

Мониторинг функционирования бизнес-моделей компаний – операторов автомобильного рынка

Бутусов Д.В., финансовый аналитик ООО «ГК«Возрождение»

Аннотация. Удовлетворение потребностей ключевых стейкхолдеров требует от организаций построения методики сбора требований, их перевода в показатели, определения целевых значений и дальнейшего их выполнения. Обоснование бизнес-модели с точки зрения стейкхолдерского подхода позволяет компании следовать основным аспектам устойчивого развития: экономическому, социальному и экологическому. В связи с постоянно меняющимися условиями в экономике, а вместе с ними и требованиями различных стейкхолдеров, возникает необходимость постоянного мониторинга функционирования бизнес-модели организации. Автомобильные дилерские центры Российской Федерации испытывают ряд трудностей при осуществлении своей деятельности, которые связаны как с внутренними, так и с внешними факторами. Очевидно, что использование бизнес-моделей, ориентированных на сбалансированное удовлетворение требований ключевых стейкхолдеров автомобильных дилеров, окажет положительное влияние на деятельность таких компаний. При этом поддержание бизнес-модели в конкурентоспособном состоянии является важнейшим фактором их успеха в современных условиях. Обеспечить такую конкурентоспособность возможно лишь при условии наличия адекватного информационно-аналитического обеспечения на основе контроллинга бизнес-моделей, способного вовремя выявлять разрывы между желаемыми и фактическими показателями деятельности организации. Поэтому разработка аналитических отчетов, отражающих наиболее полную информацию о потребностях стейкхолдеров и реальном выполнении их требований, служит хорошим инструментом постоянного мониторинга функционирования бизнес-модели, составляющих ее бизнес-процессов, а также обоснования разработки и внедрения необходимых изменений.

Ключевые слова: бизнес-модель, стейкхолдеры, требования стейкхолдеров стейкхолдерский подход, мониторинг функционирования бизнес-модели.

Monitoring of the functioning of business models of companies – operators of the automotive market

Butusov D.V., financial analyst of LLC «GC «Vozrozhdenie»

Annotation. Meeting the needs of key stakeholders requires organizations to build a methodology of collecting requirements, translating them into indicators, defining target values and further implementing them. The justification of the business model from the point of view of the stakeholder approach allows the company to follow the basic aspects of sustainable development: economic, social and environmental. Due to the constantly changing conditions in the economy, and the requirements of various stakeholders, it becomes necessary to constantly monitor the functioning of the business model of the organization. Automotive dealer centers of the Russian Federation experience a number of difficulties in carrying out their activities, which are related to both internal and external factors. Obviously, the use of business models aimed at balanced satisfaction of the requirements of key stakeholders of automotive dealers will have a positive impact on the activities of such companies. At the same time, maintaining a business model in a competitive position is the most important factor of their success in modern conditions. Such competitiveness is only possible if there is an adequate information and analytical support based on controlling business models that can timely identify gaps between the desired and actual performance of the organization. Therefore, the development of analytical reports reflecting the most complete information of stakeholder needs and real compliance of their requirements, serves as a good tool for constantly monitoring the functioning of the business model that make up its business processes, as well as justifying the development and implementation of necessary changes.

Keywords: business model, stakeholders, stakeholders requirements, stakeholder approach, monitoring of business model functioning.

Развитие автомобильного рынка Российской Федерации на протяжении последних пяти лет показывает тенденцию к снижению темпов продаж новых автомобилей. Положение, в котором оказалась отрасль, обусловлено следующими факторами:

- 1) неопределенность геополитической ситуации;
- 2) падение цен на нефть;
- 3) ослабление курса рубля;
- 4) повышение цен на автомобили;
- 5) повышение ставок по автокредитам;
- 6) снижение платежеспособности населения;
- 7) штрафы за невыполнение требований законодательства при проведении проверок;
- 8) жесткая регламентированность основных видов деятельности стандартами дистрибьюторов.

Использование устаревших бизнес-моделей, утративших свою конкурентоспособность в новых условиях, подрывает способность автомобильных дилеров России адаптироваться к требованиям важнейших стейкхолдеров: клиентов, кредиторов, дистрибьюторов, надзорных государственных органов. Не учитывать интересы данных групп заинтересованных лиц невозможно, так как это является гарантией продолжения осуществления деятельности предприятия. В современном мире различные группы стейкхолдеров активно влияют на функционирование бизнеса, поэтому игнорирование их интересов может обернуться для компании потерей своей конкурентоспособности. Совокупность стейкхолдеров формирует с компанией взаимозависимую систему, которая способна поддерживать бизнес в трудных ситуациях, а в некоторых случаях, напротив, может лишить компанию возможности действовать и даже просто уничтожить ее [1]. При этом выявление требований, анализ их выполнения, оп-

ределение бизнес-проблем и выработка предложений по их решению должны осуществляться компанией непрерывно и систематически.

Отечественные операторы автомобильного рынка, как правило, функционируют в форме малых предприятий. Следует отметить, что при большом разнообразии и уникальности малых предприятий, они используют определенные типы бизнес-моделей, как способы внутренней организации бизнеса [2].

В настоящее время использование традиционных форм отчетности, а также бюджетирования, рассматриваемых многими руководителями организаций в качестве основных инструментов планирования, не может удовлетворять потребностей менеджмента в информации о деятельности компании, не говоря уже об остальных заинтересованных лицах, что препятствует адаптации предприятия к изменяющейся экономической среде [4,5].

Поэтому целесообразно предложить методику обоснования бизнес-модели компании – оператора автомобильного рынка, в основе которой лежит концепция стейкхолдерского подхода. Данная методика включает в себя определение, систематизацию, классификацию стейкхолдеров, выявление их требований, трансформацию этих требований в показатели деятельности предприятия, определение их целевых значений, анализ отклонений фактических показателей от целевых, выявление бизнес-проблем и их масштабов, обоснование и разработку решений по их устранению. В данной системе следует предусмотреть и меры фиксации информации об изменениях в составе стейкхолдеров и их требований. Необходимо также постоянно осуществлять мониторинг бизнес-модели и бизнес-процессов для их корректировки, когда изменения будут носить стратегический характер. Подробная схема этой методики представлена на рисунке 1.

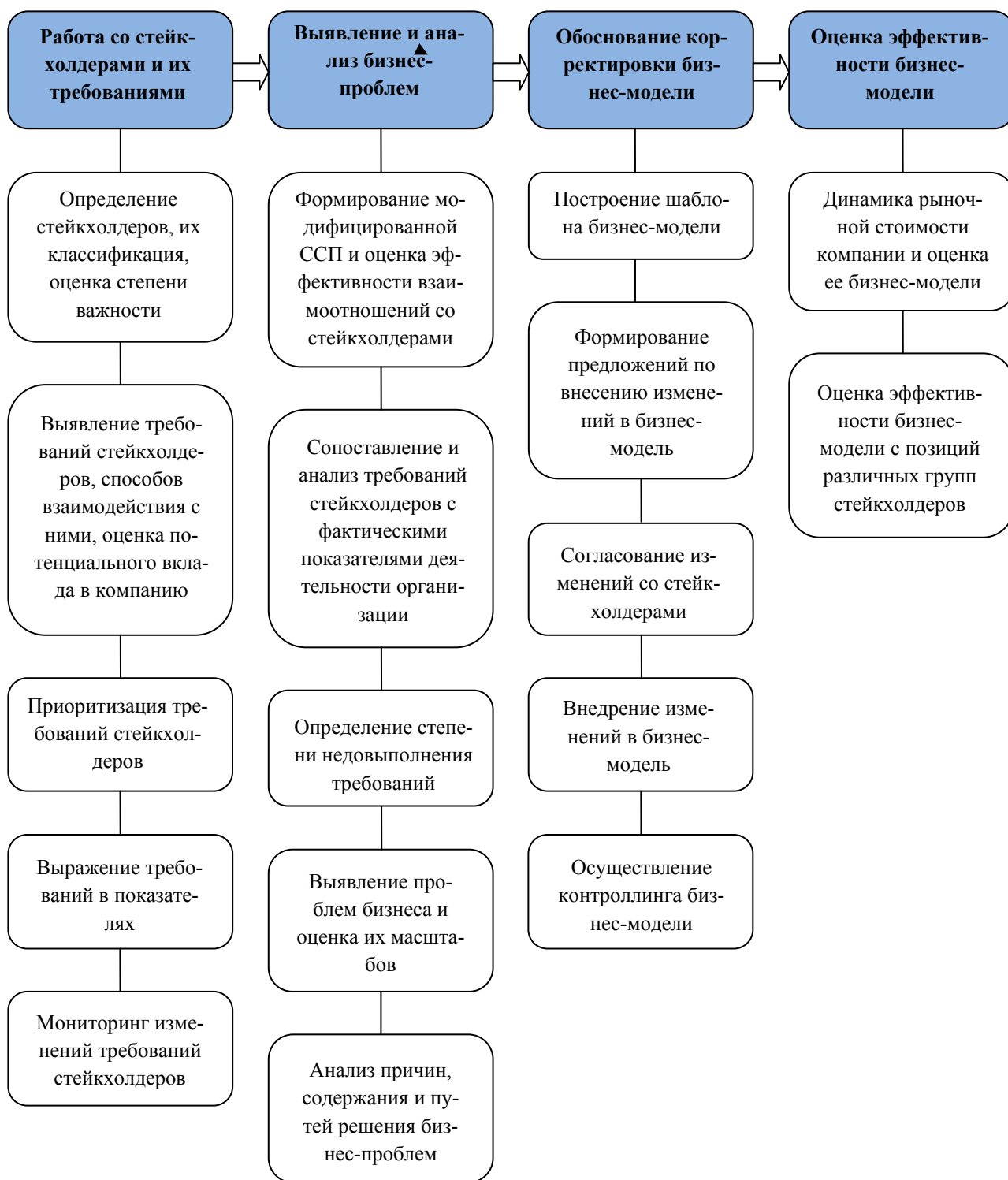


Рис. 1 – Структурно-логическая схема обоснования бизнес-модели компании

Очевидно, что для эффективной адаптации изменений, вносимых в бизнес-модель, необходима непрерывная оценка ситуации и оперативное реагирование на меняющиеся условия. Инструментом реализации такого подхода может служить рефлексивный мониторинг. Этот метод основан на непротиво-

чивой системе индикаторов оценки эффективности бизнес-моделей и аналитическом обосновании направленных организационных действий. Именно рефлексивный мониторинг представляет основное условие для поддержания их конкурентоспособности [3]. Каждый этап формирования или изменения бизнес-модели должен подвергаться мониторингу, при этом, в системе этого мониторинга следует определить целевые значения ключевых показателей эффективности, отклонение от которых знаменует необходимость вмешательства в процесс формирования или внесения изменений в бизнес-модель. В свою очередь, это предполагает разработку циклической системы рефлексивного мониторинга, благодаря которой можно контролировать функционирование и совершенствование бизнес-модели компании. Представим данную систему на рисунке 2.

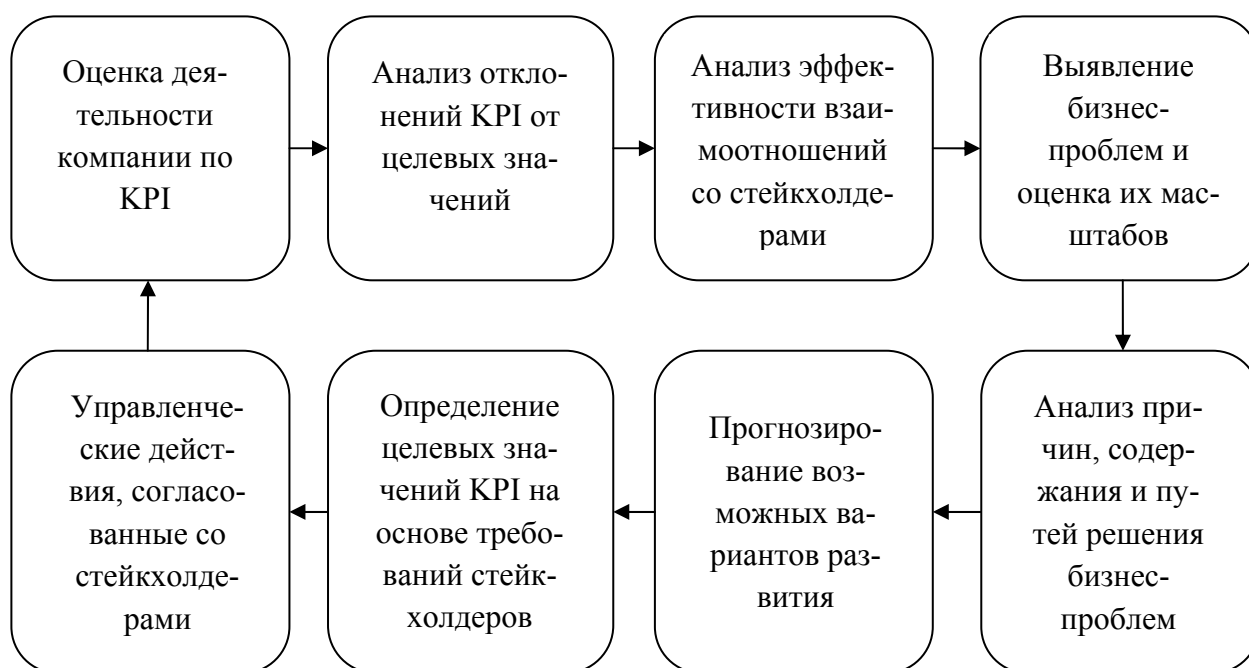


Рис. 2 – Система рефлексивного мониторинга при реализации контроллинга бизнес-модели компании

Предложенная схема обоснования построения бизнес-модели в компаниях – операторах автомобильного рынка может основываться на информации, формирующейся в специально созданной системе управленческого учета стейкхолдеров, их требований, перевода требований в показатели, их фактиче-

ского выполнения. Важнейшим элементом такой системы могут стать аналитические отчеты в форме таблиц, где должны быть собраны ключевые требования заинтересованных сторон, выраженные в форме индикаторов развития компании, определены целевые значения этих индикаторов, отражены фактические показатели по каждому из требований и произведена оценка их выполнения.

Так, одним из важнейших стейкхолдеров предприятий, занимающихся продажей и обслуживанием автомобилей, являются контролирующие органы ГИБДД. Проводимые ими проверки направлены на выявление нарушений дилерскими центрами правил оказания услуг тест-драйвов автомобилей, продаж подержанных автомобилей в залоге, угоне, продаж новых автомобилей, оборудованных системой ЭРА-ГЛОНАСС. Стоит отметить, что подобные проверки направлены на повышение социальной эффективности компаний. Например, при совершении поездок тест-драйв существуют риски нанесения ущерба как сотрудникам организации, клиентам, так и третьим лицам. Обязательное ведение журналов регистрации предрейсовых, предсменных, послерейсовых, послесменных медицинских осмотров, журнала учета движения путевых листов, журнала по проведению инструктажей с водительским составом по безопасности движения, журнала учета выхода автомобиля на линию и возврата с линии должно осуществляться на постоянной основе. Халатное отношение к ведению этих документов повышает риски организации при проведении тест-драйвов, которые связаны с безопасностью здоровья и жизни людей.

Проверка юридической чистоты каждого принимаемого подержанного автомобиля в сотрудничестве с органами ГИБДД (отправка запросов на проверку об автомобилях, находящихся в угоне, залоге и т.п.) позволяет не только обезопасить компанию от сомнительных сделок, но и сформировать имидж оператора качественных подержанных транспортных средств. Очевидно, что выполнение таких требований органов ГИБДД не только обезопасит компанию от штрафов, но и повысит социальную эффективность организации.

Для учета интересов органов ГИБДД сформируем макет таблицы 1, отражающей их ключевые требования с целевыми показателями, которые одинаковы для всех дилерских центров Российской Федерации.

Таблица 1

**Ключевые показатели выполнения требований ГИБДД
для автомобильных дилерских центров России**

Ключевые показатели выполнения требований ГИБДД					
Требования	Сегмент отчетности	Измеритель	Целевой показатель	Фактический показатель	Оценка выполнения требования
Наличие, ведение, полнота, правильность заполнения документации, необходимой для проведения тест-драйвов автомобилей	Социальная эффективность	Общее количество нарушений	Отсутствие нарушений	-	-
		Количество грубых нарушений	Отсутствие нарушений	-	-
		Количество аккредитованных продавцов-консультантов для проведения тест-драйва	Все продавцы-консультанты	-	-
		Количество технически исправных автомобилей для совершения тест-драйва	Все автомобили	-	-
		Наличие документов на право использования автомобиля в качестве тест-драйва	Представлены все необходимые документы	-	-
		Количество зарегистрированных автомобилей для проведения тест-драйва	Все автомобили	-	-
		Наличие медсестры в штате организации	Присутствует	-	-
		Ведение журнала регистрации предрейсовых, предсменных медицинских осмотров	Составлены все записи	-	-
		Ведение журнала регистрации послерейсовых, послесменных медицинских осмотров	Составлены все записи	-	-
		Ведение журнала учета движения путевых листов	Составлены все записи	-	-
		Ведение журнала по проведению инструктажей с водителем по безопасности движения	Составлены все записи	-	-
		Ведение журнала учета выхода автомобиля на линию и возврата с линии	Составлены все записи	-	-

Продажа юридически чистых подержанных автомобилей	Социальная эффективность	Коэффициент обращений в органы ГИБДД за соответствующей информацией (угон, залог и т.д.) о подержанных автомобилях	1	-	-
		Количество проданных подержанных автомобилей, находящихся в залоге, угоне	0	-	-
Продажа автомобилей, оборудованных системой ЭРА-ГЛОНАСС	Социальная эффективность	Коэффициент оснащённости новых проданных автомобилей, оборудованных системой	1	-	-
		Коэффициент оснащённости подержанных проданных автомобилей, ввезенных на территорию Таможенного союза после 01.01.17	1	-	-
Выполнение предписаний по устранению выявленных нарушений в установленный срок	Социальная эффективность	Количество нарушений, устраненных в установленный срок	Устранение всех нарушений в срок	-	-
		Количество нарушений, не устраненных в установленный срок	Отсутствие не устраненных нарушений	-	-

Данная таблица собирает воедино всю существенную информацию, которую необходимо предоставлять органам ГИБДД. Это может оказаться полезным для топ-менеджеров автомобильных дилерских центров, так как в настоящее время в подавляющем большинстве таких организаций информация, представленная в таблице не формируется на постоянной основе, учет выполнения требований ГИБДД не ведется, а руководители предприятий не в состоянии держать в уме всю эту важную информацию. В результате все эти данные хранятся разрозненно, в ряде организаций обнаруживаются нарушения при проведении проверок, что влечет за собой выплату штрафов, затраты времени на выполнение предписаний по устранению выявленных нарушений. Поэтому использование предлагаемых макетов таблиц позволяет не только собрать всю необходимую информацию по выполнению требований каждого отдельного стейкхолдера, но и увидеть их реальное выполнение, определить бизнес-проблемы и их масштаб, а впоследствии обосновать и разработать решения, для

устранения разрывов между целевыми и фактическими индикаторами деятельности организации.

Аналогичные таблицы следует составлять и для других стейкхолдеров, список важнейших из которых представлен в таблице 2.

Таблица 2

Требования ключевых стейкхолдеров автомобильных дилерских центров

Заинтересованные лица	Требования заинтересованных лиц	Измерители требований
Собственники организации	Рост стоимости компании	Рыночная стоимость компании
		Экономическая добавленная стоимость, EVA
	Благополучное финансовое состояние компании	Коэффициент текущей ликвидности
		Коэффициент абсолютной ликвидности
		Коэффициент быстрой ликвидности
		Коэффициент автономии
		Финансовый рычаг
		Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами
		Рентабельность активов (ROA)
		Рентабельность собственного капитала (ROE)
		Рентабельность продаж (ROS)
		Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности
		Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности
		Коэффициент оборачиваемости склада автомобилей
	Коэффициент оборачиваемости склада запчастей	
	Средневзвешенная цена капитала, WACC, %	
Повышение конкурентоспособности компании	Доля рынка организации в регионе	
	Индекс удовлетворенности клиентов	
Получение и рост чистой прибыли компании	Размер полученной чистой прибыли за отчетный период	
	Индекс роста/снижения чистой прибыли	
Выплата годовых дивидендов	Размер годовых дивидендов, полученных собственниками	
Дистрибьюторы	Выполнение плана продаж новых автомобилей	Количество проданных автомобилей
	Выполнение плана продаж по запасным частям	Млн. руб.
	Индекс качества продаж автомобилей	Индекс качества продаж автомобилей, %
	Индекс качества услуг сервиса	Индекс качества услуг сервиса, %
	Выполнение КРІ по чек-листу со средним (или выше) результатом внутри сети	Итоговый показатель КРІ по чек-листу, %
Клиенты организации	Высокое качество приобретаемых товаров и оказываемых услуг	Индекс удовлетворенности клиентов отдела продаж, %
		Индекс удовлетворенности клиентов отдела сервиса, %
		Индекс удовлетворенности клиентов от компании в целом, %
	Гарантии на проданные товары и оказанные услуги	Количество жалоб на приобретенные новые автомобили
		Количество жалоб на приобретенные подержанные автомобили

		Количество жалоб на оказанные услуги сервисного центра
	Оказание гарантийного ремонта автомобилей	Индекс удовлетворенности клиентов отдела сервиса по гарантийному ремонту, %
	Наличие на складе компании автомобилей соответствующих моделей и комплектаций	Коэффициент упущенных продаж автомобилей из-за отсутствия их на складе, %
	Осуществление тест-драйва автомобиля	Наличие всей линейки представленных в салоне автомобилей для тест-драйва
		Количество произведенных тест-драйвов
	Возможность покупки нового автомобиля по более низкой цене	Количество автомобилей, проданных со скидкой
		Количество автомобилей, проданных по программам государственной поддержки
		Количество автомобилей, проданных по программам дистрибьютора
	Возможность взять подменный автомобиль	Количество подменных автомобилей в компании
	Оформление кредита и страховки автомобиля	Наличие в организации данных видов услуг
		Коэффициент кредитования новых автомобилей
		Коэффициент кредитования подержанных автомобилей
		Коэффициент оформления полисов КАСКО
	Оформление заявки на автомобиль	Коэффициент оформления полисов ОСАГО
		Количество оформленных заявок
	Помощь при постановке на учет в органах ГИБДД	Количество исполненных заявок
		Количество автомобилей, поставленных на учет с помощью дилера
	Предоставление актуальной информации о товарах и услугах компании	Стоимость услуги, руб.
		Индекс удовлетворенности клиентов, позвонивших в компанию
	Возможность обмена старого автомобиля на новый	Индекс удовлетворенности клиентов сайтом компании
		Наличие программ по услугам обмена автомобилей
	Обоснованная оценка подержанного автомобиля	Количество автомобилей, проданных по программе trade-in
		Коэффициент принятия автомобилей, %
	Урегулирование претензий по гарантийному ремонту	Количество автомобилей, находящихся на гарантийном обслуживании более 45 дней
		Количество полученных жалоб
		Количество урегулированных жалоб
	Срок продажи подержанного автомобиля	Средний срок хранения автомобиля на складе компании
Кредиторы	Соблюдение финансовых стандартов	Размер уставного капитала
		Коэффициент автономии
		Финансовый рычаг
		Продолжительность оборота оборотного капитала
		Отношение долгосрочной задолженности к собственному капиталу
		Коэффициент уровня возврата долгосрочных обязательств
		Коэффициент маневренности
		Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами
		Коэффициент обеспеченности товарных запасов собственными средствами
	Своевременность и полнота уплаты процентов по займам	Сумма уплаченных процентов
		Своевременность выплаты процентов
		Полнота уплаченных процентов
	Выполнение финансовых ковенантов	Для отдельной компании эти условия могут меняться

	Стабильность состава топ-менеджеров	Количество уволенных топ-менеджеров Опыт работы топ-менеджера в автомобильной отрасли (для каждого отдельно)
Топ-менеджмент	Повышение эффективности отдела продаж	Количество оплаченных новых а/м
		Количество проданных новых а/м
		Выручка от реализации новых а/м
		Валовая прибыль от реализации новых а/м
		Средняя маржа на 1 проданный новый а/м
		Количество принятых подержанных а/м
		Количество проданных подержанных а/м
		Выручка от реализации подержанных а/м
		Валовая прибыль от реализации подержанных а/м
		Средняя маржа на 1 проданный подержанный а/м
		Соотношение продаж новых а/м к подержанным
		Продажи на 1 продавца
		Оборачиваемость склада новых а/м
		Оборачиваемость склада подержанных а/м
		Средняя стоимость нового а/м на складе
		Средняя стоимость реализованного нового а/м
		Средняя стоимость подержанного а/м на складе
		Средняя стоимость реализованного подержанного а/м
		Выручка от продажи дополнительного оборудования
		Сумма продаж ДО на 1 а/м
	Валовая прибыль от реализации ДО	
	Средняя маржа от продажи ДО на 1 а/м	
	Сумма продаж ДО на 1 продавца	
	Выручка отдела продаж	
	Валовая прибыль отдела продаж	
	Рентабельность отдела продаж	
	Повышение эффективности отдела сервиса	Коэффициент сервисного покрытия
		Количество машинозаявок (механический участок)
		Количество машинозаявок (кузовной участок)
		Количество машинозаявок (мойка)
		Количество машинозаявок (участок ДО)
		Количество заказ-нарядов (гарантийный слесарный ремонт)
		Количество заказ-нарядов (гарантийный кузовной ремонт)
	Валовая прибыль отдела сервиса	
	Повышение эффективности отдела запасных частей	Выручка отдела з/ч
		Валовая прибыль отдела з/ч
		Рентабельность валовой прибыли отдела з/ч
	Повышение эффективности предоставления финансовых услуг	Количество выданных полисов КАСКО
		Количество выданных полисов ОСАГО
		Количество выданных полисов ДоСАГО (добровольное страхование автогражданской ответственности)
		Агентское вознаграждение от услуг страхования
Общая сумма страховок		
Количество оформленных кредитных заявок		
Общая сумма кредитов		
Агентское вознаграждение от услуг кредитования		
Общая выручка дилерского центра		
Повышение эффективности всего предприятия	Валовая прибыль	
	Рентабельность валовой прибыли	
	ЕБИТДА	
	Чистая прибыль	
	Бонус от дистрибьютора	

		Чистая прибыль с учетом бонуса дистрибьютора
Сотрудники организации	Своевременность выплаты заработной платы	Количество сотрудников, получивших заработную плату вовремя
	Полнота выплаты заработной платы	Количество сотрудников, получивших заработную плату в полном объеме
		Общая сумма выплаченной заработной платы
	Начисление и перечисление страховых взносов в полном объеме	Количество сотрудников, на имя которых были начислены и перечислены страховые взносы
		Общая сумма перечисленных страховых платежей
	Обеспечение работодателем безопасных условий труда в соответствии со статьей 212 ТК РФ	Количество выявленных нарушений при проведении проверки
	Предоставление основного оплачиваемого отпуска	Количество сотрудников, которым предоставлен оплачиваемый отпуск
		Количество сотрудников, получивших отпускные не позднее, чем за три дня до ухода в отпуск
		Средняя продолжительность оплачиваемого отпуска для одного сотрудника
	Предоставление отпуска по уходу за ребенком	Количество сотрудников, которые ушли в отпуск по уходу за ребенком до трех лет
		Средняя сумма ежемесячного пособия
		Средняя сумма выплат страховых взносов на одного сотрудника
Возможность карьерного роста	Количество сотрудников, прошедших обучение за счет работодателя	
	Количество сотрудников, получивших повышение за отчетный период	
Страховые компании	Передача информации о страховых полисах автомобилей	Количество проданных полисов ОСАГО
		Количество проданных полисов КАСКО
		Количество проданных полисов ДоСАГО
		Количество проданных полисов страхования от несчастных случаев
	Поддержание доли рынка страховых компаний в регионе (по каждой страховой компании отдельно)	Доля полисов страховой компании в общей сумме проданных полисов в регионе
		Доля ОСАГО
		Доля КАСКО
		Доля ДоСАГО
		Страхование от несчастных случаев
Роспотребнадзор	Соблюдение правил оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств согласно постановлению Правительства РФ от 11.04.2001 №290	Количество обращений клиентов в Роспотребнадзор за отчетный период
		Количество нарушений, выявленных в ходе проверки
	Соблюдение сроков выдачи автомобиля	Количество автомобилей, находящихся на гарантийном обслуживании более 45 дней
	Наличие, полнота, правильность заполнения, хронометраж документации, необходимой для осуществления гарантийного ремонта автомобилей	Общее количество нарушений
		Количество грубых нарушений
	Выполнение предписаний по устранению выявленных нарушений в установленный срок	Количество нарушений, устраненных в установленный срок
Количество нарушений, не устраненных в установленный срок		
Ростехнадзор	Соблюдение предприятием правил безопасности эксплуатации тепловых энергоустановок (котельных)	Общее количество нарушений
		Количество грубых нарушений
	Наличие, полнота, правильность заполнения, хронометраж документации, установленной правилами	Общее количество нарушений
		Количество грубых нарушений

	технической эксплуатации тепловых энергоустановок, утвержденных приказом Минэнерго РФ №115 от 24.03.03	
	Выполнение предписаний по устранению выявленных нарушений в установленный срок	Нарушения, устраненные в установленный срок Количество замечаний, при устранении нарушений
Роструд	Наличие, полнота, правильность заполнения, хронометраж документации, необходимой для предъявления при проведении проверки соблюдения законодательства о труде и охране труда	Общее количество нарушений
		Количество грубых нарушений
	Ведение соответствующей документации и наличие актуальной информации о территории, зданиях, оборудовании, транспортных средствах и др. объектах, используемых при осуществлении деятельности	Общее количество нарушений
		Количество грубых нарушений
	Отсутствие задолженности перед работниками по заработной плате	Количество работников, перед которыми есть задолженность по заработной плате
		Сумма задолженности перед работниками
	Предоставление сведений о коллективных трудовых спорах	Количество коллективных трудовых споров в отчетном периоде
		Количество урегулированных коллективных трудовых споров
		Количество неурегулированных коллективных трудовых споров
	Выполнение предписаний по устранению выявленных нарушений в установленный срок	Количество нарушений, устраненных в установленный срок
Количество нарушений, не устраненных в установленный срок		
Соблюдение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права	Количество обращений от граждан	
Органы ГИБДД	Подробно рассмотрены в таблице 1	Подробно рассмотрены в таблице 1
ФНС	Своевременность уплаты налогов	Дата уплаты налогов
	Полнота уплаты налогов	Суммы, уплаченные в бюджет за отчетный период
	Правильность исчисления налогооблагаемой базы	Сумма занижения налогооблагаемой базы, установленная в ходе проведения проверки
	Обоснованность и документальное подтверждение расходов организации	Сумма расходов, не имеющих обоснованное и документальное подтверждение в ходе проведения проверки
	Представление документов, необходимых для проведения проверки	Документы, представленные для проверки
	Выполнение предписаний по устранению выявленных нарушений в установленный срок	Нарушения, устраненные в установленный срок
		Количество замечаний, при устранении нарушений
ФАС	Запрет на действия, отраженные в главе 2 Федерального закона "О защите конкуренции" от 26.07.2006 N 135-ФЗ	Общее количество нарушений, выявленных при проверке
		Количество нарушений, устраненных в установленный срок
	Выполнение предписаний по устранению выявленных нарушений в установленный срок	Количество нарушений, не устраненных в установленный срок
Росприроднадзор	Соблюдение норм ПДВ вредных веществ в атмосферный воздух	Значения ПДВ для каждого вида загрязняющих веществ
	Наличие соответствующей докумен-	Фактическое наличие всех соответствующих доку-

	тации, подтверждающей разрешение на выброс вредных веществ и определяющих нормативы ПДВ	ментов и лицензий, хранение и ведение которых организовано компанией
	Получение предприятием положительных заключений и документов по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке, размещению отходов I-IV класса опасности в установленном законодательством РФ порядке	Фактическое наличие всех соответствующих документов и лицензий, хранение и ведение которых организовано компанией
	Выполнение предписаний по устранению выявленных нарушений в установленный срок	Количество нарушений, устраненных в установленный срок
		Количество нарушений, не устраненных в установленный срок
Муниципальные органы власти	Соответствие использования земельного участка требованиям, установленным действующими нормативными правовыми актами в области использования земель	Вид целевого использования земель
	Наличие, полнота, правильность заполнения, хронометраж документов на земельные участки	Общее количество нарушений
		Количество грубых нарушений
	Выполнение предписаний по устранению выявленных нарушений в установленный срок	Количество нарушений, устраненных в установленный срок
		Количество нарушений, не устраненных в установленный срок
	Обеспечение занятости населения	Количество предоставленных рабочих мест
	Своевременность уплаты налогов	Дата уплаты налогов
	Полнота уплаты налогов	Суммы, уплаченные в бюджет за отчетный период
Правильность исчисления налогооблагаемой базы	Сумма занижения налогооблагаемой базы, установленная в ходе проведения проверки	

Информацию из отчетов, составленных на основе данных таблицы 2, необходимо анализировать на постоянной основе, определяя разрывы между целевыми и фактическими показателями требований стейкхолдеров. Анализ такой отчетности послужит основой для разработки, обсуждения и внедрения изменений в бизнес-модели компаний – операторов автомобильного рынка. Наиболее распространенными вариантами изменений могут служить:

- реинжиниринг бизнес-процессов по тем направлениям деятельности, где имеются разрывы при выполнении требований стейкхолдеров;
- назначение ответственных лиц по контролю за удовлетворением требований ключевых стейкхолдеров, формирование особой системы мотивации персонала, направленной на повышение эффективности взаимоотношений со стейкхолдерами;

- создание и предложение новых продуктов и ценностей, которых ожидают от компании ключевые стейкхолдеры;
- формирование прозрачной системы осуществления деятельности организации, отвечающей требованиям надзорных органов.

Некоторые элементы таблиц, составляемых для различных групп стейкхолдеров, могут отличаться, в зависимости от внесения необходимой информации по каждой из заинтересованных сторон. Например, для Росприроднадзора следует указывать наименование загрязняющих веществ и отходов, класс их опасности для окружающей среды, значения ПДВ. Данная информация позволяет детально анализировать данные по каждому виду веществ и отходов, одновременно определяя - насколько соблюдаются требования в сфере экологической безопасности. Прозрачные данные компания может использовать также для укрепления своего имиджа среди местного населения, раскрывая правдивую информацию о своем влиянии на окружающую среду. Представление о всех видах отходов позволяет топ-менеджерам выработать и принять важные решения, связанные со сбором отходов, сокращением затрат на их вывоз и утилизацию. Например, принятие решений в области организации отдельного сбора отходов по видам сэкономит затраты на их вывоз и утилизацию, что не только сократит затраты компании, но и упорядочит бизнес-процессы по управлению отходами дилерского центра.

Очевидно, что выполнение требований контролирующих органов является обязательным для организации, однако требования других групп стейкхолдеров также не должны быть проигнорированы. Для этого бизнес-аналитику следует определить целевые значения требований каждой группы ключевых заинтересованных сторон путем взаимодействия с ними. Такое взаимодействие может происходить в различных формах систематических контактов с ключевыми заинтересованными сторонами, организации их информирования, проведения общественных слушаний, опросов, анкетирования, ведения с ними личных переговоров бизнес-аналитика, при которых он должен выявить и зафиксировать их требования. Необходимы также анализ переписки с контрагентами,

сообщений в СМИ и в системе интернет, изучение материалов собраний коллектива и отчетности, формируемой всеми подразделениями организации. Информации для анализа получается очень много и она формируется на различных уровнях управления организации, что затрудняет ее сбор и повышает риски упущения ряда требований и дальнейшего их неисполнения. Таким образом, организации нужна система, в которой вся важная и необходимая информация по управлению и исполнению требований стейкхолдеров будет собрана централизованно и затем отражена в соответствующей отчетной таблице для ее анализа бизнес-аналитиком и топ-менеджерами. В результате этого в распоряжении компании появится инструмент постоянного мониторинга функционирования бизнес-модели и составляющих ее бизнес-процессов, а также обоснования их необходимых изменений и корректировок.

Библиографический список

1. Бариленко, В.И. Бизнес-анализ как закономерный этап эволюции российского экономического анализа [Текст] // European social science journal. – 2013. № 10-1(37). – С. 364-371.
2. Бариленко, В.И., Бердников, В.В., Гавель, О.Ю. Аналитическое обоснование перспективных бизнес-моделей компаний малого бизнеса // Управленческие науки. 2014. №4 (13)
3. Бердников, В.В. Рефлексивный мониторинг – эффективный инструмент контроллинга инновационно-инвестиционных проектов [Текст] / В.В. Бердников /Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №5. – С. 285-291.
4. Бердников, В.В., Гавель, О.Ю. Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 3. С. 283–284.
5. Гавель, О.Ю. Аналитическое обоснование риск-ориентированных стратегий развития агробизнеса // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 5. С. 54–74.

References:

1. Barilenko, V.I. Biznes-analiz kak zakonomernyy etap evolyutsii rossiyskogo ekonomicheskogo analiza [Tekst] // European social science journal. – 2013. № 10-1(37). – S. 364-371.
2. Barilenko, V.I., Berdnikov, V.V., Gavel, O.Yu. Analiticheskoe obosnovanie perspektivnykh biznes-modeley kompaniy malogo biznesa // Upravlencheskie nauki. 2014. №4 (13)
3. Berdnikov, V.V. Refleksivnyy monitoring – effektivnyy instrument kontrollinga innovatsionno-investitsionnykh proektov [Tekst] / V.V. Berdnikov /Audit i finansovyy analiz. – 2012.
4. Berdnikov, V.V., Gavel, O.Yu. Analiticheskie instrumentyi razrabotki i monitoringa effektivnosti biznes-modeley // Audit i finansovyy analiz. 2013. № 3. S. 283–284.
5. Gavel, O.Yu. Analiticheskoe obosnovanie risk-orientirovannykh strategiy razvitiya agrobiznesa // Audit i finansovyy analiz. 2013. № 5. S. 54–74.