



**Иван Покровский,**  
исполнительный директор, АСПЭК

## КОНЦЕПЦИЯ ОТРАСЛЕВОЙ АССОЦИАЦИИ, ОБЪЕДИНЯЮЩЕЙ РОССИЙСКИХ РАЗРАБОТЧИКОВ И ПРОИЗВОДИ- ТЕЛЕЙ ЭЛЕКТРОНИКИ

В прошлом году я подготовил несколько статей, посвященных подходам к развитию электронной отрасли [1–6]. Я попытался обобщить в них идеи, которые мы обсуждали с коллегами — участниками инициативной группы по разработке проекта отраслевой стратегии.

Одним из главных результатов наших встреч стало убеждение в том, что без сильного, сплоченного отраслевого бизнес-сообщества развернуть промышленность к развитию невозможно.

Отраслевое сообщество и отраслевая стратегия, как курица и яйцо: отраслевая стратегия не имеет смысла, пока нет субъекта — сообщества, но для консолидации сообщества нужны общие долгосрочные цели и задачи, нужна отраслевая стратегия. Поэтому продвигаться нужно итерациями — опираясь на зачатки отраслевого сообщества разрабатывать проект отраслевой стратегии (что мы начали делать в прошлом году), укреплять и расширять под сформулированные цели и задачи сообщество, уточнять стратегию, наполнять ее конкретикой задач и проектов и т. д.

Для развития отраслевого сообщества нужна постоянная организационная структура — ассоциация компаний-разработчиков и производителей электроники. Хотя ассоциаций в рамках отрасли было создано немало, к настоящему времени все они имеют очень узкую специализацию и не ставят задач по разработке и координации целостной отраслевой политики, по согласованию интересов и планов компаний, работающих в разных направлениях. А ведь самые большие

возможности развития — не внутри сложившихся направлений, а на стыках между ними.

В феврале 2017 г. мы провели учредительное собрание Ассоциации разработчиков и производителей электроники [7].

Ниже представлена концепция Ассоциации, которую мы тогда согласовали. Вероятно, к выходу ЖЭР-2017 Ассоциация уже будет зарегистрирована. Если эти задачи и принципы окажутся вам близки, пожалуйста, присоединяйтесь.

**Главная цель ассоциации** — наполнение проектами и реализация отраслевой стратегии.

Кроме этого, как у любого подобного объединения, есть еще две важных функции.

**Защитная** — во-первых, от непродуманных законодательных и иных инициатив, которые разрушают экосистему конкурентных рыночных отношений, подрывают частную инициативу и мотивацию частных инвесторов; во-вторых, сообщество должно уметь защищаться от недобросовестного поведения отдельных участников рынка.

**Коммуникационная** — знакомить компании внутри отрасли, расширять коммуникации с другими отраслями, с разработчиками и производителями электроники других стран, разрабатывать и реализовывать с ними совместные планы...

**Методы ассоциации** исключительно информационные — выявлять положение дел в отрасли и возможности для развития, помогать компаниям находить партнеров, обсуждать и согласовывать подходы к решению ключевых для отрасли проблем, инициировать проекты, которые требуют общих усилий, защищать коллективные интересы компаний.

Чтобы сохранять независимость и эффективность, ассоциация не должна иметь ни значительных административных, ни финансовых ресурсов для влияния на компании. Мотивация для учредителей и членов — участие в планировании развития отрасли, согласование позиций, расширение и укрепление связей с другими компаниями, кооперация.

### ЗАДАЧИ АССОЦИАЦИИ

1. Объективная оценка ситуации в отрасли, представление возможностей российских компаний, в т. ч.:
  - а) регулярная оценка динамики производства по сегментам отрасли, оценка объемов импорта и экспорта электроники;
  - б) представление российских разработчиков и производителей по сегментам отрасли, характеристика ведущих компаний по основным направлениям;

- в) анализ ключевых факторов, влияющих на развитие отрасли, а также тенденций, существенных для долгосрочного планирования.
2. Согласование крупных проектов и долгосрочных планов на основе стратегии развития отрасли, в т. ч.:
- а) согласование наиболее крупных инвестиционных проектов, которые требуют консолидации спроса, финансовых и кадровых ресурсов;
- б) согласование направлений и задач научных исследований;
- в) согласование проектов по созданию сервисов коллективного использования в поддержку экспорта, развитие кооперации, по поиску и подбору кадров и т. д.
3. Разработка и продвижение предложений по регулированию рынка, в т. ч.:
- а) в области государственного регулирования (таможенного, налогового, технического, государственных закупок и т. д.);
- б) в области деловой этики, стандартов и типовых договоров между компаниями.
4. Экспертиза проектов нормативно-правовых актов на соответствие долгосрочным интересам компаний отрасли, отраслевой стратегии, в т. ч.:
- а) через федеральный портал проектов НПА [regulation.gov.ru](http://regulation.gov.ru);
- б) предварительная экспертиза проектов НПА, инициируемых компаниями.
5. Противодействие недобросовестному поведению на рынке электроники, в т. ч.:
- а) выявление фактов контрабанды и контрафакта;
- б) сокращение возможностей для коррупции за счет выявления и сокращения коррупционных процедур, за счет повышения прозрачности;
- в) противодействие недобросовестному лоббированию, направленному против интересов отрасли.
6. Участие в разработке и актуализации образовательных и профессиональных стандартов для специалистов, работающих в радиоэлектронной отрасли.
7. Разработка и уточнение стратегии развития отрасли.

### ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ АССОЦИАЦИИ

Принципы деятельности Ассоциации основываются на принципах ведения бизнеса компаниями-участниками сообщества. Учредителями и членами ассоциации являются самостоятельные компании, созданные с «нуля» и превратившиеся в рыночной среде в солидный бизнес путем эволюционного развития за счет усилий создателей и со-

трудников. Это определяет набор принципов, на которых может быть основана деятельность Ассоциации:

1. Бережно относиться к экосистеме конкурентных рыночных отношений, поддерживать и развивать ее в интересах заказчиков и производителей электроники, защищать от грубого административного вмешательства и недобросовестных действий.
2. Обеспечивать всем членам Ассоциации равный доступ к ее ресурсам. Следствием этого принципа является правило, по которому Ассоциация не должна заниматься частными вопросами отдельных компаний, а только общегрупповыми, в интересах всего сообщества.
3. Результаты деятельности Ассоциации должны быть измеряемыми и наглядными, что делает ее привлекательной для новых членов. Следствием этого принципа является правило, по которому задачам верхнего уровня должны соответствовать планы работ достаточно детальные, чтобы результаты каждого этапа можно было оценить, желательно количественно, и наглядно продемонстрировать.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АССОЦИАЦИИ

1. Статистическая: сбор и обработка информации по согласованным процедурам, распространение статистических отчетов среди членов.
2. Организация регулярных собраний, обсуждений.
3. Аналитическая:
  - а) подготовка аналитических отчетов о состоянии рынков и отрасли;
  - б) обобщение мнений, подготовка и согласование предложений от лица отраслевого сообщества.
4. Презентационная:
  - а) представление возможностей отрасли, интересов и предложений отраслевого бизнес-сообщества на мероприятиях государственных структур;
  - б) представление отрасли в других бизнес-сообществах в России и на зарубежных мероприятиях.
5. PR: публикации в СМИ и социальных сетях: формирование общественного мнения в поддержку интересов отрасли, продвижение возможностей отрасли, повышение привлекательности отрасли.
6. GR: переговоры в интересах отрасли, направленные на информирование и убеждение лиц, влияющих на приня-

тие решений государственных структур.

Деятельность Ассоциации можно условно разделить на регулярную (состав и объем которой относительно стабилен) и проектную. Это разделение позволяет более гибко управлять ресурсами ассоциации.

К регулярной деятельности относятся:

- организация квартальных собраний Правления и ежегодного общего собрания членов;
- сбор и обработка статистической информации;
- участие в совещаниях, проводимых государственными структурами, в отраслевых конференциях;
- популяризация деятельности Ассоциации, привлечение новых членов.

Все работы, которые направлены на решение определенной проблемы или задачи относятся к проектной деятельности. К участию и финансированию проектов могут быть привлечены не только члены Ассоциации, но и другие заинтересованные компании.

### ЧЛЕНСТВО

Ассоциация представляет интересы отраслевого бизнес-сообщества. Действительными членами Ассоциации с правом решающего голоса могут быть только российские компании, основная деятельность которых связана с разработкой и производством электроники.

Важно сохранять однородность Ассоциации по профилю деятельности и отраслевой принадлежности компаний. Также важна однородность по статусу представителей, участвующих в обсуждениях, — они должны представлять топ-менеджмент своих компаний, иметь влияние на принятие стратегических решений.

Важно не допускать увеличения веса какой-либо компании за счет членства различных юридических лиц, аффилированных между собой. В положении о членстве согласовано правило — один голос на холдинг компаний.

### УЧРЕДИТЕЛИ АССОЦИАЦИИ

Крайне важен состав учредителей ассоциации. Они формируют требования к новым членам и отбирают компании, интересы, устремления и принципы которых соответствуют их собственным.

Число учредителей не должно быть слишком большим — около пяти компаний. Качество здесь важнее количества. Нужно собрать таких учредителей, когда все они могут быть примером и ориентиром для других компаний — потенциальных членов.

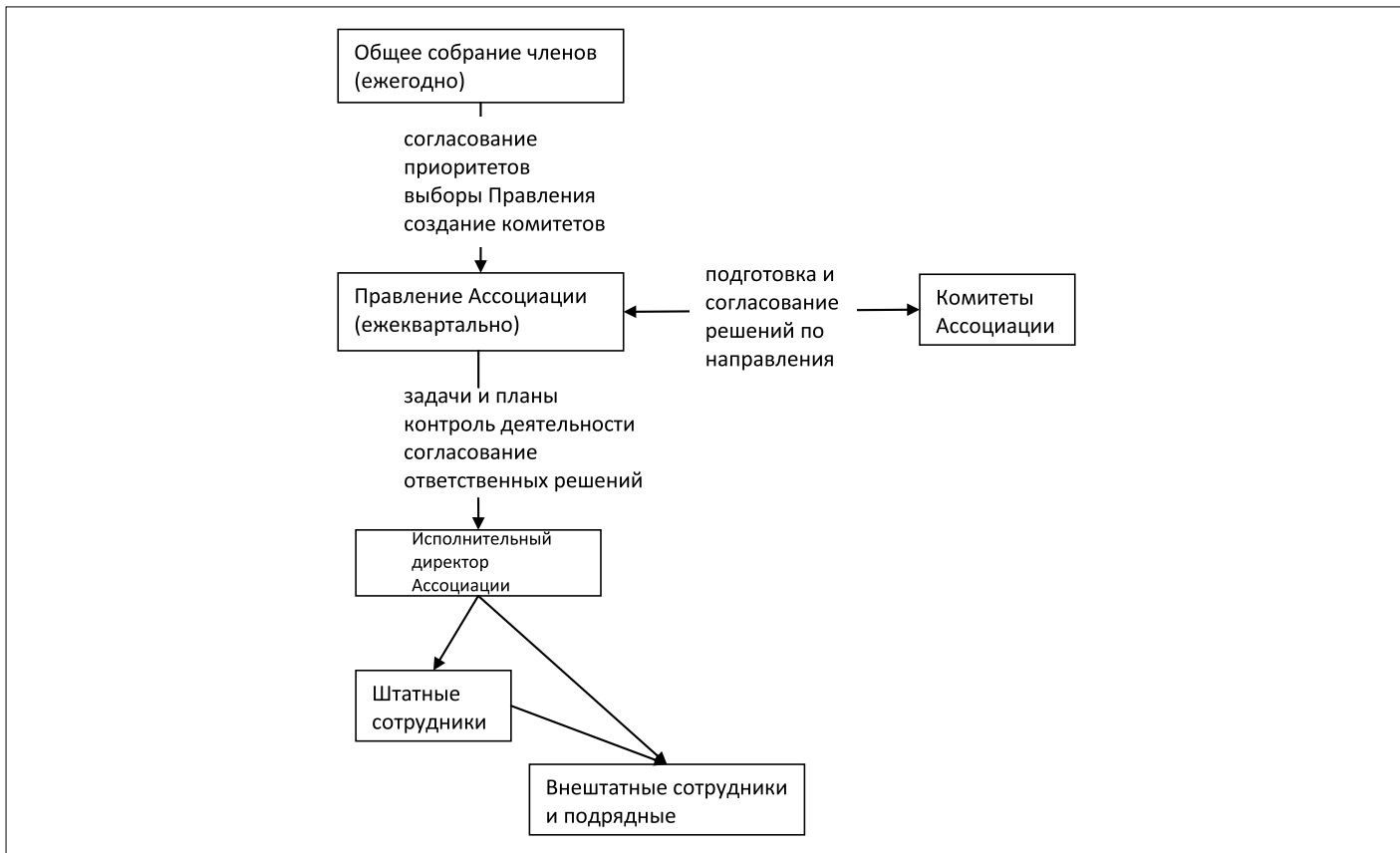


Рис. 1. Структура управления Ассоциацией

Желательно, чтобы в число учредителей вошли самостоятельные компании, которые занимают лидирующие позиции в своих направлениях.

### СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ АССОЦИАЦИЕЙ

Структура управления Ассоциацией состоит из трех уровней (см. рис. 1):

1. Общее собрание членов Ассоциации;
2. Правление Ассоциации;
3. Исполнительный директор Ассоциации.

**Общее собрание членов** проводится не реже одного раза в год. Общее собрание членов имеет полномочия принимать решения любого характера, но фактически его важнейшая роль состоит в выборах Правления Ассоциации, исполнительного директора и согласовании приоритетных направлений на год. Выбор направлений деятельности может повлечь за собой решения о создании соответствующих комитетов, в которые входят наиболее заинтересованные члены. Общее собрание членов всегда включает отчет исполнительного органа за год, отчет ревизионной комиссии о доходах и расходах Ассоциации. Если для развития Ассоциации требуются изменения Устава, то такие предложения разрабатываются Правлением Ассоциации и выносятся на обсуждение и утверждение на Общем собрании членов.

**Правление Ассоциации** состоит из 9–15 человек, которым члены Ассоциации доверяют руководство ею. Численность Правления определяется каждый год на общем собрании членов. Важно, чтобы Правление избиралось из физических лиц без права передачи полномочий. Иначе может возникнуть ситуация, когда часть Правления представлена людьми, не имеющими достаточных полномочий в своих компаниях. Тогда Правление рискует утратить свою роль в управлении Ассоциацией. Собрания Правления проводятся не реже, чем ежеквартально. В первое время — ежемесячно. Допустимо

удаленное участие нескольких членов Правления через конференц-связь.

Пока число членов Ассоциации меньше 20, допустима двухуровневая система управления. Тогда все члены Ассоциации являются членами Правления и выполняют соответствующие обязанности по постановке задач для исполнительного органа и контролю деятельности.

**Комитеты** формируются по решению общего собрания или Правления Ассоциации. Их роль состоит в подготовке предложений по направлениям деятельности. Комитеты могут формироваться по задачам (развитие экспорта, рынок государственного заказа,

Таблица 1. Примерный расчет расходов ассоциации

Назначение расходов	При найме подрядной организации и загрузке трех ее сотрудников на 30% задачами Ассоциации	При найме штатных сотрудников на полную ставку
Оплата труда исп. директора, тыс. руб.	60	200
Оплата труда секретаря ассоциации, тыс. руб.	15	50
Оплата труда PR-менеджера, тыс. руб.	24	80
Расходы на аренду офиса, тыс. руб.	15	50
Бухгалтерское обслуживание, тыс. руб.	9	30
Связь, тыс. руб.	4,5	15
Командировочные, услуги, оборудование и расходные материалы, тыс. руб.	50	100
Налоги в месяц, в т.ч. на зарплату, тыс. руб.	65,07	204,9
Налоги в год, в т.ч. на зарплату, тыс. руб.	780,84	2458,8
Итого расходы в месяц, тыс. руб.	242,57	729,9
Итого расходы в год, тыс. руб.	2910,84	8758,8

таможенное регулирование, кадры и т.д.) или по профилю компаний (контрактное производство, микроэлектроника, силовая электроника и т.д.).

Каждый член Ассоциации должен быть постоянно вовлечен в работу одного или нескольких комитетов.

В общем виде структура управления Ассоциацией представлена на рисунке 1.

### СОСТАВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА

Штатными могут быть следующие сотрудники:

1. Исполнительный директор ассоциации.
2. Менеджер по внешним коммуникациям (PR, организация мероприятий).
3. Офис-менеджер (внутренний и внешний документооборот, сбор и обработка статистической информации, финансовый учет).

Исполнительный директор не должен быть аффилирован ни с одним из членов ассоциации. Задачи и оценку деятельности он получает в решениях Правления и общего собрания.

Для штатных сотрудников работа на Ассоциацию может быть основной или выполняться по совместительству — это зависит от бюджета ассоциации и объема регулярных работ.

Использование внештатных сотрудников и подрядных организаций позволяет снизить уровень постоянных расходов, привлечь необходимые ресурсы под определенные проекты.

Кроме того, подрядная организация может привлекать в проекты, инициированные Ассоциацией, дополнительное финансирование за счет взносов компаний, которые ее членами не являются, но заинтересованы в поддержании конкретного проекта. Это могут быть взносы за участие в мероприятиях, инициированных Ассоциацией, платежи за аналитические материалы, целевые взносы на финансирование проектов. Таким образом, значительно расширяется материальная база проектов ассоциации.

В первые годы оправдан вариант, когда Ассоциация нанимает в качестве исполнительного органа не физические лица, а организацию. Руководитель такой организации может быть единственным штатным сотрудником, работающим на Ассоциацию по совместительству. Он использует ресурсы своей организации для выполнения задач Ассоциации. В этом случае отпадает необходимость в аренде отдельного офиса для Ассоциации, приобретении компьютерной и офисной техники. Этот вариант организации более эффективен, пока число членов невелико, а бюджет не превышает 6 млн руб. в год, пока у Ассоциации

Таблица 2. Прогнозируемые доходы ассоциации

	Размер взносов	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Число членов, чел.		20	50	80	100
Годовые членские взносы, тыс. руб.	100	2000	5000	8000	10000
Вступительные взносы, тыс. руб.	50	1000	1500	1500	1000
Всего бюджет ассоциации, тыс. руб.		3000	6500	9500	11000

нет возможности обеспечить полную загрузку и финансирование работ двух–трех штатных сотрудников (примерные расчеты см. в табл. 1).

### ФИНАНСИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Бюджет Ассоциации складывается из регулярных членских взносов и целевых взносов на отдельные проекты.

Объем регулярных членских взносов должен уверенно перекрывать стоимость регулярных работ, проводимых Ассоциацией. Разница направляется на частичное финансирование проектов.

Небольшие проекты ассоциации могут финансироваться за счет регулярных взносов. Крупные трудозатратные проекты финансируются за счет целевых взносов заинтересованных участников. Подтверждением запуска проекта во многих случаях является не только решение Правления, но и согласие заинтересованных членов принять участие в финансировании и обеспечить соответствующих целевой бюджет. Как уже упоминалось, в финансировании проектов могут принимать участие не только члены Ассоциации. Таким образом, бюджет проектов, ею инициированных, может выходить за рамки бюджета самой Ассоциации.

Между представленными выше вариантами есть промежуточные. Можно оперативно переходить на них при увеличении объема работ и финансирования или при их сокращении.

Примерный расчет прогнозируемых доходов ассоциации представлен в таблице 2.

Размер членских взносов выбран таким образом, чтобы он не был существенным барьером для средних и крупных компаний. Специальные условия членства для малых компаний могут быть приняты решением Правления в первый год работы. Ниже представлены членские взносы в ассоциациях, которые работают в смежных областях.

Членские взносы в АПКИТ [8] — от 130 до 360 тыс. руб. в зависимости от оборота компании; для стартапов и малых региональных компаний — 45 тыс. руб.

Членские взносы РАТЭК [9] — от 76 тыс. руб. для сервисных центров до 460 тыс. руб. для крупных оптовых компаний и федеральных

сетей, 153 тыс. руб. для малых российских производителей.

Членские взносы АСПЭК [9] — 100 тыс. руб.

Внешнее финансирование проектов Ассоциации за счет взносов нечленов может быть сопоставимо с ее бюджетом.

### ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ПЛАН НА 2017 Г.

1. Организация учредительного собрания (февраль).
2. Регистрация Ассоциации в Минюсте (февраль — апрель).
3. Установление коммуникаций с ключевыми для задач Ассоциации государственными структурами.
4. Установление коммуникаций и согласование совместной работы с Ассоциациями из смежных областей (ПО, ИТ, электротехника, дистрибуция...).
5. Организация собраний правления.
6. Организация сбора статистической информации и подготовка регулярных отчетов о состоянии отрасли.
7. Привлечение новых членов и организация комитетов.
8. Уточнение, детализация отраслевой стратегии по направлениям, согласование крупных проектов развития отрасли (в комитетах).
9. Уточнение и продвижение предложений по таможенному регулированию. 🍀

### ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегическое видение развития российской электронной промышленности. ЖЭР. 2016.
2. Стратегия развития электронной промышленности в картинках. Компоненты и технологии. № 12. 2016.
3. Стратегия развития электронной промышленности. Часть 2. Компоненты и технологии. № 1. 2017.
4. Ростех утвердил стратегию электронного кластера. Моделируем реализацию. Компоненты и технологии. № 1. 2017.
5. Социальные вопросы управления промышленностью//www.sovel.org/publikacii.
6. Проект стратегии развития электронной промышленности//www.sovel.org.
7. www.sovel.org/seminary\_konferencii/2017/materials/materialy.
8. www.apkit.ru.
9. http://ratek.org.
10. www.aspecrf.org.