

МЕТОДИКА АНАЛИЗА ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1

**Москва 2017 г**

Некоммерческое



партнерство

«Международный центр инжиниринга и инноваций»

При поддержке и

участии:

Отраслевого отделения «Инжиниринг» общероссийской общественной организации «Деловая Россия»

Международной Академии Рейн-Вестфальского технического института (г.Ахен, Германия)



**Содержание**



|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Термины и сокращения | | |  |  |  | 3 |
| Цели и задачи анализа потенциала предприятия | | | | |  | 5 |
| Методика | и | инструментарий | | анализа | потенциала | 7 |
| предприятия | |  |  |  |  |  |
| Общая схема подготовки к проведению анализа потенциала | | | | | | 8 |
| предприятия | | по Методике |  |  |  |  |
| Подготовка к оказанию услуги по | | | | анализа | потенциала | 9 |
| предприятия | |  |  |  |  |  |
| Процедура | оказания услуги по | | | анализа | потенциала | 11 |
| предприятия | |  |  |  |  |  |
| Описание | этапов проведения | | | анализа | потенциала | 14 |
| предприятия и Инструментарий | | | |  |  |  |
| 1 этап. Подготовка к проведению | | | | анализа | потенциала | 14 |
| предприятия. | |  |  |  |  |  |
| 2 этап. Проведение дистанционного анализа показателей | | | | | | 14 |
| деятельности Предприятия (скоринг). | | | |  |  |  |
| 3этап. | Проведение | | интервью | сРуководителем | | 20 |
| (собственником) Предприятия. | | | |  |  |  |
| 4 этап. Проведение интервью с руководителями структурных | | | | | | 24 |
| подразделений Предприятия, наделенных правом принимать | | | | | |  |
| оперативные решения. | | |  |  |  |  |
| 5 этап. Окончательный анализ и систематизация полученных | | | | | | 28 |
| данных. |  |  |  |  |  |  |
| 6 этап. Формирование отчета об оказании услуги по Анализу | | | | | | 30 |
| потенциала предприятия. | | |  |  |  |  |
| Рекомендуемые нормативы времени на проведение АПП | | | | | | 32 |
| Формирование рекомендаций. | | | |  |  | 34 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Профиль предприятия | | | | |  | 35 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Соглашение о порядке оказания | | | | |  | 37 |
| консультационной услуги | | | «Анализ потенциала | |  |  |
| предприятия» | |  |  |  |  |  |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Справочная информация для скоринга. | | | | | | 38 |
| Общая выручка по отраслям (по 4-х значному ОКВЭД), 2016 | | | | | |  |
| г. |  |  |  |  |  |  |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 4: Базовые инструменты Региональных | | | | | | 45 |
| центров инжиниринга | | |  |  |  |  |

2

**Термины и сокращения**



**Термины:**

**Методика** –обозначает настоящий документ со всеми включенными в негоприложениями.

**Инструментарий** –обозначает часть Методики,содержащую опросныйматериал (опросные листы) для проведения услуги Анализ потенциала предприятия в соответствии с Методикой.

**Анализ потенциала предприятия** **–** консультационная услуга для

производственных и сервисных предприятий – субъектов малого и среднего предпринимательства, направленная формирование комплекса мер по повышению конкурентоспособности и устойчивости к кризисным ситуациям.

**Предприятие МСП (Предприятие)** –предприятие-субъект малого и среднегопредпринимательства, для которого оказывается услуга анализ потенциала предприятия.

**Руководство Предприятия** –Директор Предприятия,его полномочныезаместители, руководители структурных подразделений, наделенные правом принимать оперативные решения.

**Исполнитель –** юридическое лицо,индивидуальный предприниматель илифизическое лицо, с которым заключается договор на оказание услуги анализ потенциала предприятия.

**Интервью** –форма получения данных непосредственно у руководства(исотрудников) Предприятия путем беседы в свободной форме (вопрос-ответ, свободный диалог) на основании составленного ранее опросного листа, но, не ограничиваясь им.

**Консультант** –специалист по анализу потенциала предприятия,прошедшийспециальное обучение и обладающий соответствующим сертификатом.

**Скоринг (дистанционный анализ показателей деятельности Предприятия) -** система статистической экспресс-оценки Предприятия,основанная на анализе его финансовых, рыночных показателей, учредительной документации и продуктовой линейки.

**Профиль Предприятия** –систематизированная и обобщенная информация оПредприятии, полученная в результате оказания консультационной услуги «Анализ потенциала предприятия», включающая в себя общую информацию о предприятии.

3

**SWOT-анализ** –метод оценки фактического положения и стратегическихперспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска.

**Реестр поставщиков СМСП** -информационный реестр субъектов малого исреднего предпринимательства - поставщиков для крупного бизнеса и предприятий с государственным участием, а также других форм межрегионального и межотраслевого аутсорсинга и кооперации.

**Сокращения:**

**АПП** –Анализ потенциала предприятия.

**СМСП** –субъект малого и среднего предпринимательства.

**РЦИ** –Региональный центр инжиниринга.

**ИНН** –Идентификационный номер налогоплательщика.

**ОКВЭД** –общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

**ТН ВЭД ТС** -Товарная номенклатура внешнеэкономическойдеятельности Таможенного союза.

**ГТК** –Государственный таможенный комитет.

**ЕГРЮЛ** –Единый государственный реестр юридических лиц.

**ЕГРИП** –Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей.

**ЛПР** –лица,принимающие решения.

**НИОКР** –научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.

4

**Цели и задачи Анализа потенциала предприятия**



**Анализ потенциала предприятия** **–** консультационная услуга для

производственных и сервисных предприятий – субъектов малого и среднего предпринимательства, направленная формирование комплекса мер по повышению конкурентоспособности и устойчивости к кризисным ситуациям.

**Цели услуги Анализ потенциала предприятия:**

1. Экспресс-оценка текущей деятельности и положения предприятия, выявления барьеров (проблем) и потенциала (точек роста) предприятия;
2. Выработка решений,направленных надолгосрочное развитие,

оптимизацию бизнес-процессов, повышение уровня конкурентоспособности и капитализации предприятия, с использованием профессиональной системы консалтинга и доступных инструментов государственной поддержки.

**Задачи**:

Задачи услуги Анализ потенциала предприятия включают в себя выполнение всех действий, предусмотренных настоящей Методикой, направленных на достижение следующих целей:

1. **Сбор данных**

Метод: Получение информации о предприятии из открытых источников, а также данные, предоставленные предприятием.

1. **Скоринг** Метод:

Проведение первичного анализа собранных данных о предприятии с присвоением категории. Регистрация в электронной форме (оцифровка) основных видов продукции предприятия по отраслевой принадлежности (ОКВЭД), кодам ОКПД, ТН ВЭД с анализом потенциала по импортозамещению.

1. **Определение степени самооценки предприятия и его положения на рынке (уровень конкурентоспособности)**

Метод:

Проведение самооценки предприятия в форме анкетирования.

5

1. **Выявление барьеров (проблем) в развитии предприятия. Анализ возможностей и перспектив предприятия**. **Поиск и выработка возможных решений.**

Метод: Проведение интервью c собственником/директором, руководителями подразделений Предприятия, наделенных полномочиями для принятия решений. SWOT-анализ.

1. **Формирование профиля Предприятия с определением его ключевых компетенций** Метод:

Составление профиля предприятия (в установленной форме), содержащего необходимую информацию для внесения в реестр поcтавщиков СМСП и прочих целей развития предприятия

1. **Рекомендации по поддержке предприятия через инфраструктуру поддержки**

6

**Методика и Инструментарий Анализа потенциала предприятия**



**Методика Анализа потенциала предприятия** –это совокупностьметодов и приемов практической деятельности, направленных на решение задач и достижение поставленных целей.

Настоящая Методика разработана для малых и средних предприятий производственного направления и/или оказывающих услуги сервисного, технического и/или технологического характера.

Методика включает в себя Инструментарий, основанный на применении различных методов (метод анкетирования, метод дистанционного анализа показателей деятельности Предприятия - скоринг, метод индивидуального и группового интервьюирования, SWOT-анализ и пр.), который должен выполняться специально подготовленными Консультантами.

Данная Методика может быть применена к СМСП в других, непромышленных, отраслях экономики. Однако в этом случае она требует необходимой адаптации в части вопросов, включаемых в опросные листы для интервью с Руководством Предприятия. Адаптация может выполняться Владельцем методики по заказу заинтересованных сторон, предполагающих ее использование в непромышленных отраслях экономики.

Практической целью применения Инструментария является получение необходимой информации для составления приведенных ниже итоговых документов.

**Итоговые документы АПП:**

1. **Профиль предприятия**,позволяющий определить его ключевые

компетенции, выпускаемую продукцию, конкурентную позицию и репутацию на рынке с целью расширения доступа к рынкам сбыта,

включения его в кооперационные цепочки, систему аутсорсинга (поставщиков), государственные программы развития промышленности и импортозамещения.

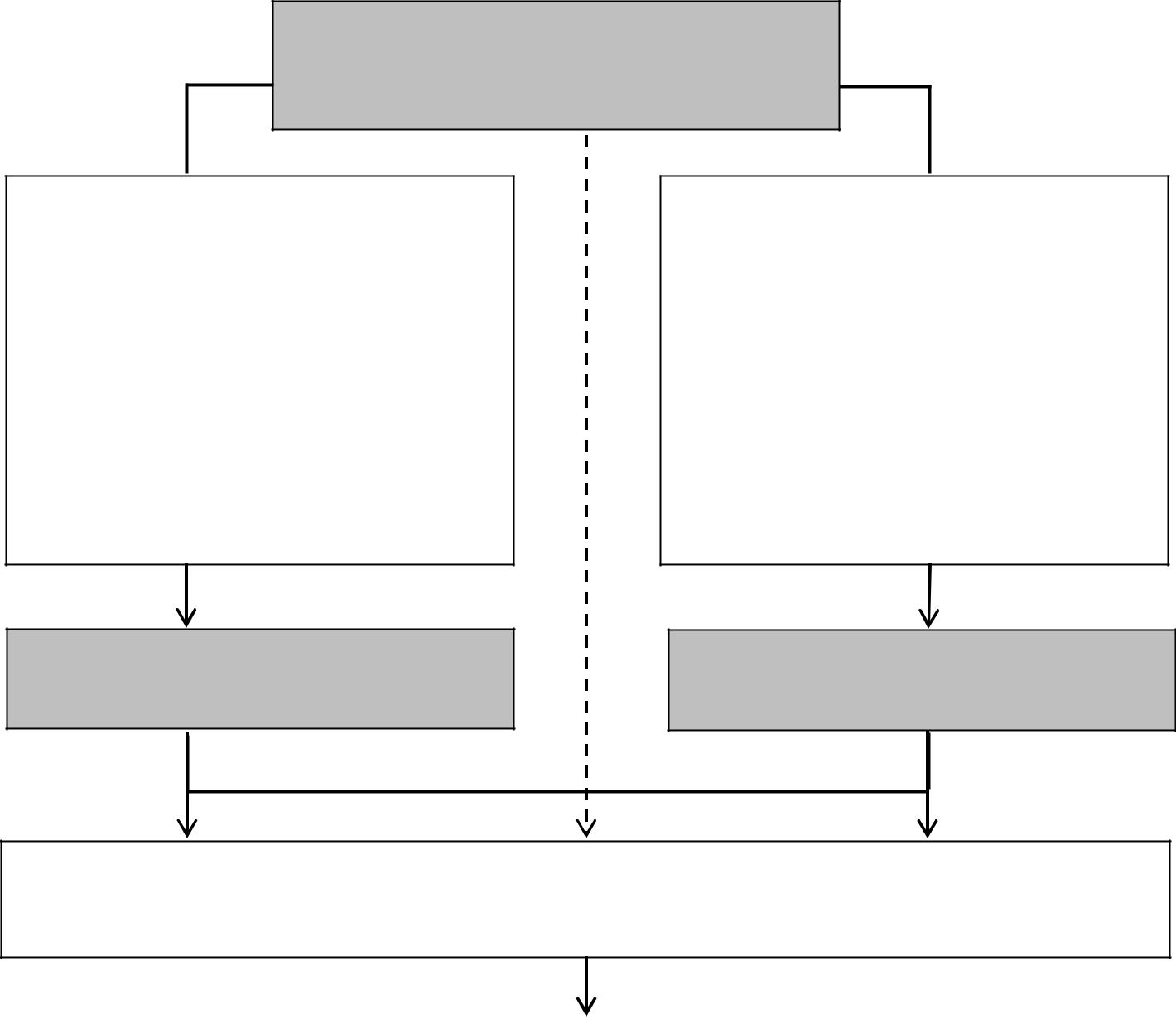
1. **Отчет услуги АПП,** содержащий результаты анкетирования СМСП,скоринга, интервьюирования руководства Предприятия, SWOT-анализа, а также перечень предложений по устранению выявленных барьеров (проблем), путей реализации потенциала развития и роста предприятия, доступных инструментов государственной и других видов поддержки.

Организация оказания услуги по Анализу потенциала предприятия предполагает следующую схему (алгоритм) работы:

7

**Общая схема подготовки к проведению услуги Анализ потенциала предприятия**

**Заказчик услуги**

**«АПП»**

 На основе анализа предварительных данных определяет претендентов для предоставления услуги АПП.

 Направляет уведомление Предприятию, соответствующему критериям.

 Формулирует техническое задание на проведение услуги АПП.

 Договаривается о встрече с руководством Предприятия.

 Заключает с предприятием Соглашение о проведении услуги АПП.

 Проводит конкурсный отбор Исполнителя на проведение услуги АПП.

 Заключает договор на оказание услуги АПП с Исполнителем.

 Контролирует качество и сроки проведения услуги АПП.

|  |  |
| --- | --- |
| **Выгодоприобретатель** | **Исполнитель услуги АПП** |

(предприятие МСП)

После подписания договора Заказчик услуги АПП и Исполнитель посещают Предприятие для встречи с его руководством. По результатам встречи участники встречи подписывают Протокол о проведении услуги АПП на Предприятии.

**Начало процедуры оказания услуги «Анализ потенциала предприятия»**

8

**Подготовка к оказанию услуги**

**Анализ потенциала предприятия**

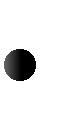
Заказчиком данной услуги может выступать Региональный центр инжиниринга, иная инфраструктура поддержки и развития СМСП, организации и органы государственного, территориального или муниципального управления, а также непосредственно Предприятие.

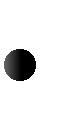
В случае если **Заказчиком выступает Региональный центр** **инжиниринга** (РЦИ),иная инфраструктура поддержки и развития СМСП,

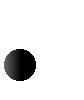
организации и органы государственного, территориального или муниципального управления, то на этапе подготовки к оказанию услуги Анализ потенциала предприятия настоящей Методикой предусмотрено выполнение следующих действий:

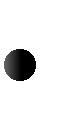
1. Составление стандартной анкеты для Предприятия (включающей общие данные Предприятия и перечень доступных ему услуг). На основе полученных результатов анкетирования определяются Предприятия - претенденты для предоставления услуги АПП.
2. После определения и утверждения претендентов, Предприятиям, соответствующим критериям отбора, направляется соответствующее уведомление о предоставлении возможности получения услуги Анализ потенциала предприятия.
3. Заказчик формирует Техническое задание на проведение услуги АПП с целью отбора Исполнителя на конкурсной основе. В качестве основы для составления технического задания может служить настоящая Методика, где указаны цели и задачи проведения услуги АПП, а также обозначены итоговые результаты.
4. В соответствии с Техническим заданием и руководствуясь нормативно-законодательной базой Российской федерации, Заказчик проводит конкурсный отбор Исполнителя для оказания услуги АПП.
5. С Исполнителем заключается соответствующий договор на оказание услуги АПП.
6. Заказчик заключает с Предприятием Соглашение о проведении услуги АПП;
7. После подписания договора с Исполнителем, Заказчик договаривается о встрече с директором Предприятия в присутствии Исполнителя (Консультанта). По результатам встречи, стороны подписывают протокол, содержащий следующее:

 Представление Исполнителя (Консультанта) Руководству Предприятия;

 Понимание Предприятием целей, задач и процедуры проведения услуги АПП;

 Определение круга лиц для проведения рабочей встречи (совещания) с руководителями основных подразделений предприятия;

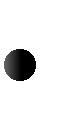
 План и cроки проведения этапов услуги АПП;

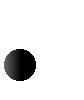
 Готовность Предприятия предоставить Исполнителю (Консультанту) необходимую информацию: Анкету Предприятия, информационные материалы (презентацию, каталоги и.т.п.)

9

* + случае, если **Заказчиком услуги выступает Предприятие**, то на этапе подготовки к оказанию услуги Анализ потенциала предприятия, настоящей Методикой предусмотрено выполнение следующих действий:

1. Предприятие формирует Техническое задание на проведение услуги АПП для отбора Исполнителя. В качестве основы для технического задания может служить настоящая Методика, где указаны цели и задачи услуги АПП, а также обозначены итоговые результаты.
2. В соответствии с Техническим заданием, Предприятие проводит отбор Исполнителя для проведения услуги АПП.
3. Предприятие заключает с Исполнителем договор на оказание услуги АПП.
4. После заключения договора Предприятие проводит встречу с Исполнителем, по результатам встречи стороны подписывают протокол, содержащий следующее:

 Определение круга лиц для проведения рабочей встречи (совещания) с руководителями подразделений предприятия.

 План и cроки проведения этапов услуги АПП;

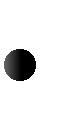
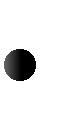
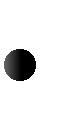
***Примечание****:**Подписание протокола требуются в случае,**если все**указанные пункты не внесены изначально в договор между Заказчиком и Исполнителем услуги.*

10

**Процедура оказания услуги**

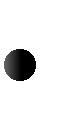
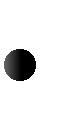
**Анализ потенциала предприятия**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **№** |  |  | **Наименование** | | | |  |  | **Участники процесса оказания услуги АПП и** | | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | **их действия** | | | | |  |  |  |
|  | **п/п** |  |  |  | **этапа** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **Исполнитель услуги** | | | | | |  |  | **Предприятие** | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | |  |  | **Подготовительный** | | | | |  | Назначает | | | Консультанта, | | | |  | Предоставляет | | по |  |
|  |  |  |  | **этап** |  |  |  |  |  | который | |  |  | будет | | |  | запросу | Исполнителя | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | действовать от его имени | | | | | | |  | необходимые данные. | |  |  |
|  |  |  |  | *Примечание:* | | |  | |  | на Предприятии | | | | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *При* |  | *готовности* | | |  | Направляет Предприятию | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *Предприятия* | | | | |  | Анкету | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *предоставить* | | | | |  | Осуществляет | | | | поиск | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *информацию* | | | | |  | данных о Предприятии в | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *рекомендуется* | | | | |  | открытых источниках ( в | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *запросить: формы 1 и* | | | | |  | случае | |  |  | готовности | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  | *2* | | *бухгалтерского* | | | |  | предприятия | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *отчета (при наличии)* | | | | |  | предоставить | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *или* | *иные* |  | *источники* | |  | информацию, | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *информации* | |  | *об* | |  | запрашивает данные | | | | | об | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *экономических* | | | | |  | экономических | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *показателях* | |  |  |  |  | показателях | | | |  | его | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *деятельности* | | | | |  | деятельности; | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *Предприятия,* | | | | |  | Проводит | | |  | изучение | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *презентацию* | | | | |  | отраслей, где работает и | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *Предприятия,* | | | | |  | с |  |  |  | которыми | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | *рекламные проспекты.* | | | | |  | взаимодействует | | | | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Предприятие, | | | | изучает | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | основную | | |  | продукцию | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | предприятия. | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | |  |  | **Проведение** | | | | |  | Анализирует полученные | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **дистанционного** | | | | |  | данные | | о | деятельности | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **анализа** | |  |  |  |  | предприятия. | | | | основании | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **показателей** | | | | |  | На |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | полученных | | | | данных | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **деятельности** | | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | составляет | | |  | опросный | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **Предприятия** | | | | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | лист | для | | интервью | | с | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **(скоринг)** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | Руководством | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | предприятия. | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Согласовывает | | | | дату | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | визита | | на | Предприятие | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | для проведения интервью | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | с |  |  | Руководством | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Предприятия. | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | |  |  | **Проведение** | | | | |  | Проводит | | | интервью | | с | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **интервью** | |  | **с** | |  | Руководителем | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **Руководителем** | | | | |  | (собственником) | | | | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **(собственником)** | | | | |  | Предприятия | | | | на основе | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | составленного | | | | ранее | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **Предприятия.** | | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | опросного листа, но, не | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ограничиваясь им. | | | | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Регистрирует полученные | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | в | процессе | | | интервью | | |  |  |  |  |  |



11

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | данные в форме записок | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  | Консультанта в блокноте, | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  | выявляя | |  |  | самые | |  |  |  |  |
|  |  |  | существенные | | | |  | из |  |  |  |  |
|  |  |  | текущих | |  |  | проблем | |  |  |  |  |
|  |  |  | Предприятия, | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | ограничивающие | | | | его | |  |  |  |  |
|  |  |  | развитие, | |  | а | также | |  |  |  |  |
|  |  |  | потенциальные | | | | точки | |  |  |  |  |
|  |  |  | роста Предприятия. | | | | |  |  |  |  |  |
| 4 | **Проведение** |  | Проводит | | интервью | | | с | Обеспечивает | | доступ |  |
|  | **интервью** | **с** | руководителями | | | |  |  | консультанта | | на |  |
|  | **руководителями** |  | структурных | | |  |  |  | предприятие. | |  |  |
|  | **структурных** |  | подразделений | | | |  |  | Предоставляет | | список |  |
|  | **подразделений** |  | Предприятия | | | на | основе | | руководителей | |  |  |
|  | **Предприятия,** |  | составленного | | | | ранее | | структурных | |  |  |
|  |  | опросного | | листа, но, не | | | | подразделений | |  |  |
|  | **наделенных** |  |  |  |
|  |  | ограничиваясь им. | | | | |  | Предприятия | | для |  |
|  | **правом принимать** | |  |  |
|  | Проводит | |  |  | краткий | | интервью, | кто | наиболее |  |
|  | **оперативные** |  |  |  |  |
|  |  | визуальный | | |  | осмотр | | полно осведомлен обо | | |  |
|  | **решения.** |  | территории | | | предприятия | | | всех |  | сторонах |  |
|  |  |  | и | его |  | структурных | | | деятельности | |  |  |
|  |  |  | подразделений. | | | |  |  | Предприятия. | |  |  |
|  |  |  | Регистрирует полученные | | | | | | Обеспечивает | |  |  |
|  |  |  | от | Предприятия | | | | в | присутствие | |  |  |
|  |  |  | процессе | | интервью | | | и |  |  |
|  |  |  | руководителей | |  |  |
|  |  |  | осмотра данные в форме | | | | | | структурных | |  |  |
|  |  |  | записок Консультанта | | | | | в | подразделений | |  |  |
|  |  |  | блокноте, | | выявляя самые | | | | Предприятия | | на |  |
|  |  |  | существенные | | | |  | из |  |
|  |  |  |  | интервью, | а | также |  |
|  |  |  | текущих | |  |  | проблем | | сопровождение | |  |  |
|  |  |  | Предприятия, | | | |  |  | Консультанта в процессе | | |  |
|  |  |  | ограничивающие | | | | его | |  |
|  |  |  | осмотра предприятия. | | |  |
|  |  |  | развитие, | |  | а | также | |  |  |  |  |
|  |  |  | потенциальные | | | | точки | |  |  |  |  |
|  |  |  | роста Предприятия. | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Предлагает | | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | руководителям | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | структурных | | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | подразделений высказать | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  | предложения по решению | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  | выявленных | | |  | проблем | |  |  |  |  |
|  |  |  | внутри | | Предприятия. | | | |  |  |  |  |
|  |  |  | Регистрирует полученные | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  | предложения. | | | |  |  |  |  |  |  |
| 5 | **Окончательный** |  | Систематизирует | | | |  |  |  |  |  |  |
|  | **анализ** | **и** | полученные | | |  |  | на |  |  |  |  |
|  | **систематизация** |  | Предприятии данные. | | | | |  |  |  |  |  |
|  | **полученных** |  | Анализирует выявленные | | | | | |  |  |  |  |
|  |  | и | ранжированные | | | | по |  |  |  |  |
|  | **данных,** |  |  |  |  |  |
|  |  | приоритетности | | | | барьеры | |  |  |  |  |
|  | **SWOT-анализ** |  |  |  |  |  |
|  |  | (проблемы),атакже | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | предложенные | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Предприятием | | | | решения | |  |  |  |  |
|  |  |  | по их устранению. | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Анализирует | | | потенциал | | |  |  |  |  |
|  |  |  | развития | | (точки роста) | | | |  |  |  |  |



12

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Предприятия. Определяет | | |  |  |  |
|  |  |  | возможные | | инструменты |  |  |  |
|  |  |  | поддержки | | для |  |  |  |
|  |  |  | реализации | | выявленного |  |  |  |
|  |  |  | потенциала | | развития и |  |  |  |
|  |  |  | роста Предприятия. | | |  |  |  |
|  |  |  | \* | *Для* | *выполнения* |  |  |  |
|  |  |  | *данной* | | *задачи* |  |  |  |
|  |  |  | *рекомендуется* | | |  |  |  |
|  |  |  | *привлечение* | | *отраслевых* |  |  |  |
|  |  |  | *и иных экспертов, а* | | |  |  |  |
|  |  |  | *также* | | *сотрудников* |  |  |  |
|  |  |  | *Предприятия.* | | |  |  |  |
| 6 | **Оформление** |  | Оформляет | | отчетные |  |  |  |
|  | **отчета** | **об** | документы о проведении | | | Участвует | в обсуждении | |
|  | **оказании услуги** |  | услуги АПП. | |  | предложенных | | путей |
|  |  |  |  |  |  | решения | выявленных | |
|  |  |  |  |  |  | барьеров | (проблем) и | |
|  |  |  |  |  |  | возможностей | | развития |
|  |  |  |  |  |  | (роста) Предприятия | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |



13

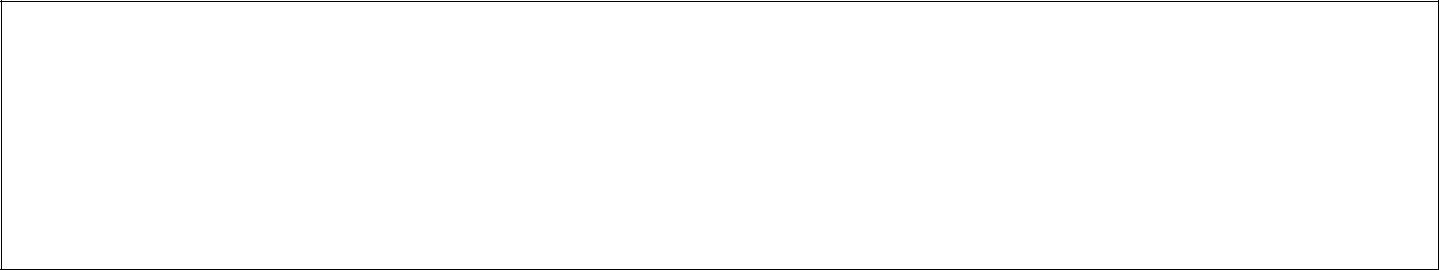
**Описание этапов проведения услуги Анализ потенциала предприятия и Инструментарий.**



**1 этап. Подготовка к проведению услуги АПП**

**Цель данного этапа** –получить максимально полное представление оПредприятии: его основной продукции, рынках сбыта, отрасли, в которой работает Предприятие, финансовых показателях его деятельности.

Консультант запрашивает у Предприятия анкету предприятия. Форма Анкеты приведена в Приложении 1.

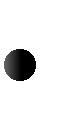


***Рекомендации для Консультанта:***

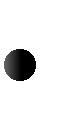
*Кроме Анкеты, рекомендуется запросить общую презентацию и рекламные проспекты предприятия. Эти пункты являются желательным для предоставления Предприятием и остаются на усмотрение Руководителя (собственника) Предприятия.*

Информационной базой для проведения данного этапа служат следующие источники информации:

Основные формы бухгалтерской отчетности (баланс (Форма-1 и Форма-2), отчетность ИП).



Информация о наличии судебных дел по гражданским или арбитражным искам в течение последних трех лет, содержащаяся в базе данных Арбитражного суда.



выписка из ЕГРЮЛ/ЕГРИП.



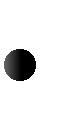
Данные предприятия об экспортно-импортных операциях.

Данные Росстат: отраслевые показатели по ОКВЭД.

Данные ФТС РФ: объемы экспортно-импортных операций по кодам

ТНВЭД.

Другие материалы, представленные СМСП.



**2 этап. Проведение дистанционного анализа показателей деятельности Предприятия (скоринг)**

**Цель данного этапа –** проанализировать и оценить полученную на1-мэтапе информацию о Предприятии дистанционно.

Данный этап является основным и крайне важным при подготовке консультанта к личной беседе с Руководством Предприятия.

Консультант должен уделить анализу информации достаточно времени, чтобы на встрече с Руководством Предприятия обсудить предварительно выявленные им в ходе анализа барьеры (проблемы) и потенциал развития предприятия. Для проведения анализа Консультант может привлекать специалиста по скорингу.

14

Механизм дистанционного анализа показателей деятельности Предприятия (скоринга) основан на экспресс-оценке предприятия по следующим разделам:

1. **Анализ учредительной информации – на основании выписки**

**из ЕГРЮЛ.**

Для анализа берется информация из открытых источников или анкеты предприятия о сроке регистрации предприятия и величине его Уставного капитала. В результате оценки выставляется балл по следующей системе:

Таблица 1. Учредительная информация

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Баллы** |  | **0** |  | **1** |  | **2** |  |
|  | Возраст предприятия, лет |  |  | Менее 3 лет |  | От 3 до 10 |  | Выше 10 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Размер уставного капитала, |  |  | До 10 |  | от 11 до 100 |  | от 100 |  |
|  | тыс. руб. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. **Анализ репутации компании**

Проводится на основании информации из открытых источников, предоставленной Анкеты Предприятия, а также по результатам поиска по базе Арбитражного суда.

В рамках данного раздела собирается информация о наличии дочерних

компаний/филиалов и судебных разбирательств (которые находятся в производстве или по которым вынесены решения) по гражданским или арбитражным искам в течение последних трех лет.

Таблица 2. Репутация

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Баллы** |  | **0** |  | **2** |  |
|  | Наличие дочерних компаний |  |  | нет |  | есть |  |
|  | Наличие арбитражных и гражданских |  |  |  |  |  |  |
|  | дел в производстве, в которых |  |  |  |  |  |  |
|  | компания выступает ответчиком более |  |  | есть |  | нет |  |
|  | 25% стомиости собственного капитала |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | (Собственный капитал = Итог по |  |  |  |  |  |  |
|  | разделу баланса «Капитал и резервы») |  |  |  |  |  |  |

1. **Анализ финансовых показателей деятельности компании (для предприятий на ОСНО)**

Примечание: для ИП, предприятий на УСН заполняется только раздел Выручка

Проводится на основании информации из открытых источников, предоставленной Анкеты и бухгалтерской отчетности предприятия

15

* рамках данного раздела анализируются следующие группы показателей:

Группа коэффициентов рентабельности: продаж, активов и инвестиций.

Эта группа дает достаточно объемное представление о конкурентоспособности выпускаемого продукта, величине непрямых расходов предприятия и качества менеджмента, который также иллюстрируется коэффициентом оборачиваемости.

Группа коэффициентов, дающих характеристику финансовой устойчивости предприятия: коэффициенты текущей ликвидности и автономности.

Таблица 3. Финансовые показатели

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Показатель** | | | |  |  |  | **Формула** | | |  |  |  | **Строка в** | | |  |  |  | **Баллы** |  |  |  | **0** | | | |  |  | **1** | |  |  |  |  | **2** | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | **расчета** | | |  |  |  | **балансе** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | От 5 до | | |  |  |  |  | Более | | | |  | |  |
|  |  | Выручка, млн | | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Менее | | |  |  | | 120 |  |  |  | | | | 120 | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | баланс |  |  |  |  |  | 2100 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | руб |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  | млн |  |  |  |  |  |  | млн | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | руб |  | |  |  |  |  |  | руб |  | | |  |
|  | Рентабельност | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | ь продаж | | | | |  |  | Валовая прибыль/ | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | от 10 | | | |  |  |  | более | | | | | |  |
|  |  | (коэфф. | | | | |  |  | 2100/2110 | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  | до 10 | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Выручка (%) | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  | до 20 | | | | 20 | | | | | |  |  |  |  |
|  |  | валовой | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | прибыли),% | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | Чистая прибыль от | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | всех видов | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Рентабельност | | | | | |  |  | деятельности/ | | | | 2500/1600 | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  | до 1,9 | | | |  | от 1,9 | | | |  |  |  | более | | | | | |  |
|  |  | ь активов,% | | | | |  |  | Актив баланса | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  | до 5 | | | | 5 | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | (Валюта баланса | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | (%)) | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | Чистая прибыль от | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | всех видов | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Рентабельност | | | | | |  |  | деятельности/ | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Сумма Разделов | | | | 2500/ | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | от 4 до | | | |  |  |  | более | | | | | |  |
|  | ь инвестиций, | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | до 4 | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  | баланса | | | | (1300+1400) | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 | | |  |  | 9 | | | | | |  |  |  |  |
| % | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 3+4(капитала и | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | долгосрочных | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | обязательств)(%) | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Баллы** |  |  | **0** |  | **2** |  |  | **4** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Коэффициент |  |  | Выручка/ |  |  |  |  |  |  |  |  |  | от 0,6 |  |  | Более | |  |
|  | оборачиваемос |  |  | Валюта Баланса за | 2110/1600 | |  |  |  |  |  | до 0,6 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | до 1 | 1 | | |  |  |
|  | ти выручки |  |  | период (раз в год) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Баллы** |  |  | **0** |  | **1** |  |  |  | **3** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Коэффициент |  |  | Оборотные активы/ | 1200/ | |  |  |  |  |  |  |  | от 1 до | |  |  | Более | |  |
|  | текущей |  |  | Краткосрочные |  |  |  |  |  | до 1 |  |  |  |  |
|  |  |  | (1510+1520) | |  |  |  |  |  | 2 | |  | 2 | | |  |  |
|  | ликвидности |  |  | обязательства (ед.) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Собственный |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Коэффициент |  |  | капитал | 1300/1600 | |  |  |  |  |  | до 25 |  | от 25 | |  |  | Более | |  |
|  | автономности |  |  | предприятия/ |  |  |  |  |  |  | до 40 | | 40 | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Активы (%) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

16



1. ***Анализ данных по производительности труда***

Для анализа берется информация предприятия о штате и выручке Предприятия. В результате оценки выставляется балл по следующей системе:

Таблица 4. Производительность труда

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Баллы** |  | **0** | **1** |  |  | **2** |  |
|  | Производительность труда, |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | тыс. руб/чел в год |  |  | Менее 1000 | от 1000 до | |  | Более 2500 |  |
|  | (Выручка/среднесписочная |  |  | 2500 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | численность) |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. **Анализ рыночной позиции предприятия**

Анализ проводится на основании предоставленной Анкеты и бухгалтерской отчетности предприятия, данных Росстата о выручке по отрасли (по соответствующему четырехзначному коду ОКВЭД – см. приложение 3).

* рамках данного раздела анализируются следующие группы показателей:

Таблица 5. Исходные данные для анализа

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** |  |  | **Показатель** | **Источник** |  |
| **1** |  |  | Основной ОКВЭД предприятия (4 значный) | ЕГРЮЛ, бух. отчетность |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  | Выручка предприятия, тыс руб | Бух. отчетность |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  | Общая выручка по отрасли (по 4-х значному ОКВЭД) | Росстат, 2016 г. |  |
|  |  | (см. приложение 3) |  |

Таблица 6. Рыночная позиция СМСП

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Показатель** |  | **Формула расчета** | **Баллы** |  | **0** |  |  | **1** |  | **2** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Доля предприятия |  | Выручка Предприятия/ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Среди российских |  |  |  | Менее | |  | от 0,1 |  | более | |  |
|  |  | Общая выручка по |  |  |  |  |  |
|  | производителей в |  |  | 0,1 | |  |  | до 0,49 | 0,5 | |  |  |
|  |  | отрасли ОКВЭД |  |  |  |  |  |
|  | отрасли, % |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | (приложение 1) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | См приложение 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Значимость |  | (Выручка отрасли по 4- |  |  | менее | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | х значному коду |  |  | 10 млрд. | |  | от 10 |  | более | |  |
|  | отрасли для РФ, |  |  |  |  |  |  |
|  |  | ОКВЭД) |  |  | руб в | |  | до 50 | 50 | |  |  |
|  | млрд руб |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | год | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

17

1. ***Анализ потенциала импортозамещения***

Проводится на основании предоставленной Анкеты Предприятия, данных Росстат, ФТС РФ

* рамках данного раздела Продукция идентифицируется по кодам ТНВЭД (6-ти значный код), анализируется информация об импорте в РФ продукции, аналогичной выпускаемой предприятием.
* рамках данного раздела анализируются следующие группы показателей:

Таблица 7. Исходные данные для анализа:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** |  |  | **Показатель** |  | **Источник** |  |  |
| **1** |  |  | Основной (6-ти значный ) ТНВЭД продукта |  | <http://www.issa.ru/tnvd/> | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  | Объем импорта продукта в РФ по 6-ти значному коду |  | Росстат, ФТС РФ | |  |
|  |  | ТНВЭД |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 8 . Потенциал импортозамещения

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Баллы** |  | **0** |  | **2** |  | **4** |  |
|  | Объем импорта продукта в РФ |  |  | Менее 1 |  | От 1 до 5 |  | Более 5 |  |
|  | по 6-ти значному коду ТНВЭД, |  |  |  |  |  |
|  |  |  | млрд. руб. |  | млрд. руб. |  | млрд. руб. |  |
|  | млрд руб |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. **Анализ экспортного потенциала**

Проводится на основании предоставленной Анкеты Предприятия. В рамках данного раздела собирается информация о том, является ли Предприятие экспортером.

Таблица 9. Экспортный потенциал

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Баллы** | **0** |  |  | **1** |  | **2** |  |
|  | Является ли предприятие |  | 0 |  |  | До 10 млн. |  | Более 10 |  |
|  | экспортером? Объем экспорта, |  |  |  |  | млн. руб. в |  |
|  |  |  |  |  | руб. |  |  |
|  | млн руб. в год |  |  |  |  |  | год |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Каждому показателю по разделам присваивается свой балл, все баллы впоследствии суммируются и, исходя из итогового показателя, Предприятие относится к **высокому**, **среднему** или **проблемному уровню развития.**

Анализ выполняется на основе открытых источников информации и информации, предоставленной Предприятием. Предприятие имеет возможность уточнить имеющуюся в открытых источниках информацию, если она может показать Предприятие с более выгодной стороны. При этом выдвигается обязательное требование к достоверности представленной информации.

18

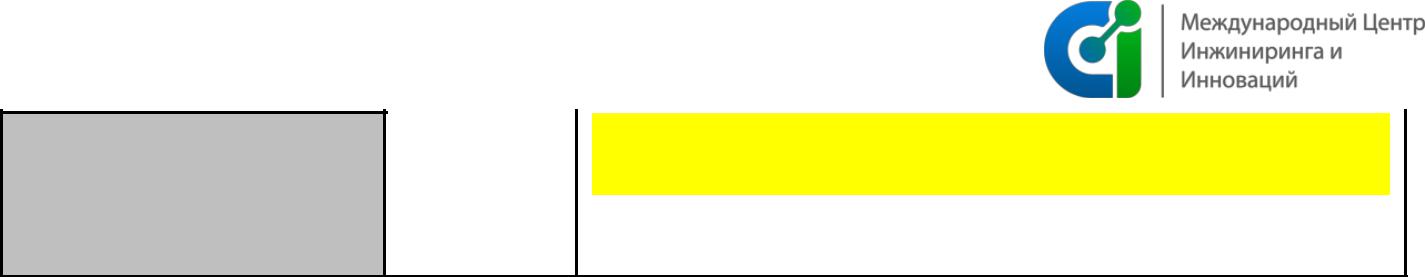
Результаты исследований сводятся в единый табличный документ, на основании которого выводится показатель в баллах.

Пример табличного документа отчета по проведению дистанционного анализа показателей деятельности Предприятия (скорингу) приведен в Приложении 4.

На основании полученного балла предприятие относится к группе А, В или С.

**Система первичной градации предприятий ОСНО**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Группа** | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Проблемное предприятие** | | | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Предприятие на данный момент имеет | | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Менее** | | | | | | | |  | неудовлетворительное | | | |  |  | организационно- | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | финансовое | | положение. Предположительно | | | | | | | | |  |
|  |  |  | **С** | | |  | **10** | | | | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | нуждается в консультационной поддержке по | | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | оптимизации бизнес-процессов, различных | | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | видах консалтинга. | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Группа** | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Средний уровень развития** | | | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Предприятие | | имеет | | удовлетворительную | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **от 11 до** | | | | | | | | | |  | организационно-финансовое | | | | | | | | положение. | | |  |
|  |  |  | **В** | | |  | **18** | | | | | | |  |  |  |  |  | Предположительно | | | |  | нуждается | | | | в | |  |
|  |  |  |  |  |  | **баллов** | | | | | | | | |  | консультационной поддержке по устранению | | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | «узких мест» и реализации существующего | | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | потенциала. | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Группа** | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Высокий уровень развития** | | | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Предприятие | |  | имеет | | | | | хорошую | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **от 19** | | | | | | | |  | организационно-финансовую | | | | | | | | ситуацию. | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Предприятие, | |  |  | относится | | | |  | к | |  |
|  |  |  | **А** | | |  |  |  | **баллов** | | | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | **«перспективным** | | | | **точкам** | | | |  | **роста».** | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Рекомендуется поддержка для | | | | | | | | реализации | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | инвестиционных проектов. | | | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |
| **Система первичной градации ИП, предприятий на УСН** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Группа** | | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Проблемное предприятие** | | | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Предприятие на данный | | | | | |  | момент имеет | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | неудовлетворительное | | | |  |  | организационно- | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **Менее 3** | | | | | | | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | финансовое | | положение. Предположительно | | | | | | | |  |  |
|  |  |  | **С** |  |  |  |  |  | **баллов** | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  | нуждается в консультационной поддержке по | | | | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | оптимизации бизнес-процессов, различных | | | | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | видах консалтинга. | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Средний уровень развития** | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  | **Группа** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Предприятие | | имеет | |  | | | удовлетворительную | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **от 4 до** | | | | |  | | |  | организационно-финансовое | | | | | | | | положение. | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  | **8** |  |  |  |  |  |  | Предположительно | | | |  | нуждается | | | | в |  |  |
|  |  |  | **В** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | |  |  |  | **баллов** | | | | | | |  |  |  | консультационной поддержке по устранению | | | | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | «узких мест» и реализации существующего | | | | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | потенциала. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Группа** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Высокий уровень развития** | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **от 9** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Предприятие | |  | имеет | | | | | хорошую | |  |  |
|  |  |  | **А** |  |  |  |  |  | **баллов** | | | | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  | организационно-финансовую | | | | | | | | ситуацию. | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 19 | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Предприятие, относится к

**«перспективным точкам роста».** Рекомендуется поддержка для реализации инвестиционных проектов.

**3 этап. Проведение интервью с Руководителем (собственником) Предприятия.**

**Цель данного этапа** состоит в том,чтобы оценить качественныйуровень стратегического развития предприятия и определить потенциал (точки роста) и существующие проблемы (барьеры) внутри Предприятия, основываясь на данных, полученных при личном общении непосредственно от Руководителя и/или собственника Предприятия.

Таким образом, формат проведения исследования предполагает личное общение с Руководителем и/или собственником Предприятия. При составлении опросного листа для интервью консультант должен понимать, что каждый из вопросов может отражать либо потенциальную точку роста внутри предприятия, либо барьер (проблему), которая рано или поздно способна привести к снижению эффективности работы Предприятия. Именно на основании ответов на вопросы можно определить, каким образом Предприятие может расти дальше и предложить план работ, реализацию которого предприятие может осуществлять самостоятельно и/или с привлечением сторонних (внешних) ресурсов.

Основным инструментом для проведения исследования является метод глубинного интервью. Метод глубинного интервью – это неформальная личная беседа, проводимая по заранее намеченному плану, основанная на побуждении респондентов к продолжительным и обстоятельным рассуждениям по интересующему исследователя кругу вопросов. Глубинное интервью предполагает получение от респондента развернутых ответов на вопросы опросного листа, а не заполнение формальной анкеты. Важнейшая задача консультанта при использовании данного метода в рамках услуги АПП – понять истинное отношение к вопросам директора и/или собственника Предприятия. В процессе диалога Консультант должен создать доверительный формат беседы, вместе с Руководителем (собственником) Предприятия он выявляет барьеры (проблемы), ищет точки роста и новые решения для действующего бизнеса.

* процессе интервью Консультант помечает наиболее важные мысли и идеи кратко и емко напротив каждого обсуждаемого вопроса в формуляре опросного листа или в блокноте в свободной форме, стараясь побудить собеседника откровенно и честно высказать свои мысли и идеи.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **№** |  |  | **Формулировка** |  |  | **Рекомендации для** |  |  |  |  |  | **комментарий/** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | **Вариант** |  |  | **рекомендация** |  |  |
|  | **п/п** |  |  | **вопроса** |  |  | **Консультанта** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | **руководителя** |  |  | **консультанта** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

20

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **(возможен** |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **ответ «НЕТ»** |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **или «не** |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **знаю»)** |  |
| **1.** | **Сформулируйте** | |  | В | процессе | |  | диалога | | |  |  |
|  | **бизнес-идею** | | **/** | обращайте | | | внимание | | | |  |  |
|  | **стратегию** | **Вашего** | | на |  |  | краткость | | | |  |  |
|  | **предприятия** | |  | формулировки бизнес- | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  | идеи: для какой цели | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  | работает предприятие, | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  | каковы | | направления | | | | |  |  |
|  |  |  |  | его | развития, каким | | | | | |  |  |
|  |  |  |  | образом | | предприятие | | | | |  |  |
|  |  |  |  | позиционируется | | | | | на | |  |  |
|  |  |  |  | рынке. | |  |  |  |  |  |  |  |
| **2.** | **Какие** | **барьеры** | | Фиксируйте | | |  |  | все | |  |  |
|  | **(проблемы)** | |  | барьеры | | (проблемы), | | | | |  |  |
|  | **мешают** | **развитию** | | постарайтесь | | | |  |  |  |  |  |
|  | **предприятия?** | |  | максимально подробно | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  | выяснить | | отношение | | | | |  |  |
|  |  |  |  | Руководителя к ним и | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  | возможности, | | | | которые | | |  |  |
|  |  |  |  | он | видит | |  | по | их | |  |  |
|  |  |  |  | решению. | |  | Если | | в | |  |  |
|  |  |  |  | процессе | |  |  | анализа | | |  |  |
|  |  |  |  | информации | | |  |  | о | |  |  |
|  |  |  |  | Предприятии | | |  |  | Вы | |  |  |
|  |  |  |  | выявили | | проблемы, | | | | |  |  |
|  |  |  |  | которые | | (на | | | Ваш | |  |  |
|  |  |  |  | взгляд) | |  | негативно | | | |  |  |
|  |  |  |  | влияют | | на | | | его | |  |  |
|  |  |  |  | деятельность, | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | обсудите | |  |  | их | с | |  |  |
|  |  |  |  | Руководителем | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Предприятия. | | | |  |  |  |  |  |
| **3.** | **Назовите** |  | **3** | В | данном | |  | вопросе | | |  |  |
|  | **важнейших** | |  | затрагивается | | | | пункт | | |  |  |
|  | **конкурентных** | |  | глубинного понимания | | | | | | |  |  |
|  | **преимущества** | |  | конкурентов | | |  |  |  |  |  |  |
|  | **компании** |  | **по** | Предприятия, | | | |  | их | |  |  |
|  | **отношению** | | **к** | сильных | |  |  | сторон, | | |  |  |
|  | **ближайшему** | |  | готовность | | |  |  |  |  |  |  |
|  | **конкуренту,** | |  | Предприятия | | |  |  |  |  |  |  |
|  | **Назовите** |  | **3** | применять | | |  |  | для | |  |  |
|  | **положительных** | |  | развития | |  |  | лучшие | | |  |  |
|  | **качества** |  |  | практики. | |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **конкурента,** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **которые** |  | **Вам** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **необходимо** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **перенять как опыт** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4.** | **Что** | **является** | | Необходимо | | |  | обсудить | | |  |  |
|  | **Вашим Продуктом/** | | | основной Продукт. | | | | |  |  |  |  |
|  | **товаром.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Есть ли у продукта** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **история.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Сформулируйте** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **основную ценность** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



21

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **в Вашем** | **Продукте** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **для** | **Вашего** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **клиента.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5.** | **Иностранные** | |  |  | Точка | |  | роста | | – |  |  |  |
|  | **товары-заменители** | | | | возможность | | | |  |  |  |  |  |
|  | **(компании-** | |  |  | импортозамещения. | | | | | |  |  |  |
|  | **конкуренты)** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **6.** | **Опишите** | **Вашего** | | | Точка | |  | роста | | – |  |  |  |
|  | **стандартного** | |  |  | увеличение | | | | продаж | |  |  |  |
|  | **конечного** | |  |  | через | |  | глубинное | | |  |  |  |
|  | **покупателя** | | **или** | | понимание | | |  | профиля | |  |  |  |
|  | **заказчика.** | |  |  | потребителя | | | | и всех | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | факторов, | | | влияющих | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | на | принятие | | | решения | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | о покупке. | | |  |  |  |  |  |  |
| **7.** | **Какие** | **компании** | | | Точка | |  | роста | | – |  |  |  |
|  | **взаимодействуют** | | | **с** | снижение | | | издержек. | | |  |  |  |
|  | **Предприятием?** | |  |  | Чем больше | | | | скрытых | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | связей | |  |  |  | и |  |  |  |
|  |  |  |  |  | закономерностей | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | знает | |  |  | директор | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | предприятия, | | | |  | тем |  |  |  |
|  |  |  |  |  | больше | |  | у | него | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | возможностей и путей | | | | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | для | | минимизации | | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | издержек | | |  |  | и |  |  |  |
|  |  |  |  |  | увеличения | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | рентабельности. | | | | |  |  |  |  |
| **8.** | **Предоставьте** | |  |  | Инжиниринг, | | | | сервис, | | **ТУ,** | **ГОСТ-** |  |
|  | **номенклатуру** | |  |  | производство | | | | микро- | | **рекламные** | |  |
|  | **товаров и сервисов** | | | | серий, | |  |  |  |  | **материалы** | |  |
|  | **Вашей компании.** | | |  | прототипирование, | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | производство | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | промежуточного | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | (неконечного) | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | продукта. Точка роста | | | | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | в | данном | | случае | | – |  |  |  |
|  |  |  |  |  | максимальная | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | дозагрузка | | | мощностей | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | и |  | использования | | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | компетенций | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | Предприятия. | | | |  |  |  |  |  |
| **9.** | **Что** | **является** | | | Вопрос | |  | позволяет | | |  |  |  |
|  | **товаром** |  |  | **-** | понять, | | каким образом | | | |  |  |  |
|  | **локомотивом** | |  | **в** | продукт | | попадает | | | в |  |  |  |
|  | **бизнесе** |  |  |  | руки | |  | конечного | | |  |  |  |
|  | **(генерирует** | |  |  | потребителя | | | | и | что |  |  |  |
|  | **основную** | **выручку** | | | является | | |  | основной | |  |  |  |
|  | **в бизнесе) и какие** | | | | преградой, | | |  |  |  |  |  |  |
|  | **недостатки** | |  | **в** | увеличивающей | | | | |  |  |  |  |
|  | **логистике доставки** | | | | издержки | | |  |  | на |  |  |  |
|  | **этого продукта** | |  | **до** | привлечение | | | | новых | |  |  |  |
|  | **потребителя?** | |  |  | покупателей. | | | | Кроме | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | этого, | |  | становится | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | ясно, | | является | | | ли |  |  |  |
|  |  |  |  |  | компания | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | монопроизводителем | | | | | |  |  |  |



22

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | или |  | у |  | нее |  |  |
|  |  |  |  |  | расширенная | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | специализация | | | | (что |  |  |
|  |  |  |  |  | является |  |  |  | более |  |  |
|  |  |  |  |  | устойчивой | | | моделью | |  |  |
|  |  |  |  |  | бизнеса). | |  |  |  |  |  |
| **10.** | **Опишите** | **цепочку** | | | Оцениваются | | |  |  |  |  |
|  | **процессов** |  | **внутри** | | процессы | | управления | | |  |  |
|  | **предприятия** | |  | **от** | цепочкой | | исполнения | | |  |  |
|  | **поступления заказа** | | | | заказа, |  |  |  | уровня |  |  |
|  | **на** |  |  |  | автоматизации | | | |  |  |  |
|  | **продукцию/услугу** | | | | процессов | | обработки | | |  |  |
|  | **до** | **отправки** | | | заказа, |  |  | включая | |  |  |
|  | **товара/завершения** | | | | процесс |  |  | анализа | |  |  |
|  | **оказания** |  | **услуги** | | контрагентов. | | |  | Точкой |  |  |
|  | **заказчику.** |  |  |  | роста | может | | | быть |  |  |
|  |  |  |  |  | оптимизация | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | процессов управления | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  | путем |  | внедрения | | |  |  |
|  |  |  |  |  | комплексной | | |  | или |  |  |
|  |  |  |  |  | частичной | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | автоматизации. | | | |  |  |  |
| **11.** | **Какие продукты /** | | | | Вопрос |  |  |  | по |  |  |
|  | **услуги** |  | **будет** | | продуктовой стратегии | | | | |  |  |
|  | **производить** | |  | **/** | позволяет | |  |  | понять |  |  |
|  | **оказывать** |  | **Ваша** | | стратегию | |  | развития | |  |  |
|  | **компания** |  | **через** | | инновационных | | | | |  |  |
|  | **один год** | **и** | **через** | | продуктов | |  |  | внутри |  |  |
|  | **три года, через 5?** | | | | организации. | | |  | Точкой |  |  |
|  |  |  |  |  | роста |  |  | является | |  |  |
|  |  |  |  |  | модификация | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | продукции | | |  | и |  |  |
|  |  |  |  |  | расширение | | | товарной | |  |  |
|  |  |  |  |  | линейки. | |  |  |  |  |  |
| **12.** | **Перечислите** | |  |  | Записывайте | | |  | любые |  |  |
|  | **планируемые** | | |  | идеи и | высказывания | | | |  |  |
|  | **Предприятием** | | |  | Руководителя | | |  |  |  |  |
|  | **инвестиционные** | | | | предприятия. | | |  |  |  |  |
|  | **проекты** |  |  | **на** | Уточните, | |  |  | каким |  |  |
|  | **ближайшие** | | **5** | **лет.** | образом он планирует | | | | |  |  |
|  | **Под какие из** | | | **них** | их реализовать, какие | | | | |  |  |
|  | **написаны** | **технико-** | | | барьеры |  | он |  | видит, |  |  |
|  | **экономические** | | |  | какой |  |  | процент | |  |  |
|  | **обоснования,** | | |  | собственных | | |  |  |  |  |
|  | **бизнес-планы?** | | |  | денежных | |  |  | средств |  |  |
|  |  |  |  |  | имеет |  | предприятие | | |  |  |
|  |  |  |  |  | для |  | реализации | | |  |  |
|  |  |  |  |  | намеченных планов. | | | | |  |  |
| **13.** | **Каким образом Вы** | | | | Фиксируйте | | |  | все |  |  |
|  | **планируете** | |  |  | высказывания | | | |  |  |  |
|  | **управлять ростом и** | | | | Руководителя, | | | | Вы |  |  |
|  | **развитием** |  |  |  | можете |  |  | задавать | |  |  |
|  | **предприятия?** | | |  | наводящие | | | вопросы, | |  |  |
|  | **Самостоятельно** | | |  | исходя |  |  |  | из |  |  |
|  | **или** |  |  | **с** | предварительного | | | | |  |  |
|  | **привлечением** | | |  | анализа информации о | | | | |  |  |
|  | **управляющего?** | | |  | Предприятии | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 23 |  |  |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **14.** | **Каково** |  | **Ваше** | | Вопрос | направлен на | |  |  |
|  | **представление** | | | **о** | выявление имеющихся | | |  |  |
|  | **собственном** | |  |  | планов | на будущее, | |  |  |
|  | **будущем? В чем Вы** | | | | определения | |  |  |  |
|  | **видите** | **потенциал** | | | возможностей | | по |  |  |
|  | **развития** | **и** | **роста** | | реализации | | данных |  |  |
|  | **предприятия?** | |  |  | планов, | потребностей | |  |  |
|  | **Какой** |  |  | **вид** | предприятия | | в |  |  |
|  | **поддержки** | |  | **Вам** | инвестициях | | и |  |  |
|  | **необходим?** | |  |  | механизмах | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | поддержки. | |  |  |  |



Полученная информация может быть использована для формирования

(корректировки) опросного листа, предназначенного для интервью с руководителями структурных подразделений Предприятия, наделенных полномочиями принятия оперативных решений.



**4 этап. Проведение интервью с руководителями структурных подразделений Предприятия, наделенных правом принимать оперативные решения.**

**Цель данного этапа** состоит в том,чтобы оценить качественныйуровень стратегического развития предприятия и определить ключевые точки роста и существующие барьеры (проблемы) внутри Предприятия, основываясь на данных, полученных при личном общении с руководителями структурных подразделений Предприятия, наделенных правом принимать оперативные решения.

Формат данного этапа допускает индивидуальное интервью и/или групповое интервью. При этом применение метода группового интервью является обязательным в рамках проведения совещания с руководителями подразделений по выявлению барьеров (проблем) с поиском решений и SWOT-Анализа. **В случае,** **если Консультант принимает решение провести** **личное интервью, то рекомендуется это делать во время осмотра предприятия в форме свободной беседы, чтобы не перегружать вопросами руководителей подразделений и не повторять их на групповом интервью**.Консультант должен вовлекать в процесс ограниченноечисло руководителей структурных подразделений предприятия и только тех, кто может дать наиболее полную информацию. Прежде всего, рекомендуется привлечь к работе директора по маркетингу (коммерческого директора) Предприятия, технического директора (главного инженера), директора по логистике, начальника производства.

Присутствие Руководителя (собственника) предприятия в данном случае не рекомендовано, чтобы Консультант мог достигнуть максимальной открытости

* беседе с руководителями структурных подразделений.

24

Основу для интервью составляет приведенный ниже опросный лист. В процессе интервью Консультант, как и при интервью с Руководителем (собственником) Предприятия, помечает наиболее важные мысли и идеи кратко

* емко напротив каждого обсуждаемого вопроса в формуляре опросного листа или в блокноте в свободной форме, стараясь побудить собеседников откровенно и честно высказать свои мысли и идеи.

**Кадровый потенциал и коммерческий потенциал предприятия**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **№** |  |  | **Формулировка вопроса** | | | |  |  | **Рекомендации для Консультанта** | | | | | | | | |  |  |
|  | **п/п** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1.** | |  |  | **В чем** | **Вы** | **видите** | **потенциал** | |  | Ответы сопоставляются между собой, | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  | **развития и роста предприятия? Что** | | | | |  | а | также | с | ответами | | | директора | | | |  |
|  |  |  |  | **необходимо для его реализации?** | | | | |  | (собственника), на основании этого | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | можно сделать вывод о единстве | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | взглядов | | и | общности | | | понимании | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | потенциала | | | развития | | и | стратегии | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | внутри Предприятия. | | | |  |  |  |  |  |  |  |
| **2.** | |  |  | **Количество новых товаров и услуг,** | | | | |  | Любой товар или услуга, созданный в | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  | **выведенных на рынок за последние** | | | | |  | рамках компании на базе уже | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  | **3 года. Что из этих услуг** | | | | |  | имеющихся ресурсов производства, – | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  | **пользовалось спросом и что не** | | | | |  | это дополнительная ценность. Точка | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  | **пользовалось и почему?** | | |  |  |  | роста в данном случае – это | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | построение системы внедрения новых | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | идей вывода продуктов на рынок и | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | модификации продукции. | | | | | |  |  |  |  |  |
| **3.** | |  |  | **Опишите** | **ключевые** | | **каналы** | |  | Вне | зависимости | | |  | от |  | рынка, | | |  |
|  |  |  |  | **привлечения,** | | **приоритетные** | | |  | необходимо учесть, работает ли | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  | **направления** | |  | **(онлайн,** | |  | предприятие | | | на |  | всем | | поле | | |  |
|  |  |  |  | **офлайн,** | **сбытовые** | | **партнеры).** | |  | инструментов | | | для |  | поиска | |  | или | |  |
|  |  |  |  | **Какое** | **количество** | | **клиентов** | |  | использует часть и почему. В данном | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  | **обеспечивают** | | **50%** | **выручки** | |  | случае, точка роста для предприятия – | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  | **компании?** | |  |  |  |  | это | дополнительный | | | | охват | | всего | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | доступного инструментария выявления | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | потенциальных | | | |  | потребителей. | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Необходимо | | | делать | | акцент | | | на | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | проверенность | | | | каналов | | |  | и | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | доказательную базу, почему один | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | канал работает а другой нет. | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Анализируюся риски, связанные с | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | зависимостью | | | продаж | | | (выручи | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Предприятия)отузкогокруга | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | основных клиентов. | | | |  |  |  |  |  |  |  |
| **4.** | |  |  | **Какой ценовой** | | **сегмент занимает** | | |  | В процессе вопроса уточнить, на | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  | **Предприятие на рынке?** | | |  |  |  | основании чего было посчитана и | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  | **- эконом** |  |  |  |  |  | определена | | | ценовая | | категория | | | и | |  |
|  |  |  |  | **- бизнес** |  |  |  |  |  | ценовой сегмент. В случае если | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  | **- премиум (VIP)** | |  |  |  |  | определение | | | на | среднерыночном | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | уровне, то это может являться точкой | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | роста – за счет позиционирования и | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | вывода бренда на рынок. | | | | | |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  | | | | |  |  | | | | | | | | | |  |
| **5.** | |  |  | **Какие барьеры (проблемы) мешают** | | | | |  | Ответы сопоставляются между собой, | | | | | | | | | |  |
|  |  |  |  | **развитию предприятия? Какие пути** | | | | |  | а также | | с | ответами | | Руководителя | | | | |  |
|  |  |  |  | **их решения Вы видите?** | | |  |  |  | (собственника). | | | |  |  |  |  |  |  |  |

25



**Импортозамещение, экспортная ориентированность и промышленный потенциал предприятия**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **№** |  |  | **Формулировка вопроса** | | | | | |  |  | **Рекомендации для Консультанта** | | | | | | |  |  |
|  | **п/п** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1.** | |  | **Каким** | **образом** | | | **можно увеличить** | | | |  | Фиксируйте все высказывания, Вы | | | | | | | |  |
|  |  |  | **выручку или прибыль предприятия?** | | | | | | | |  | можете задавать наводящие вопросы, | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | исходя | из | предварительного анализа | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | информации о Предприятии. | | | | | |  |  |  |
| **2.** | |  | **Выполняется** | | | **ли** | **ежегодный план** | | | |  | Этот | вопрос | | носит | уточняющий | | | |  |
|  |  |  | **производства и продаж? Если нет,** | | | | | | | |  | характер | | по | отношению | | | к | |  |
|  |  |  | **точто** | | **именно** | | | **препятствует** | | |  | предыдущему с фокусом не столько на | | | | | | | |  |
|  |  |  | **выполнению плана? Каким образом** | | | | | | | |  | точки роста, сколько именно на | | | | | | | |  |
|  |  |  | **можно уменьшить эти барьеры?** | | | | | | | |  | проблемы Предприятия и барьеры в | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | его развитии. | | |  |  |  |  |  |  |
| **3.** | |  | **Какая** | **позиция** | | | **на** | **Ваш** | **взгляд** | |  | Анализируется | | | потенциал | | снижения | | |  |
|  |  |  | **занимает** | | **основну** | | | **долю в** | | |  | себестоимости продукции | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  | **себестомисоти** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **- сырье,** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **- энергоресурсы,** | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **- фонд заработной платы,** | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **- доля импортных комплектующих.** | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Предпринимались** | | | | | **ли** | **поиски** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **аналогичных** | | |  | **комплектующих** | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **российского производства? Имеется** | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **ли опыт замещения комплектующих** | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **импортного** | |  |  |  | **производства** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **аналогичными** | | |  |  | **российскими** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **компонентами?** | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4.** | |  | **Могло бы Ваше предприятие стать** | | | | | | | |  | При ответе на данный вопрос | | | | | | | |  |
|  |  |  | **поставщиком какой-либо продукции** | | | | | | | |  | необходимо | | |  | ориентировать | | | |  |
|  |  |  | **для** | **крупных** | | |  | **предприятий,** | | |  | собеседников на то, чтобы они | | | | | | | |  |
|  |  |  | **использующих** | | | |  | **импортную** | | |  | постарались определить те меры, | | | | | | | |  |
|  |  |  | **продукцию?** | |  | **Что** | | **для** | **этого** | |  | которые | | Предприятие | | в | состоянии | | |  |
|  |  |  | **необходимо?** | | |  |  |  |  |  |  | реализовать самостоятельно, а также | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | те, которые находятся вне сферы | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | влияния Предприятия. | | | |  |  |  |  |  |
| **5.** | |  | **Какую** | **часть** | | | **в** | **процентном** | | |  | Большой | | процент | | в | стоимости | | |  |
|  |  |  | **соотношении от стоимости продукта** | | | | | | | |  | продукта в логистике – это возможная | | | | | | | |  |
|  |  |  | **занимают затраты на логистику?** | | | | | | | |  | точка роста для компании. | | | | |  |  |  |  |
| **6.** | |  | **Есть/планируется** | | | |  | **оформленная** | | |  | Ответ | помогает | | Консультанту | | | более | |  |
|  |  |  | **интеллектуальная собственность?** | | | | | | | |  | точно | определить список | | | | возможных | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | мер поддержки для Предприятия. | | | | | | | |  |
| **7.** | |  | **Имеется** | |  | **ли** |  | **собственный** | | |  | Оцениваетсяпотенциал | | | | | развития | | |  |
|  |  |  | **инжиниринговый** | | | | **центр** | | **внутри** | |  | инжиниринга | | | и |  | создания | | |  |
|  |  |  | **Предприятия?** | | | **Его специализация?** | | | | |  | интеллектуальной | | | | собственности | | | |  |
|  |  |  | **Кто координирует его работу?** | | | | | | | |  | внутри предприятия. | | | |  |  |  |  |  |

* результате личного или общего интервью с руководителями подразделений Консультант получает достоверное представление о процессах,

происходящих на Предприятии, его кадровом потенциале, производственном потенциале, получает видение барьеров (проблем) со стороны самого предприятия, препятствующих его развитию и мер по их устранению, а также определяет точки роста.

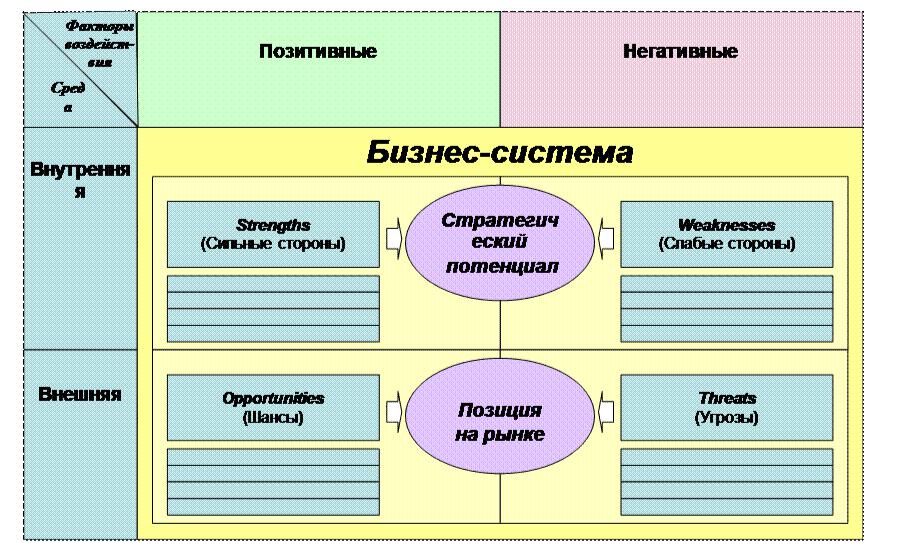
26

По завершению интервью Консультант предлагает в качестве резюме совместно перечислить все названные барьеры (проблемы), а также потенциал (точки роста) предприятия, ранжировать их по степени приоритетности, предложить возможные пути их решения и реализации.

* **рамках группового интервью** с руководителями структурныхподразделений Предприятия, наделенных правом принимать оперативные решения, проводится **SWOT** **Анализ**.

**SWOT-анализ.**

Такой анализ представляет инструмент для быстрой оценки стратегического положения предприятия на рынке. Оцениваются два подмножества факторов, одно из которых отражает потенциальные возможности предприятия и его внутренней структуры, другое - состояние и воздействие внешней среды. В рамках оказания услуги АПП не проводится глубокий SWOT-анализ, то есть данный анализ проводится Консультантом для общей оценки, насколько глубоко и объективно руководители высшего звена управления имеют понимание о своих сильных и слабых конкурентных преимуществах, позволяет оценить составляющие стратегического баланса предприятия: сильные стороны - это активы предприятия в конкурентной борьбе, а слабые стороны - это его пассивы.



**Сильные конкурентные стороны** включают в себя достижения,которые дают предприятию стратегические конкурентные преимущества на рынке (например, высокое качество товаров или услуг, низкие издержки производства, уникальные технологии и «ноу-хау», лидерство на рынке, накопленный опыт, хорошо организованная реклама, высокий уровень профессиональной компетентности персонала, развитые партнерские отношения и т.д.).

27

**Слабые конкурентные стороны** -это отсутствие чего-то важного дляэффективной работы предприятия или то, что делает его уязвимым в конкурентной борьбе.

* точки зрения формирования стратегии, сильные стороны должны быть использованы для наращивания конкурентных преимуществ Предприятия, а слабые стороны, которые делают его уязвимым или мешают его деятельности, должны быть устранены.
* рамках АПП совместно с руководителями подразделений предприятия кратко анализируется отраслевая специфика, тенденции и закономерности развития конъюнктуры целевого рынка, фазы циклического развития

производства, макроэкономические проблемы, создающие угрозы конкурентным позициям предприятия, а также внешние факторы, которые могут оказать благоприятное влияние на его развитие.

**Угрозы** –это то,что может нанести ущерб предприятию.

**Потенциальные внешние шансы или возможности** –это нечто,позволяющее усилить конкурентные позиции предприятия на рынке.

**Метод проведения SWOT-анализа**:анализ данных интервью с ЛПР иформулировка совместого резюме. Такой подход формирует у коллектива Предприятия мотивацию к вовлеченности в процесс определения круга выявленных проблем (барьеров) выработки решения для них.



**5 этап. Окончательный анализ и систематизация полученных данных.**

**Цель данного этапа** состоит в систематизации и окончательном анализеполученных данных, формировании предложений по решению выявленных барьеров (проблем) и рекомендаций по мерам поддержки потенциала развития (точек роста) Предприятия.

На данном этапе Консультант систематизирует выявленные в процессе дистанционного знакомства с Предприятием и личного интервью с Руководством проблемы (барьеры) и потенциальные возможности (точки роста). При этом важно понимать отличие проблемы (барьера) от точки роста, поскольку зачастую грань между ними достаточно условна. Поэтому настоящей Методикой предусматриваются следующие определения для проблем (барьеров) и точек роста Предприятия.

Согласно данной Методике **барьером** **(проблемой)** считается проблема предприятия, препятствующая раскрытию существующего потенциала развития и роста предприятия, которая может быть решена как собственными силами и за счет средств самого Предприятия, так и с привлечением внешних источников (материальные и нематериальные формы поддержки, в том числе необходимость консалтингового сопровождения предприятия отраслевыми и/или другими специалистами).

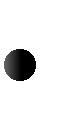
28

**Точка роста** –это тот потенциал Предприятия,реализация котороговедет к существенному повышению конкурентоспособности и экономических показателей (рост выручки, прибыли, создание новых рабочих мест) Предприятия, улучшению качества и/или ассортимента продукции и/или спектра предлагаемых услуг Предприятия.

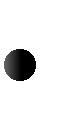
* соответствии с приведенными определениями, необходимо сначала разделить барьеры (проблемы) и точки роста Предприятия.

Барьеры (проблемы) делятся, в свою очередь, на две группы:

Барьеры (проблемы) для решения которых задействуется собственный потенциал Предприятия (оптимизация внутри Предприятия). К ним относят те проблемы, для решения которых требуются ресурсы, как правило, имеющиеся в распоряжении Предприятия.



Барьеры (проблемы) для решения которых необходимо привлечение сторонней помощи (поддержки).



Для каждой из выявленных проблем предлагается возможное решение, определенное, как в процессе интервью с Руководством Предприятия, так и с привлечением отраслевых или иных специалистов (консультантов).

Результат работ по этапу оформляется в виде презентации, имеющей следующую структуру:

1. Наименование барьера (проблемы), ранжированные по степени приоритетности, и возможные решения;
2. Потенциал развития (точки роста) Предприятия ), ранжированные по степени приоритетности, и возможные пути их реализации;
3. Специалисты и/или структурные подразделения, привлечение которых необходимо для решения;
4. Необходимые ресурсы (финансовые, человеческие, структурные, др.);
5. Ожидаемый результат.

Ввиду большого разнообразия барьеров (проблем), выявляемых на разных Предприятиях в различных отраслях, содержательная сторона презентации не регламентируется, а оставляется на усмотрение Консультанта.

По завершению презентация представляется Руководству Предприятия в присутствии Руководителя (предствителя) Регионального центра нижиниринга. Консультант проводит трехстороннюю встречу с Руководством преприятия и представителей РЦИ в ходе которой презентует информацию о предприятии, его специфике, потенциале и выявленных точках роста. При необходимости в презентацию вносятся изменения и дополнения, предлагаемые Руководством Предприятия.

29

**6 этап. Формирование отчета об оказании услуги Анализ потенциала предприятия.**

По завершению четвертого этапа формируется отчетная документация об оказании услуги Анализ потенциала предприятия.

Итоговая отчетность включает в себя следующие документы:

1. **Профиль предприятия**,содержащий информацию о его ключевыхкомпетенциях, выпускаемой продукции, репутации, с целью расширения доступа к рынкам сбыта, включения его в кооперационные цепочки,

систему аутсорсинга (поставщиков), государственные программы развития промышленности и импортозамещения.

**Единая установленная Форма** –Приложение1.

1. **Отчет об оказании услуги Анализ потенциала предприятия,**

позволяющий определить, с одной стороны, возможные мероприятия по устранению барьеров (проблем) и оптимизации бизнес-процессов, с другой стороны, - возможные пути реализации потенциала развития и роста предприятия.

**Форма:**

Результат скоринга, с присвоением Предприятию соответствующей категории (A,B,C).

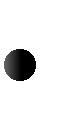
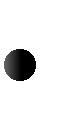
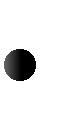
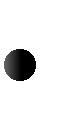
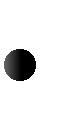
Таблица с перечнем основных барьеров (проблем) предприятия и возможных решений, а также с оценкой, способно ли предприятие само реализовать эти решения, или нуждается во внешней поддержке (материальная и нематериальная формы поддержки, в том числе необходимость консалтингового сопровождения предприятия отраслевыми и/или другими специалистами).

Таблица потенциала развития («точек роста») предприятия и рекомендуемым мерам поддержки (материальная и нематериальная формы поддержки, в том числе необходимость консалтингового сопровождения предприятия отраслевыми и/или другими специалистами).

Краткое резюме Консультанта для руководителя РЦИ или иной

инфраструктуры поддержки СМСП, территориальных и муниципальных органов власти (если они выступают Заказчиком услуги АПП) с отнесением Предприятия к категории (1 /2 /3) развития и потенциала роста на основании данных скоринга и последующих этапов АПП.

Рекомендации РЦИ по формату поддержки, внесению в Реестры и т.д



**Система градации предприятий**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Группа** | |  | **Низкий уровень развития и потенциала роста** | | |  |
|  |  |  |  | Рекомендуется: «комплексная услуга поддержки по | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **3** |  |  | устранению | барьеров (проблем) развития предприятия» | |  |
|  |  |  | (например: |  | технический/финансовый/управленческий |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | аудиты, консультации специалистов/экспертов по развитию | | |  |
|  |  |  |  |  | 30 | |  |

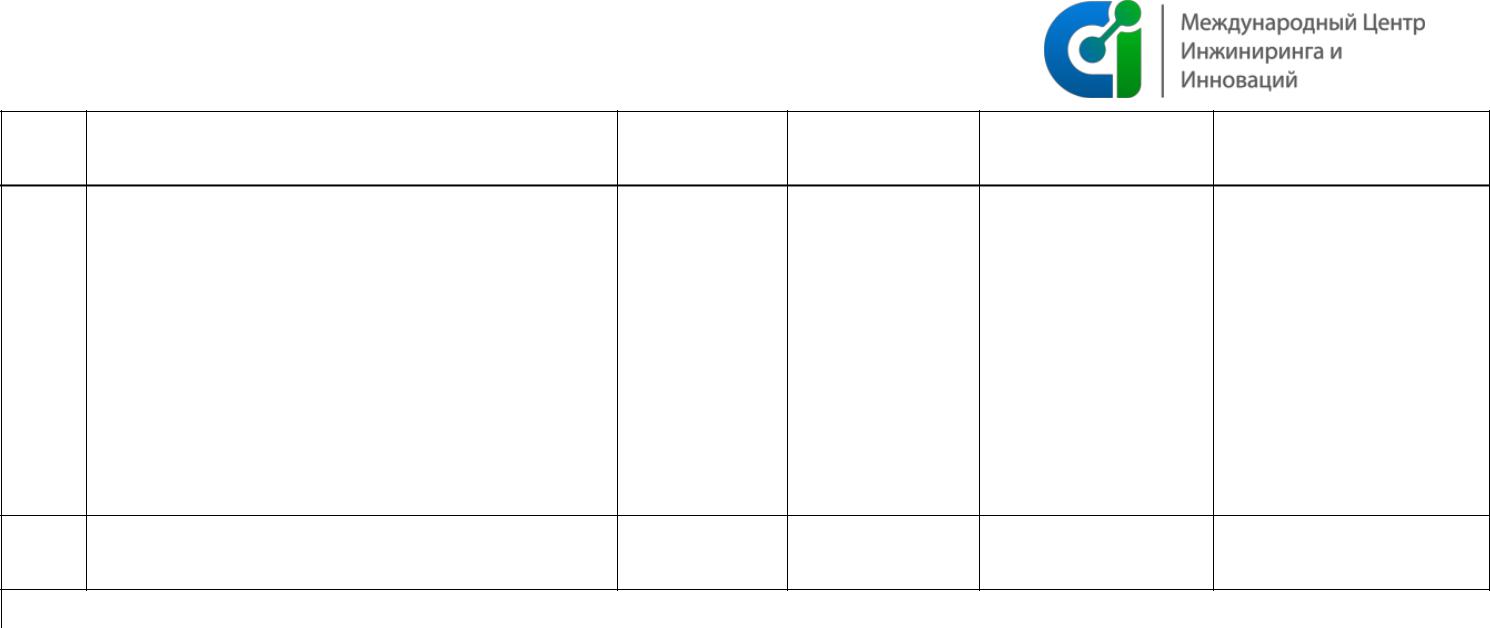


|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | предприятия и оптимизации бизнес-процессов, маркетинг, | | | | | | |  |
|  |  |  |  | сертификация, прочие инжиниринговые услуги и.т.п.). | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  | | | | |  |
|  | **Группа** | |  | **Средний уровень развития и потенциала роста** | | | | | | |  |
|  |  |  |  | Рекомендуется: «комплексная услуга поддержки по | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
|  |  |  |  | подготовке к | | | реализации | | инвестиционного | проекта» |  |
|  |  |  |  | (например: оценка индекса | | | | | технологической | готовности |  |
|  | **2** |  |  | (ИТГ), технический | | | | аудит, | консультации | отраслевых |  |
|  |  |  |  | специалистов/экспертов по новым технологиям, прочие | | | | | | |  |
|  |  |  |  | инжиниринговые услуги, разработка инвестиционного | | | | | | |  |
|  |  |  |  | проекта, БП, подготовка разработанного проекта на | | | | | | |  |
|  |  |  |  | финансирование и.т.п.); | | | |  |  |  |  |
|  | **Группа** | |  | **Высокий уровень развития и потенциала роста.** | | | | | | |  |
|  |  |  |  | Рекомендуется: «комплексная услуга поддержки реализации | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | |  | | | | |  |
|  |  |  |  | инвестиционного проекта» (например: оценка индекса | | | | | | |  |
|  | **1** |  |  | технологической | | | готовности (ИТГ), технико-экономическая | | | |  |
|  |  |  | экспертиза инвестиционного проекта, земля/помещение, | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | инженерные | | | подключения, | | проработка | вопросов |  |
|  |  |  |  | финансирования, гранты, субсидии, гарантии, и т.п.). | | | | | | |  |

При определении принадлежности предприятия к соответствующей группе Консультант руководствуется результатами скоринга и личной оценкой развития следующих организационно-производственных процессов:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | **Наименование** | | | |  |  |  |  |  | **Уровень** | | |  |  |  | **Примечание** |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **Высоки** |  |  |  |  |  |  |  |  | (комментарии с |  |  |
|  | **№** |  |  | **процесса/ресурса** | | | |  |  |  |  | **Средний** |  |  | **Низкий** |  |  | обоснованием |  |  |
|  |  |  |  |  | **й** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **предприятия** | | | |  |  |  |  |  |  |  | (отсутствует) |  |  | принятого |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | решения) |  |  |
| 1. | |  |  | **Руководство и менеджмент** | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **предприятия** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | (у всех членов команды | | | | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | сформировано | |  | понимание | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | стратегию | деятельности | | | и |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | развития |  | предприятия, | | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | сильные/слабые стороны, у | | | | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | всех членов команды высокая | | | | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | вовлеченность | | во | внутренние | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | процессы предприятия). | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. | |  |  | **Понимание рынка, наличие** | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **стратегии** |  | **развития** | | **и** |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **выхода на новые рынки.** | | | | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | (предприятие | |  | проводило | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | оценку рынка, | | | знает долю | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | собственной | | продукции | | на |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | рынке, |  | есть |  | план |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | расширения/выхода на новые | | | | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | рынки) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. | |  |  | **Наличие** | **интеллектуальной** | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **собственности** (патенты/ноу- | | | | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | хау/полезные модели и т.д.) | | | | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. | |  |  | **Наличие** |  | **оформленного** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

31

**инвестиционного** **проекта**

**развития предприятия.**

5. **Оценка** **способности**

**преодоления выявленных**

**барьеров** **собственными**

**силами.** (способность

предприятия к преодолению

барьеров с учетом

компетенции команды,

производственных и

материальных ресурсов).

1. **Результат скоринга** (рейтингА, В, С)

**Итоговый результат:** 



По итогам определения группы предприятия, Консультант формирует комплексную услугу исходя из имеющихся базовых инструментов РЦИ.

При формировании указанного перечня, Консультант определяет характер услуг (консультационные/инжиниринговые) исходя из группы предприятия по результатам определения уровня развития и потенциала роста предприятия.

1. **Презентация**

**Форма:** свободная форма презентации в соответствии со структурой,приведенной в приложении 6.

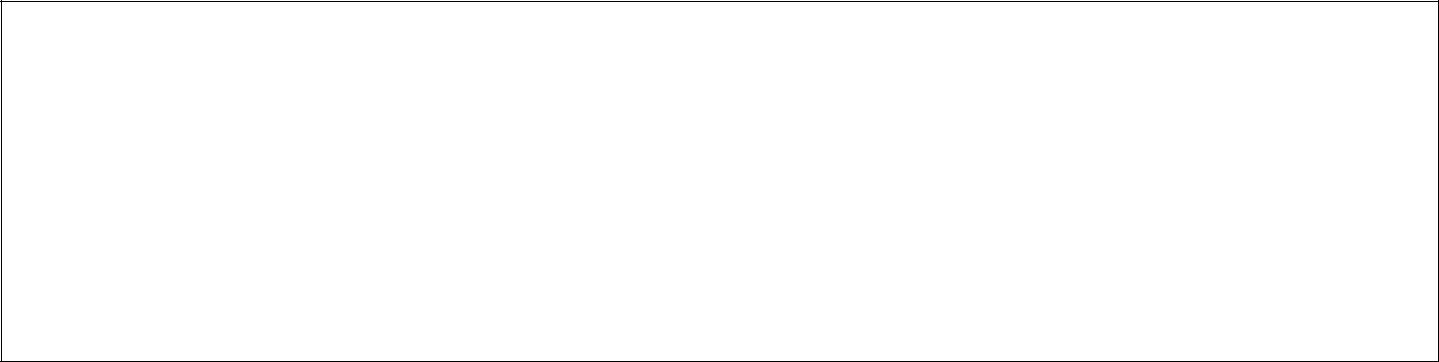
**Рекомендуемые нормативы времени на проведение АПП**

* среднем на каждое предприятие в зависимости от его размера рекомендуется отводить на весь процесс от 6 до 7 рабочих дней. Время следует распределять примерно следующим образом:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **№** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Исполнитель** |  |  | **Примерный** |  |  |
|  |  |  | **Наименование этапа** | | | | | |  |  |  |  | **рекомендуемый** |  |  |
|  | **п/п** |  |  |  |  | **этапа** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **норматив времени** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | |  |  | Подготовительный этап. | | | | |  |  |  | Консультант | |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Проведение | |  | дистанционного | | | |  | Консультант | |  | 1 рабочий день | |  |
| 2 | |  |  | анализа | показателей | | | деятельности | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Предприятия (скоринг). | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | |  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Проведение | |  | интервью | | с | |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | |  |  | Руководителем | | | (собственником) | | | |  | Консультант | |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Предприятия. | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | | |  | | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Осмотр | предприятия, | | | проведение | | |  |  |  |  | 1-2 рабочих дня | |  |
|  |  |  |  | интервью | | с | руководителями | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | |  |  | структурных | |  | подразделений | | | |  | Консультант | |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Предприятия, | | наделенных | | | правом | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | принимать оперативные решения. | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | | |  | |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Окончательный | | | анализ | | и | |  | Консультант, | |  |  |  |  |
| 5 | |  |  | систематизация | | |  | полученных | | |  | внешний | |  | 2 рабочих дня | |  |
|  |  |  |  | данных. |  |  |  |  |  |  |  | отраслевой | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

32

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | эксперт (по |  |  |
|  |  | необходимости) |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 6 | Оформление отчета об оказании | Консультант | 2 рабочих дня |  |
| услуги. |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **ИТОГО:** | **2 человека** | **6-7 рабочих дней** |  |
|  |  |  |  |  |



***Внимание:***

*При планировании времени следует ориентироваться на размер Предприятия, которому оказывается услуга АПП, специфику его работы и иные факторы. Получение информации от сторонних экспертов могут потребовать дополнительного времени. Указанные нормативы носят рекомендательный характер и могут быть изменены Консультантом. Рекомендация: формирование отчета и презентации услуги АПП не должна превышать 20 календарный дней.*

***Примечание:***

* *дальнейшем Консультант, работавший с Предприятием, должен оставаться на Предприятии на более длительный срок, выполняя функцию коучинга и профессиональной поддержки команд по снятию барьеров. Этим обеспечивается постоянство реализации мер и укрепляется положение ответственного за снятие барьеров по отношению к руководству. Кроме этого внешний консультант может в качестве посредника, обеспечивающего коммуникацию, вносить ценный вклад в успешное преодоление проблем и барьеров. Однако данная работа проводится вне рамок, предусмотренных данной Методикой.*

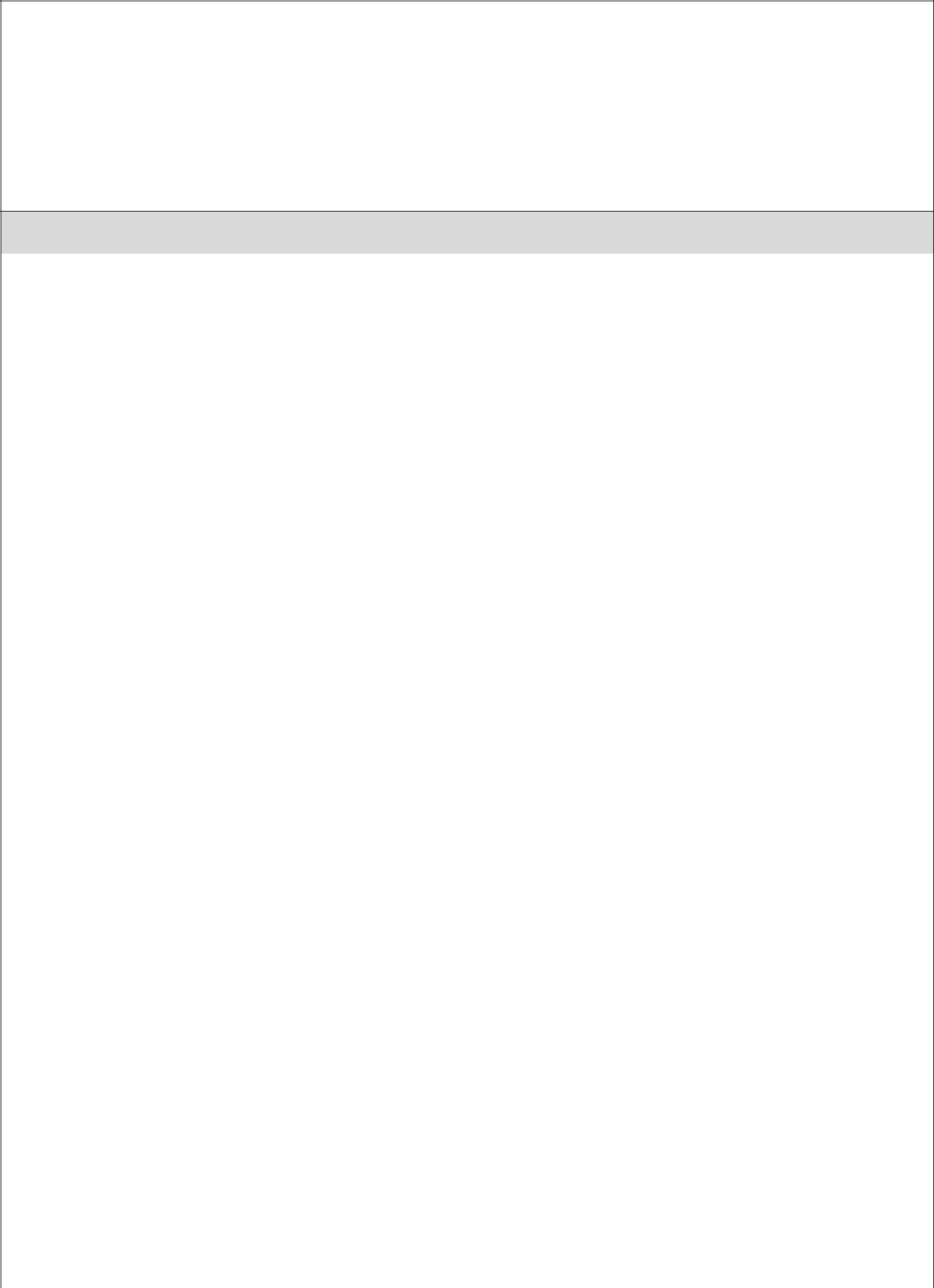
**Формирование рекомендаций**

**Рекомендации** – это список мероприятий и действий, которые

необходимо совершить предприятию, чтобы повысить уровень конкурентоспособности и устойчивости бизнес-модели.

33

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Профиль Предприятия**



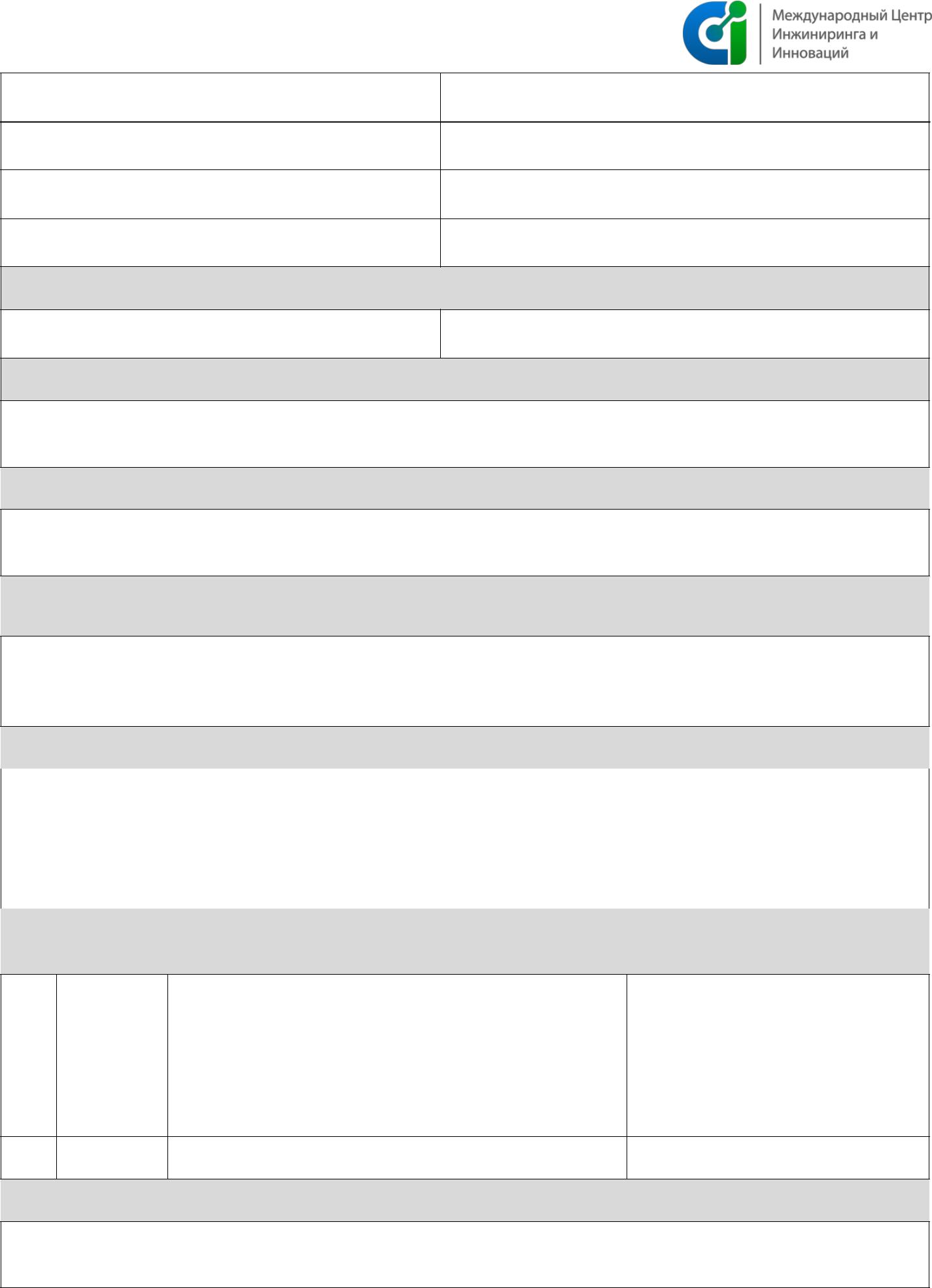
*Внимание:*

*приведенная в данной таблице информация служит для ориентации Консультанта, оптимального распределения времени и затрачиваемых усилий для достижения основных целей АПП. Вся информация должна основываться на конкретных достоверных данных или обосновываться накопленным опытом. Если указанные данные отсутствуют или не предоставлены, то можно оставить графу свободной с тем, чтобы заполнить ее в последующем. Разделы, помеченные знаком «\*» не являются обязательными для заполнения.*

I. Идентификационные данные предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование предприятия (полное и |  |  |  |  |  |
| сокращенное): |  |  |  |  |  |
| Идентификационный номер |  |  |  |  |  |
| налогоплательщика (ИНН): |  |  |  |  |  |
| Входит в холдинг или группу компаний: | Да |  | Нет |  |  |
| (если да, то укажите наименование |  |  |  |  |  |
| Наименование: |  |  |  |  |
| холдинга или группы) |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Руководитель предприятия, ФИО и |  |  |  |  |  |
| должность: |  |  |  |  |  |
| Телефон руководителя: |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Электронная почта руководителя: |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Сайт предприятия: |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Год юридической регистрации: |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Юридический адрес: |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Фактический адрес: |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Учредители |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Уставной капитал |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Отраслевая принадлежность (Основной |  |  |  |  |  |
| код ОКВЭД четырехзначный)- |  |  |  |  |  |
| приложение 3 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Производимая продукция (ТНВЭД, |  |  |  |  |  |
| ОКПД2) |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Импорт аналогичной продукции в РФ по |  |  |  |  |  |
| коду ТНВЭД (шестизначный) |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Экспорт (ТНВЭД шестизначный) – если |  |  |  |  |  |
| является экспортером |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Выручка |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Чистая прибыль |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Валюта баланса |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

34

Основные средства

Кредиторская задолженность

Дебиторская задолженность

Производительность труда

II. Данные о сотрудниках предприятия

Среднесписочная численность в

текущем году, чел.

III. Данные о продукции / услугах предприятия

Назовите важнейшие категории продукции Вашего предприятия.

Какой продукт / какие услуги Ваше предприятие предлагает своим клиентам? IV. Данные об отрасли

Назовите три основные отрасли, в которые продается продукция/услуги Вашего предприятия.

V. Данные по финансовому состоянию предприятия\*

\*Приложить отчетность (баланс Ф1, Ф2 или отчетность ИП). Целесообразно дополнить информацией о размере и характере обязательств и наличии связанных (афиллированных) лиц с приложением информации по ним также, если таковые есть.

VI. Является ли предприятие участником внешнеэкономической деятельности:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Направление |  | Статус | |  | Какой продукт (краткое |  |
|  |  | наименование), ТНВЭД |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Является импортером | Да |  | Нет |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Является экспортером | Да |  | Нет |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

VII. Данные по полученной ранее государственной поддержке (если получалась)

Степень

удовлетворенности

результатом

№ Год Вид поддержки (1-низкая,

2-средняя,

3-высокая)

VIII. Данные об инвестиционном проекте Предприятия

35

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Соглашение о порядке оказания консультационной услуги «Анализ потенциала предприятия»**

Дата: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Место: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Компания \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ в лице \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.), именуемое в дальнейшем Предприятие и

Консультант (группа консультантов) в лице \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.), при совместном упоминании называемые «Стороны», заключили настоящее Соглашение о том, что Стороны согласовали порядок и план оказания консультационной услуги «Анализ потенциала предприятия» (далее – Консультационная услуга), и будут исходить из следующего:

1. Руководство Предприятия ознакомлено и согласно с целями и задачами Консультационной услуги.
2. Руководство Предприятия проинформировало сотрудников о целях и сроках оказания Консультационной услуги.
3. Руководство Предприятия готово рассматривать запросы Консультантов на предоставление дополнительных данных и документов, и решать положительно, если такие данные и документы не являются строго конфиденциальными, и если их предоставление будет способствовать результативности Консультационной услуги.
4. В свою очередь Консультант (группа консультантов) принимают на себя обязательства о неразглашении информации полученной в ходе оказания Консультационной услуги.

4.1. Под Информацией для целей настоящего Соглашения понимается любая информация, передаваемая любой из Сторон другой Стороне в процессе проведения между Сторонами переговоров и/или заключения между Сторонами каких-либо соглашений и/или исполнения таких соглашений, и подлежащая защите по настоящему Соглашению, за исключениями, указанными ниже.

4.2. Стороны обязуются не разглашать, не обсуждать содержание, не предоставлять копий, не публиковать и не раскрывать в какой-либо иной форме третьим лицам Информации без получения предварительного письменного согласия другой Стороны, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации, и за исключением предоставления Информации банкам и иным финансирующим организациям.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Разрешено фотографирование |  | Не разрешено фотографирование |
|  |  |  |

**От Предприятия: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** **Консультант: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

36

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3*.* Справочная информация для скоринга. Общая выручка по отраслям (по 4-х значному ОКВЭД), 2016 г.**

Источник: Росстат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Выручка (нетто) от продажи, тыс руб, |  |
| ОКВЭД 2014 | 2016, год |  |
| ОКВЭД 2014: Производство молока |  |  |
| (кроме сырого) и молочной продукции | 695 280 994 |  |
| (10.51) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство алюминия | 671 458 930 |  |
| (24.42) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство удобрений и | 651 220 991 |  |
| азотных соединений (20.15) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство продукции из |  |  |
| мяса убойных животных и мяса птицы | 591 174 242 |  |
| (10.13) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство какао, |  |  |
| шоколада и сахаристых кондитерских | 535 712 224 |  |
| изделий (10.82) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих | 514 634 463 |  |
| цветных металлов (24.45) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство инструментов |  |  |
| и приборов для измерения, тестирования | 468 901 333 |  |
| и навигации (26.51) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Управление недвижимым |  |  |
| имуществом за вознаграждение или на | 416 334 047 |  |
| договорной основе (68.32) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство пластмасс и |  |  |
| синтетических смол в первичных формах | 358 977 947 |  |
| (20.16) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство меди (24.44) | 332 287 012 |  |
|  |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство готовых |  |  |
| кормов для животных, содержащихся на | 328 808 746 |  |
| фермах (10.91) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Деятельность, связанная с |  |  |
| использованием вычислительной техники | 280 380 580 |  |
| и информационных технологий, прочая |  |
|  |  |
| (62.09) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| безалкогольных напитков; производство | 264 672 474 |  |
| минеральных вод и прочих питьевых вод |  |
|  |  |
| в бутылках (11.07) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство масел и | 257 991 474 |  |
| жиров (10.41) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство бумаги и | 249 958 111 |  |
| картона (17.12) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство хлеба и |  |  |
| мучных кондитерских изделий, тортов и | 245 200 572 |  |
| пирожных недлительного хранения |  |
|  |  |
| (10.71) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Рыболовство морское | 231 498 442 |  |
| (03.11) |  |
|  |  |
|  | 37 |  |



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОКВЭД 2014: Производство сахара | 226 275 429 |  |
| (10.81) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство шпона, |  |  |
| фанеры, деревянных плит и панелей | 218 311 549 |  |
| (16.21) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство строительных |  |  |
| металлических конструкций, изделий и | 215 432 009 |  |
| их частей (25.11) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| основных неорганических химических | 210 874 681 |  |
| веществ (20.13) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство изделий из |  |  |
| бетона для использования в | 210 815 801 |  |
| строительстве (23.61) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| синтетического каучука в первичных | 206 930 448 |  |
| формах (20.17) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство чая и кофе | 200 775 075 |  |
| (10.83) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| машин и оборудования общего | 195 470 518 |  |
| назначения, не включенного в другие |  |
|  |  |
| группировки (28.29) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| пластмассовых плит, полос, труб и | 194 900 137 |  |
| профилей (22.21) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| проводов и кабелей для электронного и | 190 545 146 |  |
| электрического оборудования (27.32) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Разборка и снос зданий | 189 516 429 |  |
| (43.11) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Разработка компьютерного | 188 795 010 |  |
| программного обеспечения (62.01) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство драгоценных | 186 490 883 |  |
| металлов (24.41) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Переработка и | 179 206 799 |  |
| консервирование мяса (10.11) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство бытовых | 175 090 815 |  |
| электрических приборов (27.51) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство цемента | 174 764 871 |  |
| (23.51) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| гофрированной бумаги и картона, | 167 842 147 |  |
| бумажной и картонной тары (17.21) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство двигателей и |  |  |
| турбин, кроме авиационных, | 165 331 907 |  |
| автомобильных и мотоциклетных |  |
|  |  |
| двигателей (28.11) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочей |  |  |
| неметаллической минеральной | 164 063 789 |  |
| продукции, не включенной в другие |  |
|  |  |
| группировки (23.99) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| основных органических химических | 160 468 302 |  |
| веществ (20.14) |  |  |

38

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| гидравлического и пневматического | 159 992 862 |  |
| силового оборудования (28.12) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство продуктов |  |  |
| мукомольной и крупяной | 157 079 231 |  |
| промышленности (10.61) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство мыла и |  |  |
| моющих, чистящих и полирующих | 126 845 867 |  |
| средств (20.41) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство | 125 416 361 |  |
| электромонтажных работ (43.21) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Прочие виды | 124 188 702 |  |
| полиграфической деятельности (18.12) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Деятельность в области | 118 481 689 |  |
| архитектуры (71.11) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Добыча минерального |  |  |
| сырья для химической промышленности и | 118 084 669 |  |
| производства минеральных удобрений |  |
|  |  |
| (08.91) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство целлюлозы и | 117 460 483 |  |
| древесной массы (17.11) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Работы строительные |  |  |
| специализированные прочие, не | 116 946 303 |  |
| включенные в другие группировки |  |
|  |  |
| (43.99) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| пластмассовых изделий для | 113 122 398 |  |
| упаковывания товаров (22.22) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство машин и |  |  |
| оборудования для добычи полезных | 104 228 887 |  |
| ископаемых и строительства (28.92) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство сухарей, |  |  |
| печенья и прочих сухарных |  |  |
| хлебобулочных изделий, производство |  |  |
| мучных кондитерских изделий, тортов, | 104 113 554 |  |
| пирожных, пирогов и бисквитов, |  |  |
| предназначенных для длительного |  |  |
| хранения (10.72) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| электродвигателей, электрогенераторов и | 102 130 083 |  |
| трансформаторов (27.11) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство приправ и | 98 726 741 |  |
| пряностей (10.84) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| промышленного холодильного и | 94 377 846 |  |
| вентиляционного оборудования (28.25) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| химических продуктов, не включенных в | 93 918 482 |  |
| другие группировки (20.59) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Обработка металлических | 93 681 017 |  |
| изделий механическая (25.62) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| машин и оборудования специального | 92 825 563 |  |
| назначения, не включенных в другие |  |
|  |  |
| группировки (28.99) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство крахмала и | 89 541 214 |  |
|  |  |  |



39

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| крахмалосодержащих продуктов (10.62) |  |  |
|  |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| пластмассовых изделий, используемых в | 89 506 887 |  |
| строительстве (22.23) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих | 87 606 538 |  |
| кранов и клапанов (28.14) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство подъемно- | 76 560 064 |  |
| транспортного оборудования (28.22) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство профилей с |  |  |
| помощью холодной штамповки или гибки | 75 333 437 |  |
| (24.33) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство проволоки | 72 201 799 |  |
| методом холодного волочения (24.34) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Деятельность |  |  |
| консультативная и работы в области | 71 480 783 |  |
| компьютерных технологий (62.02) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство макаронных |  |  |
| изделий кускуса и аналогичных мучных | 68 713 853 |  |
| изделий (10.73) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих | 67 502 533 |  |
| строительно-монтажных работ (43.29) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих | 66 348 811 |  |
| пластмассовых изделий (22.29) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство тары из | 65 876 803 |  |
| легких металлов (25.92) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| готовых металлических изделий, не | 63 367 876 |  |
| включенных в другие группировки |  |
|  |  |
| (25.99) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| пищевых продуктов, не включенных в | 62 459 316 |  |
| другие группировки (10.89) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство маргариновой | 62 448 590 |  |
| продукции (10.42) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| парфюмерных и косметических средств | 61 947 163 |  |
| (20.42) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочей | 60 724 120 |  |
| мебели (31.09) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство полых | 59 045 499 |  |
| стеклянных изделий (23.13) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство спецодежды | 56 672 703 |  |
| (14.12) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство машин и | 56 080 653 |  |
| оборудования для металлургии (28.91) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Издание книг (58.11) | 54 893 766 |  |
|  |  |  |
| ОКВЭД 2014: Прочие виды переработки и |  |  |
| консервирования фруктов и овощей | 54 863 010 |  |
| (10.39) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Общая врачебная практика | 54 097 021 |  |
| (86.21) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство вина из | 53 159 264 |  |
| винограда (11.02) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство соковой | 52 141 786 |  |
| продукции из фруктов и овощей (10.32) |  |
|  |  |



40

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОКВЭД 2014: Обработка металлов и | 51 811 247 |  |
| нанесение покрытий на металлы (25.61) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство керамических | 51 794 621 |  |
| плит и плиток (23.31) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство и | 50 989 564 |  |
| консервирование мяса птицы (10.12) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство детского |  |  |
| питания и диетических пищевых | 47 635 576 |  |
| продуктов (10.86) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочей | 47 523 949 |  |
| верхней одежды (14.13) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство листового | 44 760 101 |  |
| стекла (23.11) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство кирпича, |  |  |
| черепицы и прочих строительных | 43 901 574 |  |
| изделий из обожженной глины (23.32) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство товарного | 42 702 832 |  |
| бетона (23.63) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство гипсовых |  |  |
| изделий для использования в | 40 620 606 |  |
| строительстве (23.62) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих | 39 637 706 |  |
| изделий из бумаги и картона (17.29) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих | 39 618 340 |  |
| резиновых изделий (22.19) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство мороженого | 38 871 826 |  |
| (10.52) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство свинца, | 37 514 448 |  |
| цинка и олова (24.43) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство | 37 122 411 |  |
| стекловолокна (23.14) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство | 36 577 255 |  |
| металлических дверей и окон (25.12) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| деревянных строительных конструкций и | 35 864 070 |  |
| столярных изделий (16.23) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство нетканых |  |  |
| текстильных материалов и изделий из | 34 539 108 |  |
| них, кроме одежды (13.95) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство бумажных |  |  |
| изделий хозяйственно-бытового и | 28 345 477 |  |
| санитарно-гигиенического назначения |  |
|  |  |
| (17.22) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Предоставление займов и | 26 947 362 |  |
| прочих видов кредита (64.92) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| подшипников, зубчатых передач, | 26 827 172 |  |
| элементов механических передач и |  |
|  |  |
| приводов (28.15) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Образование высшее | 25 931 308 |  |
| (85.22) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Формирование и обработка | 25 198 833 |  |
| листового стекла (23.12) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство обоев (17.24) | 23 575 117 |  |
|  |  |  |
| ОКВЭД 2014: Издание газет (58.13) | 22 744 202 |  |
|  |  |  |



41

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОКВЭД 2014: Переработка и | 21 453 576 |  |
| консервирование картофеля (10.31) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство | 21 348 223 |  |
| промышленных газов (20.11) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Издание журналов и | 21 263 299 |  |
| периодических изданий (58.14) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| текстильных изделий, не включенных в | 20 910 843 |  |
| другие группировки (13.99) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| готовых изделий, не включенных в | 20 903 611 |  |
| другие группировки (32.99) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство сухих | 19 448 327 |  |
| бетонных смесей (23.64) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| металлических цистерн, резервуаров и | 19 391 031 |  |
| емкостей (25.29) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство санитарно- |  |  |
| технических работ, монтаж отопительных | 19 098 816 |  |
| систем и систем кондиционирования |  |
|  |  |
| воздуха (43.22) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство машин и |  |  |
| оборудования для производства пищевых | 18 932 099 |  |
| продуктов, напитков и табачных изделий |  |
|  |  |
| (28.93) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство офисной |  |  |
| техники и оборудования (кроме | 18 922 182 |  |
| компьютеров и периферийного |  |
|  |  |
| оборудования) (28.23) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство инструмента | 18 765 891 |  |
| (25.73) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| кинофильмов, видеофильмов и | 18 621 973 |  |
| телевизионных программ (59.11) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство изделий из | 18 200 016 |  |
| проволоки, цепей и пружин (25.93) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Литье стали (24.52) | 18 060 252 |  |
|  |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство радиаторов и | 17 822 288 |  |
| котлов центрального отопления (25.21) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Литье чугуна (24.51) | 17 433 208 |  |
|  |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство красителей и | 17 084 197 |  |
| пигментов (20.12) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство готовых | 16 947 162 |  |
| кормов для домашних животных (10.92) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих | 16 735 127 |  |
| насосов и компрессоров (28.13) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство готовых |  |  |
| текстильных изделий, кроме одежды | 16 395 749 |  |
| (13.92) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство кухонной | 15 642 488 |  |
| мебели (31.02) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| металлических бочек и аналогичных | 15 621 855 |  |
| емкостей (25.91) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Ремонт электрического | 15 342 512 |  |
| оборудования (33.14) |  |
|  |  |



42

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОКВЭД 2014: Предоставление услуг в | 14 904 171 |  |
| области растениеводства (01.61) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство керамических | 14 628 763 |  |
| санитарно-технических изделий (23.42) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство | 13 271 913 |  |
| холоднотянутого штрипса (24.32) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Разведочное бурение | 12 647 835 |  |
| (43.13) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| изделий из гипса, бетона или цемента | 11 957 136 |  |
| (23.69) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Печатание газет (18.11) | 11 939 521 |  |
|  |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство и обработка |  |  |
| прочих стеклянных изделий, включая | 11 677 414 |  |
| технические изделия из стекла (23.19) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Ремонт электронного и | 10 427 547 |  |
| оптического оборудования (33.13) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Организация похорон и |  |  |
| предоставление связанных с ними услуг | 9 593 961 |  |
| (96.03) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Образование | 9 592 551 |  |
| профессиональное среднее (85.21) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство матрасов | 9 355 903 |  |
| (31.03) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство кровельных | 8 980 069 |  |
| работ (43.91) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство солода | 8 938 853 |  |
| (11.06) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство абразивных | 8 753 858 |  |
| изделий (23.91) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| металлообрабатывающего оборудования | 8 521 124 |  |
| (28.41) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство изделий из |  |  |
| асбестоцемента и волокнистого цемента | 8 350 519 |  |
| (23.65) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство бытовых | 8 226 068 |  |
| неэлектрических приборов (27.52) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Добыча соли (08.93) | 7 428 729 |  |
|  |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство печей, | 7 351 847 |  |
| термокамер и печных горелок (28.21) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство вязаных и |  |  |
| трикотажных чулочно-носочных изделий | 7 144 192 |  |
| (14.31) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство бумажных | 6 997 516 |  |
| канцелярских принадлежностей (17.23) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство керамических |  |  |
| изоляторов и изолирующей арматуры | 5 822 120 |  |
| (23.43) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Образование дошкольное | 5 678 031 |  |
| (85.11) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство замков и | 5 251 212 |  |
| петель (25.72) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство нательного | 5 214 331 |  |
| белья (14.14) |  |
|  |  |



43

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОКВЭД 2014: Добыча урановой и | 4 424 161 |  |
| ториевой руд (07.21) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство ковров и | 4 359 029 |  |
| ковровых изделий (13.93) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочей | 4 246 077 |  |
| одежды и аксессуаров одежды (14.19) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Предоставление прочих |  |  |
| персональных услуг, не включенных в | 3 987 418 |  |
| другие группировки (96.09) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство ножевых | 3 846 161 |  |
| изделий и столовых приборов (25.71) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство |  |  |
| хозяйственных и декоративных | 3 687 857 |  |
| керамических изделий (23.41) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| технических керамических изделий | 2 954 989 |  |
| (23.44) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство трикотажного | 2 496 418 |  |
| и вязаного полотна (13.91) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство деревянной | 2 067 831 |  |
| тары (16.24) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство канатов, | 2 046 904 |  |
| веревок, шпагата и сетей (13.94) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство машин и |  |  |
| оборудования для изготовления | 1 999 036 |  |
| текстильных, швейных, меховых и |  |
|  |  |
| кожаных изделий (28.94) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Предоставление услуг в | 1 773 114 |  |
| области животноводства (01.62) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Рыболовство пресноводное | 1 550 441 |  |
| (03.12) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Добыча и агломерация | 1 399 330 |  |
| торфа (08.92) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство машин и |  |  |
| оборудования для изготовления бумаги и | 912 613 |  |
| картона (28.95) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство сидра и | 694 809 |  |
| прочих плодовых вин (11.03) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство мотоциклов | 688 634 |  |
| (30.91) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство эфирных | 643 268 |  |
| масел (20.53) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Предоставление услуг |  |  |
| парикмахерскими и салонами красоты | 314 456 |  |
| (96.02) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих | 314 131 |  |
| вязаных и трикотажных изделий (14.39) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство бижутерии и | 313 018 |  |
| подобных товаров (32.13) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство метел и | 277 888 |  |
| щеток (32.91) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| недистиллированных напитков из | 213 802 |  |
| сброженных материалов (11.04) |  |  |



44

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОКВЭД 2014: Производство стальных |  |  |
| прутков и сплошных профилей методом | 188 713 |  |
| холодного волочения (24.31) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Строительство прогулочных | 175 009 |  |
| и спортивных судов (30.12) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство прочих |  |  |
| деревянных изделий; производство | 145 671 |  |
| изделий из пробки, соломки и |  |
|  |  |
| материалов для плетения (16.29) |  |  |
| ОКВЭД 2014: Ремонт электронной | 140 762 |  |
| бытовой техники (95.21) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Агломерация бурого угля | 86 840 |  |
| (лигнита) (19.33) |  |
|  |  |
| ОКВЭД 2014: Производство одежды из | 37 924 |  |
| кожи (14.11) |  |
|  |  |



45

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Базовые инструменты Региональных центров инжиниринга.**

**Консалтинговый блок:**

**Базовые консалтинговые услуги:**

1. Оценка индекса технологической готовности к модернизации, развитию.
2. Технологические аудиты, в том числе экологический, энергетический, энерготехнологический.
3. Оценка финансового состояния предприятия
4. Управленческий аудит.
5. Маркетинговые услуги (анализ рынка, брендирование, позиционирование и т.д.).
6. Обучающие семинары, тренинги, вебинары.

**Специальные консалтинговые услуги:**

1. Разработка программ модернизации (перевооружения, инвестиционных проектов развития).
2. Разработка ТЭО и бизнес-планов.
3. Консультационные услуги по защите прав интеллектуальной собственности.

**Инжиниринговый блок (пример):**

1. Проектно-конструкторские услуги.
2. Сертификация.
3. Прототипирование.
4. Разработка проектной документации.
5. Услуги на специализированном технологическом оборудовании (отраслевые РЦИ, оснащенные специализированным оборудованием).
6. Сертификация.
7. Разработка и внедрение стандартов производства и качества продукции.
8. Внедрение новых (инновационных технологий) в производство.

46