные методы взаимодействия с членами, полностью отсутствуют неформальные встречи, различные порталы, не создаются возможности для поиска бизнес партнеров. СПП открыто говорит: “Мы не предоставляем услуг, мы решаем глобальные проблемы”. В СПП говорят о множестве нерешенных проблем, связанных с внутренними коммуникациями.

*Хорошим решением в этом случае будет создать отдел, который будет курировать членов СПП по всем важным вопросам и наладит обратную связь, на которую так жалуются члены. СПП считает неправильным отвлекаться от основной деятельности на предоставления различного рода услуг, в этом ключе создание интернет площадки для общения членов станет наиболее подходящим решением на данном этапе.*

Опора России также как и СПП, считает себя информационной организацией и наибольший процент предоставляемых ее услуг как раз приходится на предоставление информации и защиту интересов бизнеса перед государством. Опора России поддерживает малый бизнес: борется за налоговые каникулы, защиту бизнеса от проверок, более крупного бизнеса и много другое. Однако начинающим предприятием очень часто нужна не просто фактическая информация на ту или иную проблему, а совет такого же предпринимателя, который возможно уже сталкивался с этой проблемой.

*В этом контексте Опоре России стоит обратить внимание на создание различных тематических встреч, конференций, организации коммуникаций в клубном формате. Повысить технический уровень взаимодействия с членами, уйти от использования*

*стандартных коммуникационных приложений и создать свое. Необходимо также наладить взаимодействие с другими региональными отделениями Опоры России и взаимодействие членов между собой.*

Таким образом, каждая бизнес-ассоциация обладает уникальным набором предложений для создания благоприятной обстановки ведения предпринимательской деятельности. Представители бизнес-ассоциаций отрицают конкуренцию друг с другом, объясняя это общими целями и задачами. В этом ключе, бизнес-ассоциациям в первую очередь необходимо наладить тесное взаимодействие друг с другом, перенять друг у друга полезные особенности, делиться опытом для предотвращения ошибок. Бизнес-ассоциации встречаются, лишь для решения общих глобальных вопросов, но такие вопросы как раз состоят из малых дел.

## Заключение

Бизнес ассоциации – неотделимая часть современного общества. Они многообразны по формам, видам, структуре. Но в большинстве своем преследуют общие цели: обеспечение поддержкой бизнес-структур. В основном, ассоциации бизнеса расположились в наиболее развитых странах, что обусловлено готовностью бизнеса и власти вести диалог и принимать общие решения. Деятельность бизнес-ассоциаций широко изучена западными исследователями.

В наше время, бизнес-ассоциации являются активными участниками экономической и политической жизни государства. С течением времени они разрабатывали стратегию влияния на государственную политику и сейчас являются партнерами правительства стран.

Проанализировав представленную литературу, автор пришел к выводу, что бизнес-ассоциации в России различаются не только по масштабам своего влияния: общероссийские, региональные, отраслевые, но и по набору функций и эффективности их работы. Наибольший интерес представляет эмпирический анализ А.А. Яковлева и А.В. Говоруна: “Бизнес-ассоциации, как инструмент взаимодействия между правительством и предпринимателями: результаты эмпирического анализа”, который стал основой для более детального изучения взаимодействия головных бизнес-ассоциаций и представителей бизнеса. А.А. Яковлев и А.В. Говорун показали факторы, влияющие на участие предприятий в бизнес-ассоциациях, а также те выгоды, которые получают предприятия от членства в ассоциациях.

Сегодня, ассоциации бизнеса в России, еще не достигли развитой формы. Они участвуют в лоббировании интересов бизнеса, разрабатывают проекты законов и поправок в законодательные акты. Однако в будущем, эффективные бизнес-ассоциации должны участвовать в разработке экономического и политического курса страны, как это уже принято в странах Запада.

Задача бизнес-ассоциаций не только в решении проблем бизнеса по мере их поступления, а в создании единой системы тесного взаимодействия. Необходимо развеять миф среди представителей бизнеса о получении услуг по мере оплаты членских взносов, необходимо внести осознание смысла существования общественной организации.

В век высоких технологий, доступности информации, существовании множества успешных иностранных практик взаимодействия бизнес-ассоциаций, необходимо идти в

ногу со временем; развиваться; перенимать опыт. Важно создать систему бизнес-ассоциаций, которая настроена на кооперацию: региональных отделений, членов бизнес-ассоциаций, а также бизнес-ассоциаций друг с другом. Голос бизнеса является определяющим в принятии многих глобальных для страны решений, важной задачей остается популяризировать бизнес, внести осознание весомости каждого представителя бизнеса, агитировать к активной позиции в взаимодействие бизнеса и государства.

Члены практически всех бизнес-ассоциаций считают одной из самых больших проблем: отсутствие обратной связи. Бизнес-ассоциации каждый день работают в направлении поддержки бизнеса, помогают в решении различных вопросов, обеспечивают необходимой информацией, но в виду недостатка человеческого ресурса, а также слабого технического обеспечения, не всегда известен конечный результат взаимодействия, а значит приостановлен процесс совершенствования и устранения ошибок.

Проведенное исследование необходимо для осознания бизнес-ассоциациями своих преимуществ, особенностей. Оно представляет собой анализ обратной связи, смысл значения которой в каждой бизнес-ассоциации понимают по разному. Проведенный анализ позволяет сравнить представление о работе бизнес-ассоциаций глазами ее представителей и членов, а значит более объективно рассмотреть процесс их взаимодействия. Подобное исследование было проведено впервые, следовательно позволяет бизнес-ассоциациям узнать ранее неисследуемую информацию о своих членах и коллегах.



## Список литературы

1. А. Зудин, Ассоциации – бизнес – государство. Классические и современные формы отношений в странах Запада, 2009 г., С. 67
2. А. Шохин, Постановление съезда Российского союза промышленников и предпринимателей, г.Москва, 24.03.2016г.
3. Афанасьев В.Г., Урсул А.Д. Эффективность социального управления: системно-деятельностный подход // Информация и управление. Философско-методологические аспекты / отв. ред. Антипенко А.Г., Кремянский В.И. М.: Наука, 1985. С. 284
4. Вебер М. История коммерческих партнерств в Средневековье, (Zur Geschichte der Handelsgesellschaften im Mittelalter), 1889;
5. Вебер М. История хозяйства: город, М., «Кучкова поле», 2001.
6. Виленский А.В. Бизнес и российское общество. Российские объединения предпринимателей как институт гражданского общества // Общественные науки и современность. 2005. № 1. С. 59-68.
7. Голикова В., Гончар К., Кузнецов Б., Яковлев А. (2007) Российская промышленность на перепутье. Что мешает нашим фирмам стать конкурентоспособными. М.: ГУ ВШЭ.
8. Голикова В., Гончар К., Кузнецов Б., Яковлев А. Российская промышленность на перепутье. Что мешает нашим фирмам стать конкурентоспособными. М.: ГУ ВШЭ. – 2007
9. Грацианский Н.П. Парижские ремесленные цехи в 13–14 столетиях. Казань, 1911
10. Забежинский Д. И.«Бизнес-ассоциации в системе государственного управления»//ВКР СПбГУ, С.52
11. Зудин А. Ассоциации бизнеса и государство: что изменилось. Доклад на семинаре 11 марта 2010 г. «Институциональные проблемы российской экономики». [Электронный ресурс]. – <http://opes.hse.ru/data/2010/03/15/1233446158/Zudin-Doklad-11-03.pdf> (01.10.2011).
12. Кунина Т., Бизнес ассоциации – ключ к успеху развития малого и среднего бизнеса России, цивилизованный путь объединения с бизнес-сообществами развитых стран – Белгород, 2005, С. 125.
13. Перегудов С. П. Крупная корпорация как социально политический институт. М.: ИМЭМО, 2000.
14. Пилгрим М., Мейер Р.; Основы организации и отличительные особенности различных моделей торгово-промышленных палат; Бонн, Германия;1995 г. С.8
15. Попандопуло А.И., Институциональные формы взаимодействия государства и бизнеса в политической системе России, С-3, Государственное управление. Электронный вестник, Выпуск № 29. Декабрь 2011 г.

16. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь(недоступная ссылка с 14-01-2017. 5-е изд., перераб. и доп. — М.): ИНФРА-М,2007. — 495 с.
17. Смит А. 1962. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, С 684.
18. Терентьева И.В. Эффективность работы некоммерческих организаций: опыт и критерии оценки/Обществ. Палата Республики Татарстан. 2012. URL: [http://opr.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub\\_81197.doc](http://opr.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_81197.doc)
19. Филипп Стеркин, Кира Латухина / «Налоги «снизят» в дни агитации» // Газета «Ведомости», - 18.10.2007, № 1971
20. Электронный ресурс, официальный сайт «Деловая Россия», URL: <http://www.deloros.ru/istoriya.html>
21. Электронный ресурс, официальный сайт «интернет-портал "Медицинская статистика"», URL: [http://medstatistic.ru/theory/hi\\_kvadrat.html](http://medstatistic.ru/theory/hi_kvadrat.html), (дата обращения 10.05.2017)
22. Электронный ресурс, официальный сайт «Российский союз промышленников и предпринимателей», URL: <http://www.rspp.ru/about/history>
23. Электронный ресурс, официальный сайт «Союз Промышленников и Предпринимателей Санкт-Петербурга», URL: <http://www.spp.spb.ru/history>
24. Электронный ресурс, Официальный сайт, URL: <https://royalsociety.org/about-us/history/>
25. Ю. С. Скляров, Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / ГУАП. – СПб., 2007. ISBN 5-8088-0225-3, С.46
26. Яковлев А., Говорун А. «Бизнес ассоциации как инструмент взаимодействия между правительством и предпринимателями: результаты эмпирического анализа.», М.: ГУ ВШЭ
27. Яковлев А., Зудин А., Голикова В. «Бизнес ассоциации и их роль в процессах модернизации в России», Институт анализа предприятий и рынков ГУ-ВШЭ, 2010
28. Яковлев А.А. Бизнес ассоциации в России: внутренняя структура, эволюция отношений с государством, роль в модернизации экономики. М.: Московский общественный научны фонд, 2010.

### **Литература на английском языке:**

29. Брюс Бимбер, Эндрю Дж. Флэнагин, Cintia Stohl Reconceptualizing collective action in the contemporary media environment // *Communication Theory*, 2005, 4 (15). P. 355 - 387.
30. Дж.Д. Вульф, Power and regulation in Britain // *Political Studies*. 1999. Vol. 47 (5). P. 890–905.
31. Донер Р. и Шнайдер Б., “Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others”. // *Business and Politics*, 2000, 2, 261-288
32. Дуванова Д. 2013. Building Business in Post-Communist Russia, Eastern Europe, and Eurasia: Collective Goods, Selective Incentives, and Predatory States. New York: Cambridge University Press. С. 163–172
33. Мур Кристофер, *The Law Society of Upper Canada and Ontario's Lawyers, 1797-1997*. University of Toronto Press. ISBN 9781442655942.
34. Óлсон М.. *The Rise and Decline of the Nations: Economic Growth, Stagflation and Social Rigidities*. New Haven, 1982. (В рус. пер.: Олсон М. Возвышение и упадок народов: Экономический рост, стагфляция и институциональный склероз. Новосибирск, 1998)
35. Пайл В. (2006). Collective Action and Post-Communist Enterprise: The Economic Logic of Russia’s Business Associations // *Europe–Asia Studies*. Vol. 58. No 4. June. P. 491–521.
36. Пайл В. (2007). Organized Business, Political Regimes and Property Rights Across the Russian Federation. BOFIT Discussion -2007, P.18.
37. Пайл В. (2009). Organized Business, Political Competition, and Property Rights: Evidence from the Russian Federation// *Journal of Law, Economics, and Organization*. June.
38. Рекантини Ф.,Ритерман Р. (2001). Disorganization or Self-Organization? The Emergence of Business Associations in a Transition Economy. World Bank Policy Research Working Paper Series. No 2539. January.
39. Спилман, Л. 2012. Solidarity in Strategy: Making Business Meaningful in American Trade Associations. Chicago: The University of Chicago Press. С. 173–182
40. Фрай Т. (2002). Capture or exchange? Business lobbying in Russia // *Europe–Asia Studies*. Vol. 54. P. 1017–1036.
41. Электронный ресурс, Center for international private enterprise: «Business Association Development Programs», URL: <http://www.cipe.org/publications/detail/business-association-development-cipe>.
42. Электронный ресурс, URL: <http://www.apics.org/about/overview>

## Приложение 1 Процесс становления бизнес-ассоциаций в России и за рубежом

**Таблица 1 Процесс становления бизнес-ассоциаций в России и за рубежом**

Период	Эволюция значения Бизнес-ассоциаций в Мире	Период	Эволюция значения Бизнес-ассоциаций в России
Ранний период истории Месопотамии и Египта	Ассоциации Бизнеса, как корпорации торговцев и ремесленников, занятых одним видом деятельности	1719 год	Впервые, слово «гильдия», произнес Петр 1 на заседании Коммерц-коллегии
Эпоха Древнего Китая (1127-1279)	Купцы из Хуэйчжоу или купцы-конфуцианцы были одними из десяти торговых братств (купеческих гильдий) в Древнем Китае	1721 год	<p>Утвержден Устав Главного магистрата, который делил всё городское население страны в зависимости от капитала и рода занятий по двум купеческим гильдиям: «регулярные» и «не регулярные».</p> <p><i>Так, к примеру, была создана «гильдия банкиров и знатных купцов».</i></p>

Эпоха Римской империи	Зарождение Гильдий, как первой формы ассоциаций бизнеса. Гильдии сделались объектом государственной регламентации. Членство в них было принудительным. Из взносов членов гильдии создавался общий денежный фонд, средства от которого шли на социальную помощь.	17 марта 1755 год	Манифестом Екатерины 11 купечество было разделено на привилегированное гильдейское купечество (освобождено от уплаты подушной подати и от рекрутской повинности) и мещан
Период раннего средневековья Западная Европа	Появление религиозных объединений, политических и объединений взаимопомощи	Середин а XVIII века	До гильдейской реформы 1775 года деление на гильдии производилось по имущественному принципу.
Средневековья Германия	Мало общекупеческих гильдий, много гильдий торговцев отдельными видами товаров, самым значительным была Ганза. объединивший северонемецкие города, держал в своих руках всю торговлю на Балтийском и Северном морях. Торговлей могли заниматься только члены купеческой гильдии.	1863 год	Гильдии упразднены, но фактически продолжали существовать
Конец XI — нач. XII века Англия, Германия, Фландрия и Франция	Цель Гильдий - совместная защиты транспортируемых товаров, обеспечение выгодных условий сбыта на рынке через организацию представительств на ярмарках, получение таможенных и юр. привилегий.	1917 год	После Великой русской революции сословное деление в России было упразднено. Гильдия прекратила существование на долгие годы.

<p>XII -XIV век</p> <p>Англия</p>	<p>Корпорации купцов защищавшие интересы своих членов и добивавшихся правовых и таможенных льгот, как правило это большие компании.</p>	<p>Первая половина а 1990-х годов</p>	<p>Россия вернулась к рыночным принципам экономики. Одной из первых была восстановлена «Гильдия финансистов», именно ее члены принимали активное участие в преодолении финансового кризиса 1998 г.</p> <p>Наблюдался активный отток чиновников в бизнес сообщества, ассоциации были плохо организованы и отличались слабым влиянием на экономическую политику</p>
<p>XIV век</p> <p>Западная Европа</p>	<p>Капитал пайщиков объединялся и прибыль между ними распределялась. Со временем гильдии переросли в постоянные купеческие объединения.</p>		
<p>Начало XVI века</p>	<p>Появление регулярных компаний, задача которых регулировать спрос и предложения, а также оберегать от переполнения и понижения цен иностранные рынки</p>		
<p>Конец XVI века</p>	<p>Купеческие гильдии сослужили большую службу торговле и городам, их монопольные права пришли в столкновение с новым строем жизни, окончательно их значение падает после Великой французской революции</p>	<p>Вторая половина а 1990-х годов</p>	<p>Завершилась деполитизация бизнес-ассоциаций России, основным ее проявлением был отказ от прямого участия в выборах и поддержки политических партий.</p>

1762 год	появляется первая Chamber of Commerce of State New-York, работающая и по сей день. Общество было создано двадцатью купцами для защиты и продвижения своих интересов	2000-е – наше время	В наше время понятие «бизнес ассоциация» используется, как обобщающие определение для всех типов объединений, таких как торгово-промышленные палаты, отраслевые объединения, ассоциации работодателей, ассоциации бизнеса и многие другие.  В современном мире бизнес ассоциации остаются единственным эффективным инструментом воздействия предприятий на экономическую политику страны, вставая на защиту прав предпринимателей.
1802 год	Торговые объединения в их современном виде ведут свою историю от chambers de commerce. Во времена правления Наполеона существовало 176 бизнес-ассоциаций на территории Франции.		
С 1560 года по 1955 год	Получили свое распространение и профессиональные ассоциации		
Конец 1970-х годов	Наиболее развитыми ассоциации бизнеса были в Европе и Японии. В США они отличались нестабильностью и их роль ослабевала. Основной причиной ослабления являлось антитрестовское законодательство.		
Начало 1980-х годов	Начало развития бизнес-ассоциаций в Великобритании, а позже в Европе и Японии.		
Конец 1990-х годов	Повысилась роль региональных бизнес-ассоциаций		

1992 года – настоящее время	Бизнес-ассоциациям становится мало оставаться посредниками между бизнесом и государством и они расширяют свое влияние, вмешиваясь в политическую деятельность и избирательные кампании.		
Настоящее время	Сейчас, отраслевые бизнес-ассоциации пользуются невероятной востребованностью в институтах ЕС. Необходимые для европейской комиссии знания технических экспертов используются для составления норм по экономическим и техническим вопросам		

*Составлено автором на основе:* Вебер М. История коммерческих партнерств в Средневековье, (Zur Geschichte der Handelsgesellschaften im Mittelalter), 1889; Вебер М. История хозяйства: город, М., «Кучкова поле», 2001; Смит А. 1962. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз



## Приложение 2 Сравнительная таблица головных бизнес-ассоциаций России

**Таблица 2 Сравнительная таблица головных бизнес-ассоциаций России**

Название Б.-А.	Руководитель	Дата основания	Сравнительный анализ услуг (отличные от других ассоциаций услуги)	Кол-во членов	Членские взносы	Представление интересов	Система
ТПП	Сергей Николаевич Катырин - Президент ТПП РФ	1991 год	1)Сертификации товаров для международного обмена; 2)Оформление разрешений на открытие в Российской Федерации представительств и филиалов иностранных торговых палат, смешанных торговых палат, федераций, ассоциаций и союзов предпринимателей; 3)Третейское разбирательство и медиация	Около 4000 членов	Около 100 тыс. руб	Среднего и крупного бизнеса	180 территориальных ТПП; 700 объединений на федеральном и региональном уровне; 50 тысяч предприятий и организаций различных форм собственности.

Дело вая Росси я	Алексей Евгеньевич Репик - Президент «Деловой России»,	2001 год	1)Подготовка и реализация программ, направленных на развитие внутреннего рынка товаров и услуг 2)Наиболее активное проведение форумов, конференций, круглых столов, семинаров и выставок по вопросам развития предпринимательской деятельности; 3)Активная клубная деятельность 4)Современные возможности коммуникаций с помощью портала deloros 2.0, связывающего предпринимателей со всех регионов	Около 200 членов	20 тыс. рублей в год	Малого и среднего бизнеса	71 региональ ное отделение 75 отраслевы х отделени й
Опор а Росси и	Александр Сергеевич Калинин - Президент «Опора России и НП Опора»	2002 год	1)Помощь в привлечении финансирования для развития малого бизнеса 2)Проведения регулярных исследований- «Предпринимательский климат в России: Индекс Опоры» 3)Возобновление забытых и создание	Около 450 тысяч членов	5 тыс. рублей в год	Малого и среднего бизнеса	85 региональ ных отделени й; 398 местных отделени й; 108 отраслевы х союза,

			<p>новых традиций  российского делового  сообщества малого  бизнеса.</p> <p>4) Социальные платежи  для индивидуальных  предпринимателей</p> <p>5) Защита и  информационная  поддержка малого и  микро бизнеса</p>				ассоциаци и и гильдии 450 тысяч предприн имателей
СПП (РСПП)	Александр Николаевич Шохин - Президент «РСПП»	1991 год	<p>1) Создание системы  воздействия на  содержание и методы  реализации реформ.<sup>35</sup></p> <p>2) Сохранение и защита  основных отраслей  производства, научно-  технического и  кадрового потенциала  промышленности</p> <p>3) Построение системы  социального  партнерства, содействие  адаптации российских  предприятий к рынку</p> <p>4) СПП является  учредителем ряда  общественных  организаций</p>	Около 375 членов РСПП, 161 член СПП	1) 85 т. (рядовой член) 2) 105 т. (член президи ума) 3) 125 т. (вице- президе нт) 4) 150 т. (первый вице- президе нт)	Крупный бизнес	В состав РСПП входит более 100 отраслевы х и региональ ных объедине ний

<sup>35</sup> Электронный ресурс, официальный сайт «Российский союз промышленников и предпринимателей», URL: <http://www.rspp.ru/about/history>

		<p>5) Все законы согласуются с президентом СПП</p> <p>6) РСПП/СПП - единственная организация которая представляет интересы бизнеса в органах власти</p>				
--	--	---	--	--	--	--

Составлено автором на основе: официальных сайтов «Деловой России», «ТПП», «Опоры России», «РСПП».

URL: <http://www.deloros.ru/>; <http://www.rspp.ru/>; <https://tpprf.ru/ru/>; <http://opora.ru/>

### **Приложение 3 Интервью с Вице-президентом «Деловой России» Минеевой Татьяной Вадимовной**

#### **1) Как Вы взаимодействуете с членами ассоциации и насколько эффективно на Ваш взгляд работает обратная связь между членами и Вашей организацией?**

Я хотела конкретизировать вопрос: Как Деловая Россия взаимодействует с членами Деловой России, а не с ассоциациями, потому что ассоциации это партнерские ассоциации с которыми мы тоже взаимодействуем.

Я как раз-таки курирую коммуникационный блок в Деловой России и взаимодействие строится по следующему принципу: Все члены Деловой России поделены по интересам: либо географическим, либо функциональным, либо отраслевым. Соответственно если предприниматель живет в Курской области и туда входят предприниматели, которые осуществляют деятельность в Курской области. Например 30 человек - они там коммуницируют по своему плану, по своему графику: они сами вырабатывают решения. Так регионы действуют согласно своих интересов. Что касается, если взять федеральную Деловую Россию и региональные и федеральные наши делороссы встроены в работу внутри комитетов: это экспертные комитеты и отраслевые комитеты. Они заранее записываются в какой комитет они хотят вступить либо возглавить и комитеты заседают как правило раз в месяц, все собираются и они вырабатывают общую повестку, именно позицию Деловой России по этому вопросу.

Есть еще горизонтальные связи, что такое горизонтальные связи? Мы выстраиваем цепочки добавленной стоимости: B2B коммуникации, так называемые. Здесь процесс происходит в ручном режиме. Система у нас есть, у нас есть портал коммуникационный, но это уже больше база данных, что бы узнать какой-же искомый партнер мне необходим, для какого-то нового проекта, либо своего собственного развития бизнеса. В ручном режиме-это выглядит следующим образом: заранее все члены генерального совета присылают свои интересы, что они хотят. Кого они хотят видеть, с кем они хотят строить совместное сотрудничество и развиваться, также с кем они хотят познакомиться не только для развития бизнеса, но и может для развития личностного роста. Иногда тот, кто еще не добился успеха, как наши звезды с FORBES и других рейтингов, они стремятся больше за менторской поддержкой. И у меня таких заявок очень много, и в процессе наших мероприятия, а в день у нас проходить от 5 до 10-ти мероприятий, бывало даже такое. Каждый член Деловой России может познакомиться с тем кого он заранее заявил.

В ручном режиме это выглядит следующим образом: У нас есть кураторы, у каждого члена Ген. совета из состава менеджеров исполкома и вот в таком ручном режиме, можно

сказать за ручку мы их знакомим, водим и дальше они уже договариваются самостоятельно. Тем самым у нас формируется цепочка добавленной стоимости, наращивание поставщиков по каким-то там серьезным проектам. Например, кто-то там производит молоко, ну и ему нужен выход на такие-то территории и у него самого это не получается. Есть ресурс Деловой России с мощной региональной сеткой и мы можем нашей рукой дотянуться до любого региона почти. 78 регионов, мы звоним в региональное отделение, он туда летит, местный предприниматель заводит его во все необходимые круги и получается, так выстроены коммуникации под эту задачу. Также у нас очень развит клубный формат, это именно неформальные встречи членов Деловой России, так скажем членов клуба по интересам. У нас есть сигарный клуб, есть шахматный, есть литературная гостиная, есть караоке, есть игро-го, в общем все что угодно, много чего есть. И люди приходят не сколько поиграть в шахматы или сигары выкурить, сколько B2B коммуникации выстроить и поговорить о каких-то трендах, об опасностях, о каких-то рынках, куда стоит вкладывать деньги, куда не стоит. Инвестиционный клуб, кстати еще действует. В этом плане инструмент у нас в инвестиционном клубе и те кто хочет инвестировать и те кто не хочет, кому нужны деньги...

**- То есть если какая-то проблема возникает, то на протяжении ее решения, будет оказываться какая-то поддержка?**

Конечно, у нас именно, что касается членов генерального совета у нас за каждым человеком закреплен отдельный менеджер и он решает любую проблему. Например, это проблема сделайте мне визитки, а иногда подпишите письмо министру экономики. Проблемы могут быть какие угодно. Иногда просто поговорить хочется и это тоже нормально. Предприниматели хотят обсудить, они ищут свои инициативы, свой проект и им нужно понимать: что пойдет, что не пойдет.

**2) Вы упомянули региональные отделения. В этом аспекте, интересно, как региональные отделения Деловой России конкурируют именно с региональными бизнес-ассоциациями и отраслевыми бизнес-ассоциациями.**

Сейчас, вообще слово конкуренция я бы убрала, сейчас все договариваются, выстраивают партнерские отношения. Потому что кризис заставил всех действовать сообща, а не разрозненно. Соответственно, если на региональном уровне нужно протащить, обратить на себя внимание на какую-то проблему или предложить какой-то проект или решение, то кроме СПП из большой четверки ТПП, ОПОРА, ДР, как правило представлены в каждом регионе. СПП не везде, потому что – это олигархический бизнес. Соответственно 3 лидера этих отделений наоборот как раз таки не конкурируют, а друг другу помогают на бланке, на листочке за подписью трех человек ставит свою подпись... И там губернатор выходит или еще куда-то. Ну наши регионы, например бизнес, владельцы бизнеса встроены в

национальную предпринимательскую инициативу. Проект Агентство Стратегических Инициатив. Региональные предприниматель может оценить работу губернатора и его команды и поставить оценочку насколько вообще работает в рамках инвест климата. Вот те территории, те региональные предприниматели, которые активны, которые занимаются этим делом. Это надо время свое собственное тратить. Там у них с инвест климатом все хорошо, потому что они могут и оценивать и менять. А те предприниматели которым некогда, которые не имеют деловой активности, которые говорят: «Да, мы ничего не можем сделать, все же за нас решили», то есть такие упонические регионы, они к сожалению не вовлечены в этот процесс и ничего не меняется.

Поэтому задача Деловой России именно замотивировать, привлечь вот именно предпринимателей нового поколения, которые готовы что-то менять, не собираются заработать денег и уехать за границу, а собираются тут жить, что бы дети тут жили. У нас такие предприниматели, социально ориентированы и выстраивают диалог бизнеса и власти на региональном уровне. Именно на регионах это действующий механизм, потому что это можно сразу проверить, потому что предприниматели с земли.

**-А почему предприниматели обращаются в региональные отделения Деловой России, а не в региональные бизнес-ассоциации?**

Ну какую? Есть всего 4-ре самые мощные организации. Они обращаются не только в Деловую Россию, они обращаются везде. Есть предприниматели чей бизнес например, узкоспециализированный: машиностроение, танкостроение, есть отраслевые ассоциации и естественно по отраслевому принципу им объединиться проще для лоббирования какой-то поправки к закону, они туда стучаться. Я просто вижу, что роль общественных организаций растет и постановка вопроса не очень корректна, потому что как раз-таки везде и обращаются, ни только в Деловую Россию.

**3) Какие основные услуги Вы предоставляете для своих членов? Какие на Ваш взгляд наиболее востребованы? Если исходить из информации данной на сайте, то у Вас наибольший спектр предоставляемых услуг по сравнению с другими БА.**

У нас три основных продукта- это защита бизнеса: предпринимателей, особенно в регионах мучают проверки бизнеса, более серьезный бизнес отбирает, не буду называть это разными словами. Защита бизнеса- это институт уполномоченного абаутсмена Бориса Юрьевича Титова, который является нашим сопредседателем. Он естественно защищает не только предпринимателей по просьбам членов Деловой России, но и всех предпринимателей страны, но нам приятно говорить о том, что в каждом регионе и не только в регионе, в каждой отрасли создан амбутсмен, как правило из членов Деловой России, соответственно наши делороссы помогают другим делороссам в защите бизнеса, когда это необходимо. Это

первый продукт.

Второй продукт – Лоббизм - это продвижение каких-то инициатив, поправок в закон по отраслевому, как правило, функциональному принципу и это именно лоббирование не собственного бизнеса и определённого сектора экономики. Второй продукт, то есть это через комитеты, через выстраивание с руководителями федеральных органов исполнительной власти, региональных, такую связку.

И третий- это клуб В2В, то что я уже говорила и я бы сказала бы, что он более востребованный, на мой взгляд, во всяком случае не всем нужна защита и не всем нужно лоббировать какие-то поправки в законы, но все хотят иметь доступ к информации. Они хотят понимать что в тренде, они хотят обмениваться, быть в кругу среди своих. Для владельцев бизнеса это важно, они уже попадают в некий клуб, где работает принцип «свой-чужой» и попадая внутрь этого клуба они знают, что там нет лишних людей. Что там все люди, которые прошли деловую репутацию, они все владельцы бизнеса, им всем есть, что терять и они все ищут новые рынки, то есть это круг единомышленников. Именно, защита, лоббизм, В2В это три продукта, которые мы предоставляем.

#### **4) Повлияли ли кризисы, экономическая и политическая обстановка на работу Деловой России? Сократилось ли число членов или изменился ли спектр востребованных услуг?**

Наоборот не сократилось, а выросло. Причем кратно, мы растем на 40 процентов. Ген. совет у нас каждый год пополняется. Это очень большая цифра и именно кризис заставил людей объединяться и вообще задуматься: а что будет, если вот так вот ситуация в стране будет меняться и быть не столько под крышей, а в кругу тех, у кого можно спросить советов. Это важно для предпринимателей, потому что сейчас доступ к этой информации очень важен, сейчас все изменяется очень быстро и предприниматели активно общаясь друг с другом коммуницируют и как улитка активно сканируют эту информацию, куда может перенаправить, диверсифицировать бизнес, а может что-то закрыть или новые рынки рассмотреть. Это активно по международной повестке, на азиатские рынки сейчас выходят предприниматели. То есть это благодаря тому, что мы имеем доступ к этой информации, с нами власть общается и соответственно предприниматели из первых уст узнают где и какие есть возможности дополнительные.

#### **5) Чем Деловая Россия отличается других ассоциаций из большой четверки?**

У нас очень четко поделена целевая аудитория бизнеса. СПП это крупный бизнес, олигархический бизнес, их мало, но это мощный бизнес, за ним очень много людей стоит. ТПП это очень мощное экспертное сообщество, у них есть собственный закон, они есть на любой территории в любом городе и это именно экспертиза мощнейшая. Люди не



обязательно владельцы, но они эксперты в любом вопросе. Опора России это малый бизнес преимущественно, микро бизнес самая многочисленная организация. Потому что ИП и все остальные, у них своя повестка, за налоговые каникулы они борются. А Деловая Россия это средний не сырьевой бизнес, у нас только владельцы. Не у всех есть такое требование, у нас оно есть. Хотя в регионах у нас есть представители малого бизнеса, это конечно на усмотрение предпринимателя быть в Опоре России где малый или вступить в Деловую Россию и стремиться к среднему. Очень много предпринимателей находятся и там и там и там, кроме РСПП наверное..

На всякий случай предприниматель в регионе ищет себе защиту, так сказать крышу, что бы быть во всех трех. Но федеральную рамку мы держим, что мы средний не сырьевой бизнес: это финансовый сектор, промышленность, станкостроение, производство, с/х и это тысяча заводов и миллион сотрудников.

**-То есть за членом Вы не конкурируете, раз у каждой своя специализация?**

Мы в принципе не конкурируем, чем больше будет членом у нас и в других организациях, тем больше голос бизнеса будет услышан государством.

**б) Как Вы оцениваете работу Деловой России по сравнению с западными бизнес-ассоциациями, например с МЕДЕФ?**

Работу Деловой России я не знаю, как оценить, но могу сказать, что у нас более 100 соглашений с такими же бизнес объединениями других стран. Другое дело, что в некоторых странах европейских есть только ТПП, государству не выгодно плодить много предприятий, им проще с одним договориться. В России так получилось, что у нас большая четверка действует, соответственно...

У каждого своя специфика, очень трудно сравнивать. Я бы ответ повернула таким образом, что наши предприниматели в лице Деловой России заинтересованы в партнерстве с такими же бизнес объединениями других стран для того, чтобы бизнес уже.. То есть организации подписывают какое-то соглашение, либо встречаются на одной площадке и B2B коммуникации происходят между их членами. Естественно есть интересы, зачем конкурировать, если есть общие интересы.

**-Почему на Ваш взгляд, на западе бизнес-ассоциации нашли большую заинтересованность со стороны предприятий?**

Россия такая страна специфическая и это не так давно началось, лет 15 назад. Никому не доверяешь, все в себе, заработал и спрятал под подушкой. У нас и банковские продукты не идут особо и ставки бешенные, поэтому здесь только начинается доверие и повышается роль организаций таких. Мы в этом плане не совсем развиты, тем не менее доверие появляется, в условиях кризиса особенно. Многие предприниматели доверяют свои предприятия в

управление и тратят 100% своего времени на общественную деятельность.

**7) Я посмотрела результаты деятельности Деловой России, которые опубликованы на сайте. И увидела, что благодаря Деловой России было решено множество серьезных проблем, таких как дискриминация бизнес-сферы, неравные условия для бизнесов разных размеров, ограничение внеплановых проверок бизнеса и т.д.**

**Какие планы на будущее, какие еще серьезные проблемы собирается решить Деловая Россия в ближайшее время?**

У нас есть принцип «тактика малых дел», я не буду говорить глобально, потому что мы действуем под конкретные задачи членов Деловой России. Их много, мы встречались с президентом и только 8 вопросов вынесли на обсуждение Владимиру Владимировичу и это не значит, что другие вопросы 50 не пошли, они пошли только не к президенту, чуть пониже, но они все будут решаться. Опыт показывает, что по таким мелким проблемам проще пролоббировать нежели что-то глобальное, никакие перевороты сейчас никто делать не будет. Конечно есть глобальные вопросы- это инвестиционный климат, как я уже говорила, взаимодействие с институтами развития, где мы помогаем предпринимателем выстроить отношение с корпорацией МСП, с АСИ. Деятельность которая идет и в планах она будет продолжаться. Над имиджем предпринимательства, мы показываем, особенно тех героев, которые помимо своего бизнеса занимаются общественной деятельностью и у нас популяризация предпринимательства в рамках «Истории российского предпринимательства», проект который первым лицом тоже поддержан идет и много других имиджевых проектов. Соответственно сейчас больше важно отработать решить без всяких планов и пиаров те задачи которые механически идут по всем инстанциям всех федеральных форм исполнительной власти.

**8) Я знаю, что у вас появилась платформа deloros2.0. Оправдала ли она Ваши ожидания, как я знаю она должна была связать все регионы, всех предпринимателей, открыть возможности для выхода на новые рынки.. Так ли это?**

Платформа работает, инструмент рабочий. Он позволяет по поисковой системе найти нужного партнера. Посмотреть например, кто из всех членов Деловой России занимается сельским хозяйством. База данных выдает, если я вижу, что это Липецк, Астрахань, Волгоград и вижу, что мне это интересно, то у меня есть конкретные люди В Деловой России, которым я звоню и говорю: Мы же делороссы, давай-ка вместе бизнес делать. То есть эта система позволяет кто и чем вообще занимается. Это не только карточки компаний, это именно бизнес профиль компаний. У некоторых предприятий есть несколько бизнесов. Можно взять отдельный регион и вообще посмотреть кто там и чем занимается.

Вообще у нас на сайте есть еще много возможностей, например кнопка центр финансового

кредитной поддержки можно попросить на безвозмездной основе, что бы наши партнеры подобрали какой-то банк, гарантию банковскую. Есть календарь событий, что бы человек понимал, если он летит в Москву например, из региона, что в этот день проходит, ближайшие мероприятия.

**9) Хотелось бы обсудить качество менеджмента Деловой России. Я назову некоторые пункты, а Вы согласитесь или опровергнете.**

Давайте..

**- Используете ли современные подходы к управлению качеством, например TQM, Разработаны ли программы управления карьерой сотрудников, Отправляете ли сотрудников на обучение или проводим обучение внутри компании, Используете ли современные подходы к мотивации сотрудников, например, систему грейдов, систему KPI, Используете ли различные подходы к менеджменту качества, Существует ли в ДР отдел корпоративной социальной ответственности, Сформирована ли организационная культура..**

Все вопросы, которые Вы задаете, это касается корпоративного сектора экономики. Чем отличается общественная организация от корпоративного сектора экономики, тем что у нас здесь строим никто не ходит и у нас нету... Все члены Деловой России они равны и соответственно исполком это обеспечивающий орган. Сложно выстроить KPI, потому что нету стандартных решений. Это для компаний целью которой является получение прибыли. Потребности разные кто-то хочет спорт за деньги делать, а кто-то к Путину попасть, вот и весь KPI. В общественной организации - это невозможно.

**10) Насколько реально организуется взаимодействие бизнеса и государства через Деловую Россию, каким образом?**

Каждый месяц мы проводим расширенный Ген. совет как правило с каким-нибудь министром федеральным. Ближайшая встреча будет с новым министром экономики Ришкиным и мы запрашиваем у наших делороссов вопросы, которые они хотели бы задать министру лично. Когда мы составляем вопросы мы какие-то отсеиваем сами, какие-то отправляем заранее аппарату министров, замов, чтобы они ознакомились и подготовились ответить. В стенах нашего места, наша принципиальная позиция, чтобы министры приходили к нам, что бы чиновник был гостем, дух предпринимательства. Как правило, встреча длится 2-3 часа и каждый задает вопросы, оформляется протокол, потом мы его начинаем его отслеживать.

А так работа идет каждый день, у нас в 80 совещательных органах при каждом министерстве приставлен наш член Деловой России. Соответственно мы через наших людей пытаемся

продвигать инициативы других делороссов.

**11) Есть ли какие-то отличительные черты предприятия заинтересованного в членстве в Деловой России.**

Да, многим сейчас интересна международная повестка. Они там выросли из своего региона, может даже из России. Им интересно попробовать себя может даже в другой стране. У нас даже есть такая услуга, как назначение бизнес послов, это как правило люди у которых уже есть бизнес за границей. Те кого интересует конкретная страна, то мы через этих бизнес послов, по протоптанной дорожке выстраиваем отношение с местным бизнесом.

А в целом, по перечисленным продуктам, которые я сказала есть свои цели и интересы.

**-А много ли инновационных предприятий среди членов?**

Много, потому что я называю инновационными предприятиями все производства. Все развивающиеся, растущие. Если это не консалтинг, не финансовые институты, то как правило это инновационный бизнес.

**12) Организуется ли взаимодействие бизнеса и Деловой России в качестве прямого партнерства.**

Если предприниматель хочет возглавить какой-то проект Деловой России, то мы конечно не против. Любой каприз за Ваши деньги. У нас есть премия «Благое Дело» руководитель комитета по меценатству и благотворительности, сказал, что хочет вести этот проект. Мы говорим okay. Это популяризация бренда, подключение единомышленников, мы всегда говорим «да».

**-Это как услуга?**

Да, чем больше проектов, чем больше инициатива, тем лучше нам.

**13) Расскажите о организационной структуре Деловой России. Я в принципе знаю что есть, президент, сопредседатели, вице президенты и т.д., но как они все взаимодействуют?**

У нас Генеральный совет состоит из сопредседателей, членов президиума и из вице-президентов, так ни и коммуницируют. Это все члены Ген. совета.

Очень много вице-президентов встроены в отдельный орган, как исполком, там нас 40 человек и есть иерархия. Есть замы, руководители департамента, эксперты и там происходит по иерархической схеме управление.

Члены президиума у нас в приоритете, сначала мы предлагаем участие во всех важных событиях членам президиума, потом спускаемся до ген. совета, потом до регионов. Много членов ген. совета являются руководителями региональных отделений.

## **Приложение 4 Интервью с заместителем исполнительного директора «Опоры России» Барановой Тамарой Александровной**

**1) Как Вы взаимодействуете с членами ассоциации и насколько эффективно на Ваш взгляд работает обратная связь между членами и Вашей ассоциацией?**

У нас не ассоциация, а организация. Участниками нашей организации являются предприниматели малого и среднего бизнеса. Взаимодействие происходит как по электронной почте, так и с помощью гаджетов, которые используются очень широко. Обратная связь не всегда быстро и не всегда так, как нам хотелось бы. Если кто-то из участников организации видит свой вопрос, то он отвечает. Это не значит, что там 200, 300, 500 человек нам одновременно сразу ответили. То есть у всех вопросы разные.

**- А существует у вас например, электронная Опора России. Где члены ассоциации могут между собой взаимодействовать, с региональными отделениями.**

Да, конечно. Точно также есть уже в современных гаджетах группы. В «viber», «whatsapp» и прочее. Где именно точно также вопросы и закидываются. Кто может, например помочь Перми. Кто-то по электронной почте, если это будет какой-то формат документооборота.

**2) Какие услуги на Ваш взгляд наиболее популярны из тех, что вы предоставляете для своих членов?**

Услуг мы не предоставляем. Опора России информационная организация. Есть вопрос, который нужно решить: Взаимодействие с властью, взаимодействие с внутренними муниципальными историями. Так сложно сказать какие вопросы, у всех вопросы разные.

Если мы про сегодняшний момент говорим, то это кассы онлайн. Как их подключить, как это опытно быстрее сделать. Тоже самое по Платону, это автомобилисты. Если есть какой-то вопрос также объединяются и пишут письмо, которое мы дальше передаем в Москву.

**- А продвижение в регионы, например..**

В регионы чего?

**- Если например компания, планирует продвижение в регионы, она к вам обращается с такими вопросами? или это другое?**

Это другое...

**3) Какие у Вас отношения с другими бизнес-ассоциациями, если можно то описать с каждой в отдельности.**

Ну такого не скажу, что есть супер взаимодействие, потому что мы в принципе делаем одно и тоже. Просто Опора России это малый бизнес, мы помогаем малому и среднему бизнесу,

ТПП например крупному бизнесу.

**- То есть конкуренции нет?**

Нет никакой, иногда даже бизнес сообщества объединяются и решают какой-то один большой вопрос. Я считаю это очень здорово.

**- Получается предприятия отличаются только размером в различных бизнес сообществах?**

Нет конечно, они выбирают. И с малым бизнесом можно зайти в ТПП. Здесь больше приоритеты самих предпринимателей. Мы не проводили такого опроса почему именно в Опору России, а не в ТПП.

**- А на Ваш взгляд, какие могут быть причины?**

Конечно есть взнос. В Опору России он составляет 5000 рублей, у ТПП они больше. Если мы решаем одинаковые вопросы, то понятно куда мы будем вступать.

**- Я и хочу в своем исследовании дать и рекомендации бизнес-ассоциациям и определить какие-то направления, что бы предприниматели понимали с какой проблемой куда им лучше вступать.**

Лучше пойти все равно.. Мы не дадим с Вами однозначного ответа.. Ведь предприниматель может быть сразу во всех организациях. Но тут другой вопрос, а хватит ли сил. Ведь общественная организация это работа и быть экспертом во всех организациях наверное это было бы глупо. Это невозможно, ведь все назначают встречи, собрания.

Стоит выбрать одну организацию и не распыляться.

**4) А есть какие-то клубные встречи, направленные на организацию B2B коммуникаций (цепочки добавленной стоимости).**

Да, конечно. Опора России Санкт-Петербургское отделение будет третий год подряд проводить всемирную неделю предпринимательства. Это огромный глобальный проект, который будет проводиться в 186 странах мира, он придуман в Лондоне, к сожалению, но тем не менее. Объединяет предпринимателей со всех абсолютно бизнес объединений. В прошлом году мы делали совместно с Агентством Стратегических Инициатив и Клубом Лидеров, то есть это еще одно бизнес объединение. Получилось, да получилось... Не получилось, да не все получилось..

Мы не сотрудничаем с НТИ, это больше Клуб Лидеров, мы им особо помочь на региональном уровне не сможем..

Хотя в последнее время к нам вступают много инновационных предприятий, особенно женщины предприниматели. Я спрашиваю: Готовы возглавить комитет по инноватике? Да готовы

**- Я знаю, что у вас в принципе достаточно активная поддержка женского**

## **предпринимательства**

Да...Я являюсь председателем комитета по женскому предпринимательству. Женщины наверное априори активнее, именно по общественной деятельности и у меня в комитете девушке все очень активны.

### **5) Благодаря Опоре России было решено много серьезных проблем..**

Вопросов!

**- Да, вопросов...Какие планы на будущее, какие еще серьезные вопросы планируется решить?**

Ну если Вы посмотрите именно как раз несколько бизнес объединений..25 шагов выхода из кризиса...Посмотрите очень интересно, так и называется «25 шагов выхода из кризиса».

Если честно я до конца не дочитала, нет времени этим заниматься.

Онлайн кассы пытаемся продлить, внедрить решение этого закона...Тоже самое по платону..

Что еще...

Наверное пока из глобальных это все...

Завтра будет встреча с автомобилистами встреча по Платону и я смогу сказать, а сейчас я пока не понимаю чего они хотят.

### **б)Каким образом организуется взаимодействие бизнеса и государства через бизнес-ассоциацию?**

Да, конечно. Если есть у предпринимателя вопрос, который решается на региональном уровне. Он пишет официальный запрос на имя исполнительной дирекции и мы смотрим как его решить. Если законодательное, то мы отправляем в законодательную власть, если исполнительное, то в исполнительную. В зависимости от вопроса.

Если это на федеральном уровне мы соответственно отправляем в Опору федеральную и они там уже решают куда его отправить. Иерархия четкая.

### **7) Как Вы взаимодействуете с головным офисом в Москве?**

Естественно есть связь с президентом Опоры России, он не закрытый человек. можем позвонить. Смотря какой вопрос...В первую очередь отправляется все через исполнительную дирекцию.

**- По большей части Вы автономны, но при решении каких-то глобальных проблем объединяетесь я так понимаю..**

Есть комиссии и комитеты. Соответственно...может это принадлежность. Если у Вас вопрос по строительству, то можно написать председателю комитета по строительству федеральному. Давайте так, в Санкт-Петербурге у нас планируется 17 комиссий, завтра как раз большой совет и мы добавляем новые комиссии, по социальному предпринимательству, по внешнеэкономической деятельности, по промышленности например. В каждом регионе

такой же набор, потому что они есть на федеральном уровне соответственно председатели комиссий региональных будут внедряться в федеральные комиссии. Соответственно они на местах ведут работу с предпринимателями, собирают обратную связь от них и направляют нам исполнительную дирекцию или уже на федеральный уровень.

**8) Могли бы Вы определить отрасль предприятий, которые в основном к вам вступают?**

Если лет 4-5 лет назад к нам вступали предприятия из области купи-продай, то сейчас начинают производственные предприятия вступать. Это и импорт замещение и экспорт, это все недавно только появилось, с этим раньше не сталкивались. Я например, как производитель импортозамещающей продукции должна понимать рынок сбыта, сначала в регионе, потом выход из региона... и для расширения я должна, что сделать? Выйти на экспорт, а там соответственно и сертификация и таможня и логистика.

**- Так Вы помогаете предприятиям выйти на международный рынок или региональный?**

Мы не помогаем продавать товар, мы можем подсказать где получить сертификацию, какого образца и т.д.

**- А если нужно найти нужного человека в регионе..**

Если повезет, то найдется и человек. Если найдутся рынки сбыта, то это прекрасно. Предпринимателю важнее получить информацию, как ему выйти, получить сертификат, что там еще существует Роспатент.

Опора это информационная история. Часто звонят где получить деньги, субсидии получить. Я своим девушкам говорю вы знаете где купить босоножки, так они мне кучу сайтов скажут. Также и с субсидиями, зайдите в интернет и кучу сайтов получите.

**9) А вы существуете только за счет членских взносов?**

Да, конечно. Нет, существует бартер, разместите нас там, вы разместите нас здесь. Большое спасибо, что всемирная неделя проходит при поддержке губернатора и нам бесплатно предоставляют помещение.



## **Приложение 5 Интервью с директором «Торгово-Промышленной Палаты» Радион Татьяной Михайловной**

### **1) Как Вы взаимодействуете с членами ассоциации и насколько эффективно на Ваш взгляд работает обратная связь между членами и Вашей организацией?**

Взаимодействуем мы с предприятиями и членами палаты регулярно. Еженедельно у нас проходят мероприятия, около 130 в год, только международных. Многие обращаются конечно в письменном виде и мы к этому стремимся, потому что, так легче систематизировать информацию. Так же они посещают все мероприятия, получают по ним рассылки, анонсы. Мы всегда их рады видеть, очень много международных встреч, приезжают к нам с регионов делегации. Мы проводим большой поток встреч связанных с регулированием предпринимательской деятельности, с участием органов власти. В палате действует 19 комитетов, объединённых по отраслевому признаку, также существует 2 гильдии – производителей товаров народного потребления и гильдия предпринимателей автомобильной отрасли. В рамках всех этих общественных структур происходят эти встречи, на которых мы поднимаем востребованные вопросы и таким образом мы видим, что мы нужны предпринимателям. Это и есть та самая обратная связь, допустим что-нибудь связанное с подключением мощностей, вот Ленэнерго мы приглашали, у ряда предпринимателей складывается впечатление о не справедливости в работе с этим монополистом и мы видим что все пытаются найти какой-то консенсус. Также приглашаем предпринимателей рассказать о своих проблемах. Жизнь бьет ключом и у нас все происходит в живом формате.

Вот, прошла «Церемония вручения членских билетов». Та самая обратная связь, когда приходят порядка 50-60 предприятий рассказывают о своих компаниях, презентуют свою продукцию, общаются и как раз происходит B2B. Мы им рассказываем, чем мы можем помочь, очень много услуг оказывается в счет членских взносов. Это же система, около 180 палат находится по всей России. Центральная палата в Москве ТПП РФ и члены этой палата автоматически становятся нашими членами и по всему миру находятся ТПП, это нас и отличает от других объединений. Существует 12 000 палат по всему миру.

Через сотрудничество с головным офисом ТПП РФ мы ведем ряд проектов, куда мы привлекаем наших членов для повышения имиджа компании, для повышения надежности организации. Это «Реестр надежных партнеров» суть которого заключается в предоставлении финансовой отчетности за последние кварталы, существует программа, которая рассчитывает надежность организации на основании этих данных и выносит свой вердикт. Далеко не все могут получить свидетельство о внесении в реестр надежных

партнеров. Также существует конкурс «Золотой меркурий», который всегда поощряет компании, с какими-то интересными проектами, социально значимые проекты. Тоже мы все это ведем совместно ТПП РФ, активно привлекаем членов ТПП. Также у нас существуют награды, мы рассматриваем успехи компании и вручаем им медаль за отличие в развитии предпринимательства. Предприниматели это ценят, это важно для имиджа компаний.

**2) Какие услуги наиболее востребованы из всего спектра которого вы предоставляете? Если исходить из информации данной на сайте, то у Вас наибольший спектр предоставляемых услуг по сравнению с другими бизнес-ассоциациями.**

Да, Вы знаете действительно очень широкий профиль услуг и все для поддержки бизнеса. Если говорить об услугах на коммерческой основе, таких как выдача подтверждения происхождения страны, сертификатов. Суть в том, что у нас есть департамент экспертизы и сертификации, который подтверждает, что тот товар был произведен в той или иной стране. Если он был произведен в РФ, то на таможне при выходе из страны вы получите преференции таможенные разные. То есть это важно. Многие предприниматели к нам обращаются, потому что экспорт одно из главных направлений над которым работает правительство РФ и мы также поддерживаем и помогаем предпринимателем в этом развитии. Тоже популярная услуга, мы приглашаем предпринимателей на безвозмездной основе на ряд семинаров в рамках регионального интегрированного центра. Это структура тоже была недавно создана в России, где рассказываю предпринимателем от А до Я, как создавать интернет магазины, как работать с почтой, то есть приходят руководители и рассказывают детально молодым предпринимателям как и с чего начать.

**3) Изменилось ли число членов или изменился ли спектр востребованных услуг за последние несколько лет?**

Число членов я точно знаю, у нас увеличивается количество членов палаты. Во-первых всегда есть проблемы частой смены законов, меняются положения, новые препятствия и предприятия конечно нуждаются в объяснениях, если бы не было востребовано, то никто бы и не вступал. Одна из причин увеличения членов за последнее время может является то, что наш президент палаты был избран депутатом Гос. Думы РФ. Он ушел конечно же с должности президента, это невозможно совмещать. Совет палаты избрал его председателем совета. Благодаря тому, что мы имеем более короткий путь к органам власти и нам некоторые вопросы стало легче решать. Это все крайне сложно, прежде чем обратиться к Владимиру Ивановичу, нужно очень хорошо подготовиться, проверить перечень обстоятельств, фактов, с указанием всех законов, потому что это достаточно

**- Вот я, как предприниматель хочу внести поправку в какой-либо закон, какой у меня пан действий?**

Вы можете написать председателю совета, можете написать напрямую депутату. Но конечно, вы должны подготовиться, как повлияет изменение этого закона на конкретно вашу отрасль, с указанием всех цифр. Вот был конкретный вопрос от автомобильной отрасли «Такси», они обратились в органы статистики, сколько у нас таксомоторных компаний, они сделали экономику. Суть в том, что ограничивают автопарк, какую-то квоту вводят и все должны перекрасить машины в желтый цвет и это нанесет колоссальный ущерб отрасли, в такие непростые времена, чуть ли не три миллиарда. Зачем это делать сейчас? Поэтому вопрос должен быть проработан, с конкретными цифрами.

**4) А повлияла ли экономическая или политическая обстановка на работу бизнес-ассоциаций?**

Как это странно бы не звучало, но мы вне политики. У нас ничего особо не изменилось, но есть изменения в работе с европейскими делегациями, их стало меньше. Хотя как мы работали успешно с немецкими нашими палатами. Сейчас можно отметить географическую смену, сейчас очень много делегаций приезжают с Африки, Эфиопии, восток активизировался, ОАЭ, Оман, Латинская Америка гораздо чаще, чем наши ближние соседи, но количественной разницы мы не видим.

**5) Есть ли какие то отличительные черты у компаний заинтересованных в членстве в ТПП. Много ли на Ваш взгляд инновационных предприятий среди членов.**

В принципе можно сказать, что у нас больше среднего бизнеса. Палате сложно помочь ИП, мы часто общались с такими руководителями... Вот для Вас коллективный стенд, что бы Вы выступили, но им это не интересно..

Здесь речь идет именно о проблемах бизнеса, об общественных проблемах и это нужно понимать. Есть определенный уровень организаций, здесь есть общественная нагрузка, понимать, что нужно действовать сообща и это понимание есть не у всех компаний.

Есть в городе общественный совет при губернаторе и центр развития поддержки предпринимательства и там намного больше предприятий, которые только начинают свой бизнес.

**- А по отрасли могли бы выделить предприятия?**

У нас очень много промышленных, торговых, сервисных предприятий. К нам идут люди, которые хотят зарабатывать, которые ищут первых лиц, ищут клиентов..

**- То есть помимо лоббирования интересов предприятий перед государством, членов также интересует взаимодействие друг с другом через ТПП?**

Да, это одна из самых заманчивых перспектив. Мы пишем рекомендательные письма, мы их знакомим друг с другом. Вот например у нас ежегодно такой услугой пользуется компания «Супратек». Элементарно сложно просто с улицы прийти на встречу, для этого мы и пишем рекомендательные письма и они востребованы. На всех наших мероприятиях знакомятся, совещания советов.

**6) Расскажите пожалуйста про проект «электронная ТПП»**

**Оправдала ли она ожидания, как я знаю в основном она нацелена на предоставление услуг членам ТПП. Связывает ли она все регионы, всех предпринимателей, открывает ли возможности для выхода на новые рынки. Насколько она удобна для региональных отделений ТПП.**

Замысел этого проекта в унификации услуг палат, для этого была создана электронная ТПП, которая внедряет стандарты деятельности. Потому что не все регионы работают также качественно, как у нас, однако все услуги должны оказываться на одном уровне, ни ко всем приезжает такое количество делегаций, не все так работают с органами власти, мегаполис есть мегаполис. Для этого был внедрен классификатор для определения стандартов на услуги. Там очень большое количество услуг и обмен коммерческими предложениями, то есть вы можете разместить свое предложение и его увидят например в Липецке, на Урале и это очень удобная площадка для развития бизнеса. Так же в рамках платформы можно сделать себе сайт, существуют таможенные проекты. То есть это замечательный проект, который призван повысить качество услуг по всей России.

**- Могут ли предприниматели взаимодействовать друг с другом с помощью этой платформы?**

Нет, здесь речь идет только об услугах.

**7) Вы живете исключительно за счет членских взносов или у вас есть еще и другие источники дохода? Потому что, насколько я знаю, вы оказываете помимо этого еще и определенный комплекс услуг.**

Членские взносы являются только частью бюджета. Наш бюджет открыт, его проверяет ревизионная комиссия при ТПП. Наши членские взносы занимают не более 15% от общего оборота. Бизнес услуги, вот на что мы живем, мы не получаем дотации, мы сами себе зарабатываем. Вот как раз выпуская эти сертификаты подтверждения товаров, проводя экспертизу, делая оценку, делаем качественные специализированные переводы для предпринимателей. Все эти услуги как раз нам помогают быть на плаву. Как раз идет тенденция среди государственных учреждений идет упор на самокупаемость.

**8) Расскажите пожалуйста об организационной структуре Вашей организации. (Знаю что есть Председатель Совета СПб ТПП, Президент СПб ТПП, Вице-президенты СПб**

**ТПП, Департаменты СПб ТПП, Пресс-служба СПб ТПП, Отделы СПб ТПП и т.д., но как они все взаимодействуют)**

Высший руководящий орган палаты - это съезд, съезд проходит раз в пять лет, он обладает исключительной компетенцией выбора президента палаты и всякие глобальные вопросы обсуждаются на съезде. На регулярной основе собирается совет, не меньше двух раз в год. В него входит 118 руководителей крупнейших предприятий города, им доверили голоса члены палаты. Туда приходят органы власти, налоговая служба. После совета приходится издать какое-то объединённое методическое пособие, чтобы разъяснить все предпринимателям, потому что не всегда бывает понятно. На плечах совета именно текущая нагрузка. Единоличный орган управления - это президент палаты, президенту подчиняются вице-президенты, у нас их 6 и каждый вице-президент координирует свое направление, три департамента, самый крупный департамент внешних связей, департамент по работе с членами палаты и департамент по экспертизе и сертификации и масса отделов: отдел оценки, отдел переводов и т.д.

**- А есть какая-то система менеджмента качества?**

Да, мы работаем в рамках СМК, стараемся поддерживать качество наших услуг, мы аудит проводим и соответствуем международным стандартам качества ISO9001 2008 и ISO9001 2011, но это лучше перепроверить.

**9) Центр делового и профессионального образования, Центр альтернативного урегулирования споров и медиации при СПб ТПП, Третейский суд существуют автономно или их услуги направлены на членов?**

Что касается медиации, то пока предприниматель не готов раскрывать большое количество информации. Гарантируют они конфиденциальность и не так дорого, но все равно они не очень быстро развиваются.

**10) Посмотрев результаты деятельности ТПП, я увидела, что благодаря ТПП было решено множество серьезных проблем. Какие планы на будущее, какие еще серьезные проблемы собирается решить ТПП в ближайшее время?**

Вы знаете наверное самый правильный вариант ничего не менять кардинально, а с достоинством нести эти традиции. Мы уже существуем уже почти 100 лет. Не хотелось бы ничего радикально менять, а применять все эти традиции. Безусловно у нас масса всего разрабатывается, может быть вы слышали, разработан навигатор предпринимателя, который создан МСП. Он считает когда вы окупитесь, по какой системе налогообложения лучше работать, какие конкуренты ожидают на рынке и мы как раз и занимаемся сбором этой информации. Это как раз наша традиционная работа. К нам обращаются и различные органы

власти и рос. реестр и также налоговая, мы, как некое окно с помощью которого они общаются с предпринимателями. Поэтому не хотелось бы ничего менять и как говорится «Не дай Бог нам жить в век реформ».

## **Приложение 6 Интервью с директором по внешнеэкономическим связям «Союза Промышленников и Предпринимателей» Валентиком Валерием Антоновичем**

### **1) Как Вы взаимодействуете с членами СПП и насколько эффективно на Ваш взгляд работает обратная связь между членами и Вашей организацией?**

Давайте я Вам расскажу структуру СПП и тогда для Вас многие вопросы прояснятся. Как любая общественная организация на добровольных началах, преследуется цель решения задач с пользой для каждого члена союза. 27 лет назад он зародился, в то время когда нарушилось вертикальное управление в стране, в связи с тем, что министерства не управляли страной, а нового ничего не было создано. В СССР всем управляли министерства, предприятия выполняли заказы государства. Предприятия начали объединяться по отрасли, так появились, например предприятия радиоэлектроники. По отраслям они объединились, но отрасли тоже должны взаимодействовать. Мы сегодня объединяем в своих рядах более 20 ассоциаций и отдельных предприятий. У нас есть члены и есть исполнительная дирекция, мы больше являемся исполнителями воли члены. Избирается президиум, президиумом руководит президент. Президиум собирается раз-два в квартал, рассматривает какие-то вопросы. Высший орган это собрание. А мы исполнительная дирекция.

Когда Вы говорите какие отношения между нами и членами организации... Мы не являемся организацией, мы исполнительная дирекция и наша задача донести до членов союза информацию, решения, посоветоваться с ними по каким-то отдельным вопросам, дать им что-то на рассмотрение, вот такая обратная связь.

#### **- А если у них какие-то вопросы?**

Если профессиональные, то я им не скажу, как им делать свою работу, а если по вопросам союза, то конечно..

У нас все предприятия распределены между директорами. Вот я курирую порядка 60-ти предприятий. По профессиональным вопросам я не могу дать им консультации, у нас и задачи такой нет. У них есть свои отраслевые институты. Мы вырабатываем главное: создание условий для ведения бизнеса и регулируем отношения между профсоюзами и нами.

### **2) Получается главная задача лоббирование интересов бизнеса, а какие еще услуги Вы предоставляете?**

У нас вообще нет услуг. Это наше основное отличие от других ассоциаций. У нас нет никаких платных услуг, мы работаем только за счет членских взносов. Нам разрешается коммерческая деятельность, но мы этим не занимаемся, это очень отвлекает. Хотя пожертвования от членов союза мы принимаем.

### **3) Используют ли предприятия ассоциацию для коммуникаций друг с другом?**

Да, первый путь это с помощью сайта. Вернее первый путь, это личный контакт. У нас когда собирается президиум, он не является камерным, почти каждый второй является членом президиума. Все члены союза приглашаются, если им интересно. Наша задача как директоров их знакомить друг с другом. У нас работает около двух десятков различных комиссий, они тоже решают свои вопросы, более профессиональные.

### **4) Что еще Вы делаете для организации благоприятных условий ведения бизнеса?**

Дальше используем наш интернет. Вы посмотрели кстати сайт?

**-Да, конечно.**

Значит вы увидели, что на первой странице есть точка зрения членов союза. По любому вопросу член союза имеет право высказать свою точку зрения, цензуры у нас нет. Мы все концентрируем на нашем сайте. Я еще забыл сказать, мы как общественная организация можем иметь своих представителей в других общественных организациях, что бы вы представляли каково наше влияние. Например, промышленный совет, порядка 50-ти человек, половина совета формируем мы и там члены нашего союза принимают общественно важные решения для всего города, формируют политику города. Есть еще общественные советы, общественный совет по малому бизнесу, при прокуратуре, при таможне, при телевидении, при отдельных каналов, я сам член совета при одном из каналов. Мы говорим нашим членам, когда вы проставляется ССП, то вы проводите нашу позицию, позицию союза промышленников и соответственно свою позицию высказывают.

### **5) Может еще возможность продвижения предприятия в регионы?**

Это отдельная тема..

Вы можете сейчас на сайт зайти?

**-Да, секунду**

Вот, видите и выставки, семинары, конкурсы, справочная информация. Вот откройте выставки.. Наши главные задача, как исполнительной дирекции, это дать как можно больше информации, потому что они варясь в собственном соку находятся в отрыве..

Вот, смотрите пройдет «Бизнес встреча с представителями стран Латинской Америки и стран карибского бассейна». Написано где произойдет, с кем произойдет, какие будут вопросы рассмотрены, кому позвонить.

Мы еще и рассылки делаем различные. Но они не спасут, но у нас нет человеческого ресурса, чтобы каждому отправлять. Наши члены союза знают, где найти на сайте. Кто желает к нам обращается, мы оказываем содействие.



Вот последние: «центр импорт замещения локализации», это специально по нашей инициативе создан, там вся деловая программа на первое полугодие. По любой тематике, по любой отрасли мы всю эту информацию доводим.

Откройте конкурсы.

Вот смотрите сколько конкурсов, мы рекомендуем нашим членам. Их на самом деле намного больше, но мы рекомендуем нашим союзам участвовать в этих.

**-Получается Вы лоббируете интересы бизнеса перед государством, оказываете информационной обеспечение и Вы хотели рассказать про продвижение предприятий в регионы?**

Да... сейчас...Вот выставка международный форум российский промышленник. Вот это наша выставка которую мы курируем и которая в прошлом году состоялась уже 20-я и мы с первого до последнего дня рекомендуем членам участвовать. Выставка это наилучшая форма участия, общения, где можно заключать договора, показать свою продукцию. У нас две выставки: Петербургская техническая ярмарка и Российский промышленник. Участвует там 10-ки тысяч предприятий, то есть это очень масштабное мероприятия, с помощью выставочных компаний.

Теперь и о продвижение..

Я Вам такую цифру дам, у нас в городе 69 консульских учреждений, в том числе 34 генеральных консульства, 3 отделения посольства, 1 приемное торговое представительство, 3 почетных генеральных консулов, 27 почетных консулов и 1 почетный вице-консул. Межпарламентская ассамблея государств СНГ, межпарламентская ассамблея евразийского экономического сообщества, европейский банк реконструкции и развития и евразийский банк развития, А также представительства 20 субъектов и городов РФ, например Коми, Псков, Челябинск, Свердловск и мы с ними со всеми контактируем и у нас с ними есть договора. Вот в прошлом году мы заключили договор с Севастополем о сотрудничестве, с Татарстаном недавно было заключено соглашение. Здесь опять самое главное информация, что интересует регионы, мы даем им информацию, что интересует регионы доводим до наших.

**- А если на бытовом уровне, Вы говорили что буквально за руку всех знакомите.**

Да, так тоже. Но если человек владеет информацией на сайте, то он и без меня справиться. Он может и позвонить и сказать мне нужен контакт представительства в таком-то городе и мы даем или показываем где найти на сайте, если чего –то не хватает мы находим. Например иностранцы, группа представителей бизнеса из Таиланд хотят встретиться с нашими предпринимателями. Нет проблем. Мы запрашиваем, кто с кем хочет сотрудничать.

**- Если предприниматель хочет открыть совместно производство с другим регионом, то Вы находите ему партнеров в регионе?**

Нет, это уже будет как услуга. Мы максимум даем ему контакты представительства в этом регионе, а дальше они уже там сотрудничают или не сотрудничают. Если я погружусь в один этот вопрос, то я больше ничем не успею заниматься. Мы к сожалению, даже не всегда владеем информацией сложилось у них там что-то или нет.

Вот еще состоялось заседание Российской трехсторонней комиссии, это очень интересно. Что это такое? Это совместная комиссия союза промышленников, городской власти и профсоюзов. Они решают все вопросы экономической жизни города, ни политической, ни культурной, ни спортивной.

Забыл сказать... Мы союз промышленников и предпринимателей являемся единственная организация, которая представляет интересы бизнеса в органах городской власти. Только наша подпись утверждает какой-то документ, не запрещено каким-то организациям вести переговоры, но по каким то локальным вопросам. Все общественные организации которые есть, они все входят в союз промышленников и предпринимателей. От вопросов сколько выделить бюджета на питание в детских лагерях, до установление минимальной заработной платы на 2017 год. Только вот эти три человека подписывают этот документ. Мы услуги не оказываем, мы принимаем решения, глобальные решения для города.

**б) Могли бы Вы назвать основные черты предприятий отличающих ваших предпринимателей?**

В первую очередь мы выделяем реальный сектор экономики, это обрабатывающая промышленность, машиностроение. Не будет машиностроения, не будет ничего. Радиоэлектроника, даже фармацевтика, фармацевтический кластер по созданию медицинского оборудования-это к нам. Кировский завод, ижорский завод, то есть везде где создаются какие-то механизмы.

**7) Получается достаточно много государственных предприятий среди членов.**

Да, конечно, очень много. Так прямо и называются унитарные предприятия. Разные конечно, мы никогда не считали. У нас могут быть и чисто государственные и частично и негосударственные, потому что проблемы у всех одни и те же. Мы никогда никак не дифференцируем.

-А инновационных много?

Конечно, это как раз медицинский кластер, кластер радиоэлектроники, как раз сейчас разрабатывают очень важный проект «умный город». Это контроль за теплом, за водоснабжением. Создание приборов, которые будут отапливать, когда холодно в городе, а

не когда тепло. То есть чувствительны к внешней температуре, соответственно экономия бюджета и топлива.

**8) Насколько реально организуется взаимодействие бизнеса и государства через бизнес-ассоциацию, каким образом?**

В основном через разработку законов, ни один закон, который касается экономики не подписывается в городе, пока он не прорабатывается в нашей организации. Наш президент имеет место в городском правительстве, любое заседание в городском правительстве проходит с его участием. Ни один закон не выйдет, пока его не согласует наш президент. Не всегда это получается удачно, иногда все это происходит длительное время, пока не будет достигнут консенсус.

Если появляется предложение о внесении каких-то поправок в закон, его предварительно рассматривают члены.

**9) Как Вы считаете нужно ли внести какие поправки в совершенствование взаимодействия с вашими членами?**

Конечно есть, что совершенствовать. Обратную связь, мы не всегда получаем предложения от членов союза. Некоторые предприятия ведут себя довольно пассивно. Конечно нужно и предприятиям быть активнее и нам эти вопросы решать.

У нас еще есть члены президиума ответственные за малый бизнес, за средний бизнес и за крупный. Вот например, Елена Церетели, председатель общественного совета при губернаторе по малому бизнесу, она член нашего президиума. Роман Константинович Пастухов, президент Санкт-Петербургского союза предпринимателей, объединяющий малый и средний бизнес. За ним за одним больше 1000 предприятий, ТПП за ними больше тысячи предприятий. Президент ТПП является у нас членом президиума.

Мы стараемся всем помогать, чтобы они лучше работали. Вот возьмем завод полиграф машин, он является вице президентом СПП, он же член союза, он же член ТПП, является членом ассоциации промышленных предприятий. То есть мы находимся на верху пирамиды, мы не можем конкурировать с основаниии.

**10) Как Вы взаимодействуете с головным офисом в Москве?**

Вопрос очень важный, когда мы создали СПП, головного офиса еще не существовало. Сын родился раньше папы, поэтому в нашем уставе записано, что мы организация самостоятельная и никому не подчиняемся. Потом появилась РСПП, они очень мощная организация и мы с ними взаимодействуем. Их просьбы, их законы для нас являются обязательными, но мы им не подчиняемся. Взаимоотношения у нас самые тесные. Уже 20 лет мы уже существуем как единое целое, при этом оставаясь самостоятельными.

## Приложение 7 Опрос представителей бизнес-структур

### Структура опроса представителей бизнеса:

1. «Укажите пожалуйста название Вашего предприятия.
2. Укажите отрасль вашего предприятия:
  - a. Промышленность
  - b. Строительство
  - c. Торговля
  - d. Транспорт
  - e. Другое \_\_\_\_\_
3. Отметьте пункты соответствующие структуре собственности Вашего предприятия.
  - a. Иностранцы в числе собственников
  - b. Государство в числе собственников
  - c. Унитарное предприятие
  - d. Франчайзинговая сеть
  - e. АО
  - f. ООО
  - g. Член бизнес группы (головная компания)
  - h. Член бизнес группы (дочерняя компания)
  - i. Другое \_\_\_\_\_
4. Вела ли Ваша компания НИОКР за последние несколько лет?
  - a. Да
  - b. Нет
  - c. Другое \_\_\_\_\_
5. Внедряла ли Ваша компания новый продукт или технологию и одновременно имела ненулевые затраты на НИОКР за последние несколько лет?
  - a. Да
  - b. Нет
  - c. Другое \_\_\_\_\_
6. Имеете ли Вы сертификат ISO?
  - a. Да
  - b. Нет
  - c. Планируем получить в ближайшие несколько лет
  - d. Другое \_\_\_\_\_

7. Осуществлялись ли инвестиции за последние 3 года?
- a. Да, крупные инвестиции
  - b. Да, незначительные инвестиции
  - c. Нет
  - d. Другое \_\_\_\_\_
8. Оцените качество менеджмента Вашей компании от 0 до 10.
- \_\_\_\_\_
9. Отметьте верное, относительно Вашей компании
- a. Наша компания активно использует современные информационные технологии в бизнес процессах
  - b. Наша компания периодически пользуется услугами консалтинговых агентств
  - c. Наша компания использует современные подходы к управлению качеством, например TQM
  - d. В нашей компании сформирована стратегия и миссия
  - e. В нашей компании разработаны программы управления карьерой сотрудников
  - f. Мы отправляем сотрудников на обучение или проводим обучение внутри компании
  - g. Наша компания использует современные подходы к мотивации сотрудников, например, систему грейдов, систему KPI
  - h. Наша компания использует различные подходы к менеджменту качества
  - i. В нашей компании существует отдел корпоративной социальной ответственности
  - j. В нашей компании существует сформированная организационная культура
  - k. Другое \_\_\_\_\_
10. Используется ли иностранный менеджмент в Вашей компании?
- a. Да
  - b. Нет
  - c. Другое \_\_\_\_\_
11. Членом каких еще бизнес-ассоциаций является Ваша компания.
- a. Региональные
  - b. Отраслевые
  - c. Деловая Россия
  - d. ТПП
  - e. Опора России
  - f. РСПП

g. Не помню название Бизнес Ассоциации

Другие: \_\_\_\_\_

12. Какую(-ие) Бизнес Ассоциацию(-ии) считаете наиболее полезной(-ыми)?

a. Бесполезны

b. Считаю \_\_\_\_\_ полезной, \_\_\_\_\_ следующие Бизнес Ассоциации: \_\_\_\_\_

13. Какими услугами Деловой России Ваша компания пользуется?

a. Обучение персонала

b. БА, как площадка для поиска бизнес партнеров

c. БА, как посредник между государством и бизнесом (лоббирование интересов компании)

d. Использование статистической, маркетинговой и иной информации, предоставляемой БА

e. Возможность продвижения нашей компании в регионы

f. Возможность продвижения нашей компании на иностранные рынки

g. Повышение объема продаж благодаря членству в БА

h. БА, как партнер

i. Другое \_\_\_\_\_

14. Повлияли ли на факт членства в Деловой России , такие факторы, как: экономический кризис, политическая обстановка и др.?

a. Да, наша компания отказалась от членства в Бизнес Ассоциации

b. Нет

c. Нет, но наша компания изменила спектр услуг, предлагаемых Бизнес Ассоциациями:

15. Повлияли ли на саму работу Деловой России, такие факторы, как: экономический кризис, политическая обстановка и др.?

a. Да, БА стала менее качественно работать, в ней изменилось следующее: \_\_\_\_\_

b. Нет

16. Оцените качество обратной связи в Деловой России. 0/10

\_\_\_\_\_

17. Оказывало ли Ваше предприятие в 2015–2016 гг. помощь региональным и/или местным властям в социальном развитии региона (содержание социальных объектов и жилья, спонсорская помощь региональным/городским программам и т.д.)?

a. Помощь была, но размер трудно оценить

- b. Помощь в объеме до 0,1% выручки реализации
- c. Помощь в объеме до 0,1%-0,3% выручки реализации
- d. Помощь в объеме более 0,3% выручки реализации
- e. Помощь не оказывали
- f. Другое \_\_\_\_\_

18. Получало ли Ваше предприятие финансовую и/или организационную поддержку от федеральных, региональных и местных властей в 2015–2016 гг.

- a. Да, от федеральных властей
- b. Да, от региональных властей
- c. Да, от местных властей
- d. Финансовую поддержку
- e. Организационную поддержку
- f. Не получало»<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> А.В. Герман, электронный ресурс, анализ взаимодействия предприятий и Деловой России, Опоры России, СПП,ТПП.URL:<https://www.survio.com/survey/d/N4X3L6Q9C4M4B0U1P>,<https://www.survio.com/survey/d/G2D3A9J5A3A0M5V0H>,<https://www.survio.com/survey/d/N2U2Q9D1S1H3Q8X5B>,<https://www.survio.com/survey/d/L5T9S5U5Y7X5T4F9X>

## Приложение 8 Влияние членства в конкретной бизнес-ассоциации на активность оказания помощи со стороны представителей власти

**Таблица 9** Расчёт ожидаемого количества наблюдений

Факторный признак	Региональные	Федеральные	Местные	Не получало	Сумма
ДР	8,8276	7,1724	0,2759	7,7241	24
ТПП	7,7241	6,2759	0,2414	6,7586	21
СПП	8,0920	6,5747	0,2529	7,0805	22
Опора России	7,3563	5,9770	0,2299	6,4368	20
<b>Всего</b>	<b>32</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>87</b>

*Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3*

**Таблица 10** Промежуточные результаты

fo-fe				(fo-fe) <sup>2</sup> /fe			
-2,8276	-1,1724	-0,2759	4,2759	0,9057	0,1916	0,2759	2,3670
-1,7241	3,7241	0,7586	-2,7586	0,3849	2,2099	2,3842	1,1260
0,9080	5,4253	-0,2529	-6,0805	0,1019	4,4768	0,2529	5,2217
-0,3563	-3,9770	-0,2299	4,5632	0,0173	2,6462	0,2299	3,2350

*Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3*



**Таблица 11 Результаты**

<b>Данные</b>	
Уровень значимости	0,05
Число строчек	4
Число столбцов	4
Число степеней свободы	9
<b>Результаты</b>	
Критическое значение	16,9190
Значение критерия $\chi^2$	26,0269
<i>p</i> -Value	0,00202

*Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3*

Критерий  $\chi^2 = 26,0269 >$  Критического значения  $= 16,9190$ . Делаем вывод о прочной статистической взаимосвязи между изучаемым фактором риска и исходом при соответствующем уровне значимости.<sup>37</sup> Нулевая гипотеза отвергается. Таким образом, членство в конкретной бизнес-ассоциации напрямую влияет на активность властей в поддержке их членов.

---

<sup>37</sup> Критерий хи-квадрат Пирсона, электронный ресурс, Медицинская статистика, URL: [http://medstatistic.ru/theory/hi\\_kvadrat.html/](http://medstatistic.ru/theory/hi_kvadrat.html/) (дата обращения: 07.04.2017)

## Приложение 9 Влияние членства в конкретной бизнес-ассоциации на вид получаемой помощи от государства

**Таблица 13 Расчёт ожидаемого количества наблюдений**

Факторный признак	Материальная	Организационная	Не получало	Сумма
ДР	3,5745	13,2766	7,1489	24,00
ТПП	4,1702	15,4894	8,3404	28,00
СПП	3,2766	12,1702	6,5532	22,00
Опора России	2,9787	11,0638	5,9574	20,00
Сумма	14	52	28	94,00

*Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3*

**Таблица 14 Промежуточные результаты**

fo-fe			(fo-fe) <sup>2</sup> /fe		
-3,5745	-1,2766	4,8511	3,574468085	0,122749591	3,291793313
5,8298	-1,4894	-4,3404	8,149804603	0,143207856	2,258792879
0,7234	4,8298	-5,5532	0,159712628	1,916716262	4,705788892
-2,9787	-2,0638	5,0426	2,978723404	0,384983633	4,268161094

*Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3*

**Таблица 15 Результаты**

<b>Данные</b>	
Уровень значимости	0,01
Число строчек	4
Число столбцов	3
Число степеней свободы	6
<b>Результаты</b>	
Критическое значение	16,8119
Значение критерия $\chi^2$	31,9549
<i>p</i> -Value	0,00002

*Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3*

Критерий  $\chi^2 = 31,9549 >$  Критического значения = 16,8119. Делаем вывод о прочной статистической взаимосвязи между изучаемым фактором риска и исходом при соответствующем уровне значимости.<sup>38</sup> Нулевая гипотеза отвергается. Таким образом, членство в конкретной бизнес-ассоциации напрямую влияет на вид оказываемой помощи со стороны представителей власти.

---

<sup>38</sup> Критерий хи-квадрат Пирсона, электронный ресурс, Медицинская статистика, URL: [http://medstatistic.ru/theory/hi\\_kvadrat.html/](http://medstatistic.ru/theory/hi_kvadrat.html/) (дата обращения: 07.04.2017)

## Приложение 10 Влияние членства в конкретной бизнес-ассоциации на активность поддержки государства

Для полного анализа взаимодействия бизнеса и государства с помощью с бизнес-ассоциаций, необходимо провести обратное исследование и выявить насколько члены бизнес-ассоциаций заинтересованы в поддержке государства.

Нулевая гипотеза: Отсутствие влияния членства в бизнес-ассоциациях на активность участия в поддержке государства. Альтернативная гипотеза: Члены различных бизнес-ассоциаций в разных объёмах оказывают поддержку государству.

**Таблица 17 Расчёт ожидаемого количества наблюдений**

<b>Факторный признак</b>	<b>Не оказывало</b>	<b>0,1% выручки</b>	<b>0,1 % -0,3% выручки</b>	<b>более 0,3 % выручки</b>	<b>Сумма</b>
ДР	9,6552	5,7931	5,2414	3,3103	24
ТПП	8,4483	5,0690	4,5862	2,8966	21
СПП	8,8506	5,3103	4,8046	3,0345	22
Опора России	8,0460	4,8276	4,3678	2,7586	20
Сумма	35	21	19	12	87

*Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3*

**Таблица 18 Промежуточные результаты**

fo-fe				(fo-fe) <sup>2</sup> /fe			
3,3448	-0,7931	-3,2414	0,6897	1,1587	0,1086	2,0045	0,1437
-2,4483	0,9310	3,4138	-1,8966	0,7095	0,1710	2,5411	1,2418
-2,8506	-3,3103	2,1954	3,9655	0,9181	2,0636	1,0032	5,1822
1,9540	3,1724	-2,3678	-2,7586	0,4745	2,0847	1,2836	2,7586

*Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов;*

**Таблица 19 Результаты**

<b>Данные</b>	
Уровень значимости	0,01
Число строчек	4
Число столбцов	4
Число степеней свободы	9
<b>Результаты</b>	
Критическое значение	21,6660
Значение критерия $\chi^2$	31,9549
<i>p</i> -Value	0,00020

*Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3*

Критерий  $\chi^2 = 31,9549 >$  Критического значения = 21,6660. Делаем вывод о прочной статистической взаимосвязи между изучаемым фактором риска и исходом при соответствующем уровне значимости.<sup>39</sup> Нулевая гипотеза отвергается. Таким образом, членство в конкретной бизнес-ассоциации напрямую влияет на ее возможности активно помогать государству.

---

<sup>39</sup> Критерий хи-квадрат Пирсона, электронный ресурс, Медицинская статистика, URL: [http://medstatistic.ru/theory/hi\\_kvadrat.html/](http://medstatistic.ru/theory/hi_kvadrat.html/) (дата обращения: 07.04.2017)

**Приложение 11 Доля предприятий с различными характеристиками среди фирм, участвующих в головных бизнес-ассоциациях**

**Таблица 20 Доля предприятий с различными характеристиками среди фирм, участвующих в головных бизнес-ассоциациях.**

Переменные, использованные в анализе	Среди фирм – членов ДР	Среди фирм – членов ТПП	Среди фирм – членов СПП	Среди фирм – членов Опоры России
Иностранцы в числе собственников (для АО, ООО)	17%	19%	18%	30%
Государство в числе собственников (для АО, ООО)	4%	29%	36%	10%
Унитарное предприятие	4%	14%	32%	0%
Член бизнес-группы (головная компания)	17%	29%	23%	20%
Член бизнес-группы (дочерняя компания)	33%	10%	18%	35%
Франчайзинговая сеть	0%	0%	0%	5%
Другое	38%	14%	0%	0%
АО	21%	38%	50%	40%
ООО	38%	33%	18%	60%
<b>Характеристики поведения фирм-респондентов</b>				
Активные инновации*	38%	43%	68%	30%
Сертификация по ISO	46%	67%	73%	60%

Незначительные инвестиции в 2015–2016 гг.	33%	19%	9%	70%
Крупные инвестиции в 2015–2016 гг.	50%	76%	68%	20%
Оценка качества менеджмента**	6	9	8	5
Активное использование современных информационных технологий в бизнес-процессах	42%	62%	77%	20%
Сформирована организационная культура	67%	71%	55%	25%
Активное пользование услугами консалтинговых агентств	8%	67%	50%	25%
Использование современных подходов к управлению качеством, TQM	42%	48%	45%	30%
Сформированы стратегия и миссия	42%	81%	77%	45%
Разработаны программы управления карьерой сотрудников	42%	76%	59%	60%
Организовано обучение сотрудников внутри и вне компании	58%	71%	59%	45%
Компания использует современные подходы к мотивации сотрудников, например, систему грейдов КРІ	25%	43%	45%	25%
Компания использует различные подходы к менеджменту качества	25%	52%	68%	25%
В компании существует отдел КСО	33%	38%	73%	45%

*Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса*

\*\* В категорию инноваторов отнесены фирмы, которые в 2015 г. внедрили новый продукт или технологию и одновременно имели ненулевые затраты на НИОКР.

\*\*\* Субъективная оценка руководящих органов организации по шкале от 1 до 10

## Приложение 12 Влияние характеристик предприятия на членство в конкретной бизнес-ассоциации

Нулевая гипотеза: Особенности предприятия не влияют на выбор бизнес-ассоциации.  
Альтернативная гипотеза: Характеристики предприятия имеют значение при выборе бизнес-ассоциации

**Таблица 21 Влияние характеристик предприятия на членство в конкретной бизнес-ассоциации**

Факторный признак	ДР	ТПП	СПП	Опора России	Всего
Активные инновации**	9	9	15	6	39
Сертификация по ISO	11	14	16	12	53
Незначительные инвестиции в 2015–2016 гг.	8	4	2	14	28
Крупные инвестиции в 2015–2016 гг.	12	16	15	4	47
Активное использование современных информационных технологий в бизнес-процессах	10	13	17	4	44
Сформирована организационная культура	16	15	12	5	48
Активное пользование услугами консалтинговых агентств	2	14	11	5	32
Использование современных подходов к управлению качеством, TQM	10	10	10	6	36
Сформированы стратегия и миссия	10	17	17	9	53
Разработаны программы управления карьерой сотрудников	10	16	13	12	51
Организовано обучение сотрудников внутри и вне компании	14	15	13	9	51



Компания использует современные подходы к мотивации сотрудников, например, систему грейдов КРІ	6	9	10	5	30
Компания использует различные подходы к менеджменту качества	6	11	15	5	37
В компании существует отдел КСО	8	8	16	9	41
<b>Сумма</b>	<b>132</b>	<b>171</b>	<b>182</b>	<b>105</b>	<b>590</b>

Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса

**Таблица 22 Расчёт ожидаемого количества наблюдений**

<b>Факторный признак</b>	<b>ДР</b>	<b>ТПП</b>	<b>СПП</b>	<b>Опора России</b>	<b>Всего</b>
Активные инновации**	8,7254	11,3034	12,0305	6,9407	39
Сертификация по ISO	11,8576	15,3610	16,3492	9,4322	53
Незначительные инвестиции в 2015–2016 гг.	6,2644	8,1153	8,6373	4,9831	28
Крупные инвестиции в 2015–2016 гг.	10,5153	13,6220	14,4983	8,3644	47
Активное использование современных информационных технологий в бизнес-процессах	9,8441	12,7525	13,5729	7,8305	44
Сформирована организационная культура	10,7390	13,9119	14,8068	8,5424	48
Активное пользование услугами консалтинговых агентств	7,1593	9,2746	9,8712	5,6949	32
Использование современных подходов к управлению	8,0542	10,4339	11,1051	6,4068	36

качеством, TQM					
Сформированы стратегия и миссия	11,8576	15,3610	16,3492	9,4322	53
Разработаны программы управления карьерой сотрудников	11,4102	14,7814	15,7322	9,0763	51
Организовано обучение сотрудников внутри и вне компании	11,4102	14,7814	15,7322	9,0763	51
Компания использует современные подходы к мотивации сотрудников, например, систему грейдов КРІ	6,7119	8,6949	9,2542	5,3390	30
Компания использует различные подходы к менеджменту качества	8,2780	10,7237	11,4136	6,5847	37
В компании существует отдел КСО	9,1729	11,8831	12,6475	7,2966	41
Сумма	132	171	182	105	590

Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Скляров; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3

**Таблица 23 Промежуточные результаты**

fo-fe				(fo-fe) <sup>2</sup> /fe			
0,2746	-2,3034	2,9695	-0,9407	0,0086	0,4694	0,7330	0,1275
-0,8576	-1,3610	-0,3492	2,5678	0,0620	0,1206	0,0075	0,6990
1,7356	-4,1153	-6,6373	9,0169	0,4809	2,0868	5,1004	16,3164
1,4847	2,3780	0,5017	-4,3644	0,2096	0,4151	0,0174	2,2773
0,1559	1,2475	-2,5729	-2,8305	0,0025	0,1220	0,4877	1,0231
5,2610	3,0881	2,1932	0,4576	2,5774	0,6855	0,3249	0,0245
-5,1593	6,7254	3,1288	6,3051	3,7180	4,8769	0,9917	6,9806
1,9458	4,5661	1,8949	2,5932	0,4701	1,9982	0,3233	1,0496

-1,8576	-6,3610	-6,3492	-4,4322	0,2910	2,6341	2,4657	2,0827
-1,4102	-3,7814	-0,7322	-4,0763	0,1743	0,9673	0,0341	1,8307
2,5898	0,2186	-2,7322	-0,0763	0,5878	0,0032	0,4745	0,0006
-0,7119	0,3051	0,7458	-0,3390	0,0755	0,0107	0,0601	0,0215
-2,2780	0,2763	3,5864	-1,5847	0,6269	0,0071	1,1270	0,3814
-1,1729	-3,8831	3,3525	1,7034	0,1500	1,2689	0,8887	0,3977

Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3

#### Таблица 24 Результаты

<b>Данные</b>	
Уровень значимости	0,05
Число строчек	4
Число столбцов	14
Число степеней свободы	39
<b>Результаты</b>	
Критическое значение	54,5722
Значение критерия $\chi^2$	7005,4384
<i>p</i> -Value	0,00000

Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3

Критерий  $\chi^2 = 7005,4384 >$  Критического значения = 54,5722. Делаем вывод о прочной статистической взаимосвязи между изучаемым фактором риска и исходом при соответствующем уровне значимости. Нулевая гипотеза отвергается. Таким образом, выбор конкретной бизнес-ассоциации зависит от характеристик самой компании.

**Приложение 13 Сравнение спектра наиболее популярных у предприятий  
услуг, предоставляемых бизнес-ассоциациями**

**Таблица 25 Сравнение спектра наиболее популярных у предприятий услуг, предоставляемых бизнес-ассоциациями.**

<b>Перечень предоставляемых услуг</b>	<b>Среди фирм – членов ДР, %</b>	<b>Среди фирм –членов ТПП, %</b>	<b>Среди фирм –членов СПП, %</b>	<b>Среди фирм – членов Опора России, %</b>
БА, как площадка для поиска бизнес партнеров	71%	29%	18%	10%
БА, как посредник между государством и бизнесом (лоббирование интересов бизнеса)	33%	43%	77%	60%
Использование статистической, маркетинговой и иной информации, предоставляемой БА	8%	43%	45%	85%
Возможность продвижения предприятия в регионы	50%	24%	23%	5%
Возможность продвижения предприятия на иностранный рынок	8%	33%	5%	0%
Повышения объема продаж благодаря членству в БА	0%	10%	32%	25%
БА, как партнер	25%	0%	0%	5%
Использование площадок,	0%	48%	0%	15%

предоставляемых БА				
Получение доступа (пригласительных) к закрытым мероприятиям	50%	43%	41%	30%
Клубный формат мероприятий	71%	33%	0%	0%
<b>Средний процент пользования услугами</b>	35%	34%	27%	26%

*Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса*

## Приложение 14 Влияние бизнес ассоциаций на удовлетворенность членов предоставляемыми услугами

Нулевая гипотеза: Члены различных бизнес-ассоциаций в равной степени удовлетворены уровнем оказываемых услуг. Альтернативная гипотеза: Уровень оказания услуг зависит от выбора бизнес-ассоциации.

**Таблица 26** Зависимость качества оказываемых услуг от конкретной бизнес-ассоциации.

<b>Факторный признак</b>	<b>ДР</b>	<b>ТПП</b>	<b>СПП</b>	<b>Опора России</b>	<b>Всего</b>
БА, как площадка для поиска бизнес партнеров	17	6	4	2	29
БА, как посредник между государством и бизнесом (лоббирование интересов бизнеса)	8	9	17	12	46
Использование статистической, маркетинговой и иной информации, предоставляемой БА	2	9	10	17	38
Возможность продвижения предприятия в регионы	12	5	5	1	23
Возможность продвижения предприятия на иностранный рынок	2	7	1	0	10
Повышения объема продаж благодаря членству в БА	4	2	7	5	18
БА, как партнер	6	0	0	1	7
Использование площадок, предоставляемых БА	0	10	0	3	13
Получение доступа (пригласительных) к закрытым мероприятиям	12	9	9	6	36
Встречи, клубный формат	17	7	0	0	24
Сумма	80	64	53	47	244

Составлено автором на основе: данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса

**Таблица 27** Расчёт ожидаемого количества наблюдений

<b>Факторный признак</b>	<b>ДР</b>	<b>ТПП</b>	<b>СПП</b>	<b>Опора России</b>	<b>Всего</b>
БА, как площадка для поиска бизнес партнеров	9,5082	7,6066	6,2992	5,5861	29
БА, как посредник между государством и бизнесом (лоббирование интересов бизнеса)	15,0820	12,0656	9,9918	8,8607	46
Использование статистической, маркетинговой и иной информации, предоставляемой БА	12,4590	9,9672	8,2541	7,3197	38
Возможность продвижения предприятия в регионы	7,5410	6,0328	4,9959	4,4303	23
Возможность продвижения предприятия на иностранный рынок	3,2787	2,6230	2,1721	1,9262	10
Повышения объема продаж благодаря членству в БА	5,9016	4,7213	3,9098	3,4672	18
БА, как партнер	2,2951	1,8361	1,5205	1,3484	7
Использование площадок, предоставляемых БА	4,2623	3,4098	2,8238	2,5041	13
Получение доступа (пригласительных) к закрытым мероприятиям	11,8033	9,4426	7,8197	6,9344	36
Встречи, клубный формат	7,8689	6,2951	5,2131	4,6230	24

Сумма	80	64	53	47	244
-------	----	----	----	----	-----

Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3

**Таблица 28 Промежуточные результаты**

fo-fe				(fo-fe) <sup>2</sup> /fe			
7,4918	-1,6066	-2,2992	-3,5861	5,9030	0,3393	0,8392	2,3021
-7,0820	-3,0656	7,0082	3,1393	3,3254	0,7789	4,9155	1,1123
-10,4590	-0,9672	1,7459	9,6803	8,7801	0,0939	0,3693	12,8023
4,4590	-1,0328	0,0041	-3,4303	2,6366	0,1768	0,0000	2,6560
-1,2787	4,3770	-1,1721	-1,9262	0,4987	7,3042	0,6325	1,9262
-1,9016	-2,7213	3,0902	1,5328	0,6128	1,5685	2,4423	0,6776
3,7049	-1,8361	-1,5205	-0,3484	5,9808	1,8361	1,5205	0,0900
-4,2623	6,5902	-2,8238	0,4959	4,2623	12,7368	2,8238	0,0982
0,1967	-0,4426	1,1803	-0,9344	0,0033	0,0207	0,1782	0,1259
9,1311	0,7049	-5,2131	-4,6230	10,5959	0,0789	5,2131	4,6230

Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3

**Таблица 29 Результаты**

Данные	
Уровень значимости	0,05
Число строчек	4
Число столбцов	11
Число степеней свободы	30



<b>Результаты</b>	
Критическое значение	43,7730
Значение критерия $\chi^2$	112,8811
<i>p</i> -Value	0,00000

*Составлено автором на основе: Эконометрика. Краткий курс: учебное пособие. 2-е изд., испр. / Ю. С. Складов; ГУАП. – СПб., 2007. – 140 с. ISBN 5-8088-0225-3*

Критерий  $\chi^2 = 112,8811 >$  Критического значения = 43,7730. Делаем вывод о прочной статистической взаимосвязи между изучаемым фактором риска и исходом при соответствующем уровне значимости.<sup>40</sup> Нулевая гипотеза отвергается. Таким образом, уровень оказания услуг зависит от выбора конкретной бизнес-ассоциации.

---

<sup>40</sup> Критерий хи-квадрат Пирсона, электронный ресурс, Медицинская статистика, URL: [http://medstatistic.ru/theory/hi\\_kvadrat.html/](http://medstatistic.ru/theory/hi_kvadrat.html/) (дата обращения: 07.04.2017)

## Приложение 15 Анализ взаимодействия предприятий и бизнес-ассоциаций

Таблица 30 Анализ взаимодействия предприятий и бизнес-ассоциаций

Участие предприятий в работе бизнес-ассоциации	Среди фирм – членов ДР (24 предприятия), %	Среди фирм – членов ТПП (21 предприятие), %	Среди фирм – членов СПП (22 предприятия), %	Среди фирм – членов Опора России (20 предприятий), %
Представитель предприятия состоит/возглавляет какой-либо комитет бизнес-ассоциации	46%	29%	36%	25%
Представитель предприятия участвует во встречах, направленных на организацию В2В коммуникаций (цепочки добавленной стоимости)	67%	19%	41%	20%
Представитель предприятия регулярно посещает неформальные встречи (клубный формат)	25%	0%	0%	0%
Для решения большинства проблем предприятие обращается к бизнес-ассоциации (пример: от печати визиток, до обращения к министру экономики)	42%	57%	32%	20%
Ничего из	8%	19%	27%	55%

вышеперечисленного				
Предприятие является членом других ассоциаций	83%	76%	55%	90%
Оценка качества обратной связи предприятием	6,7	8,8	4	4,3

*Составлено автором на основе:* данных проведенного опроса членов бизнес-ассоциаций представителей малого, среднего и крупного бизнеса