



Международный Центр
Инжиниринга и
Инноваций

МЕТОДИКА АНАЛИЗА ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Москва 2016 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

№	Наименование раздела	Страница
1.	Термины и сокращения	3
2.	Цели и задачи анализа потенциала предприятия	5
3.	Методика и инструментарий анализа потенциала предприятия	7
4.	Общая схема подготовки к проведению анализа потенциала предприятия по Методике	8
5.	Подготовка к оказанию услуги по анализа потенциала предприятия	9
6.	Процедура оказания услуги по анализа потенциала предприятия	11
7.	Описание этапов проведения анализа потенциала предприятия и Инструментарий	14
8.	1 этап. Подготовка к проведению анализа потенциала предприятия.	14
9.	2 этап. Проведение дистанционного анализа показателей деятельности Предприятия (скоринг).	15
10.	3 этап. Проведение интервью с Руководителем (собственником) Предприятия.	20
11.	4 этап. Проведение интервью с руководителями структурных подразделений Предприятия, наделенных правом принимать оперативные решения.	24
12.	5 этап. Окончательный анализ и систематизация полученных данных.	28
13.	6 этап. Формирование отчета об оказании услуги по Анализу потенциала предприятия.	29
14.	Рекомендуемые нормативы времени на проведение АПП	32
15.	Формирование рекомендаций.	33
16.	ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Соглашение о порядке оказания консультационной услуги «Анализ потенциала предприятия»	37
17.	ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Справочная информация для скоринга. Общая выручка по отраслям (по 4-х значному ОКВЭД).	38
18.	ПРИЛОЖЕНИЕ 3: Пример табличного документа отчета по проведению дистанционного анализа показателей деятельности Предприятия (скорингу)	46
19.	ПРИЛОЖЕНИЕ 4: Профиль предприятия	50
20.	ПРИЛОЖЕНИЕ 5: Структура презентации Предприятия	51
21.	ПРИЛОЖЕНИЕ 6: Базовые инструменты Региональных центров инжиниринга	52

Термины и сокращения

Термины:

Методика – обозначает настоящий документ со всеми включенными в него приложениями.

Инструментарий – обозначает часть Методики, содержащую опросный материал (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 на формирование комплекса мер по повышению конкурентоспособности и устойчивости к кризисным ситуациям.

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

Руководство Предприятия – Директор Предприятия, его полномочные заместители, руководители структурных подразделений, наделенные правом принимать оперативные решения.

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

Интервью – форма получения данных непосредственно у руководства (и сотрудников) 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, прошедший специальное 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 о Предприятии, полученная в результате оказания консультационной услуги «Анализ потенциала предприятия», включающая в себя общую информацию о предприятии.



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

Реестр поставщиков СМСП - информационный реестр субъектов малого и среднего 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 внешнеэкономической деятельности 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.

Цели и задачи **Анализа потенциала предприятия**

Анализ потенциала предприятия – консультационная услуга для производственных и сервисных предприятий – субъектов малого и среднего предпринимательства, направленная на 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 на долгосрочное 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.

2. 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.

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

Метод:

Проведение самооценки предприятия в форме анкетирования.



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

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

5. Формирование профиля Предприятия с определением его ключевых компетенций

Метод:

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

Методика и Инструментарий Анализа потенциала предприятия

Методика Анализа потенциала предприятия – это совокупность методов 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 Владелец 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.

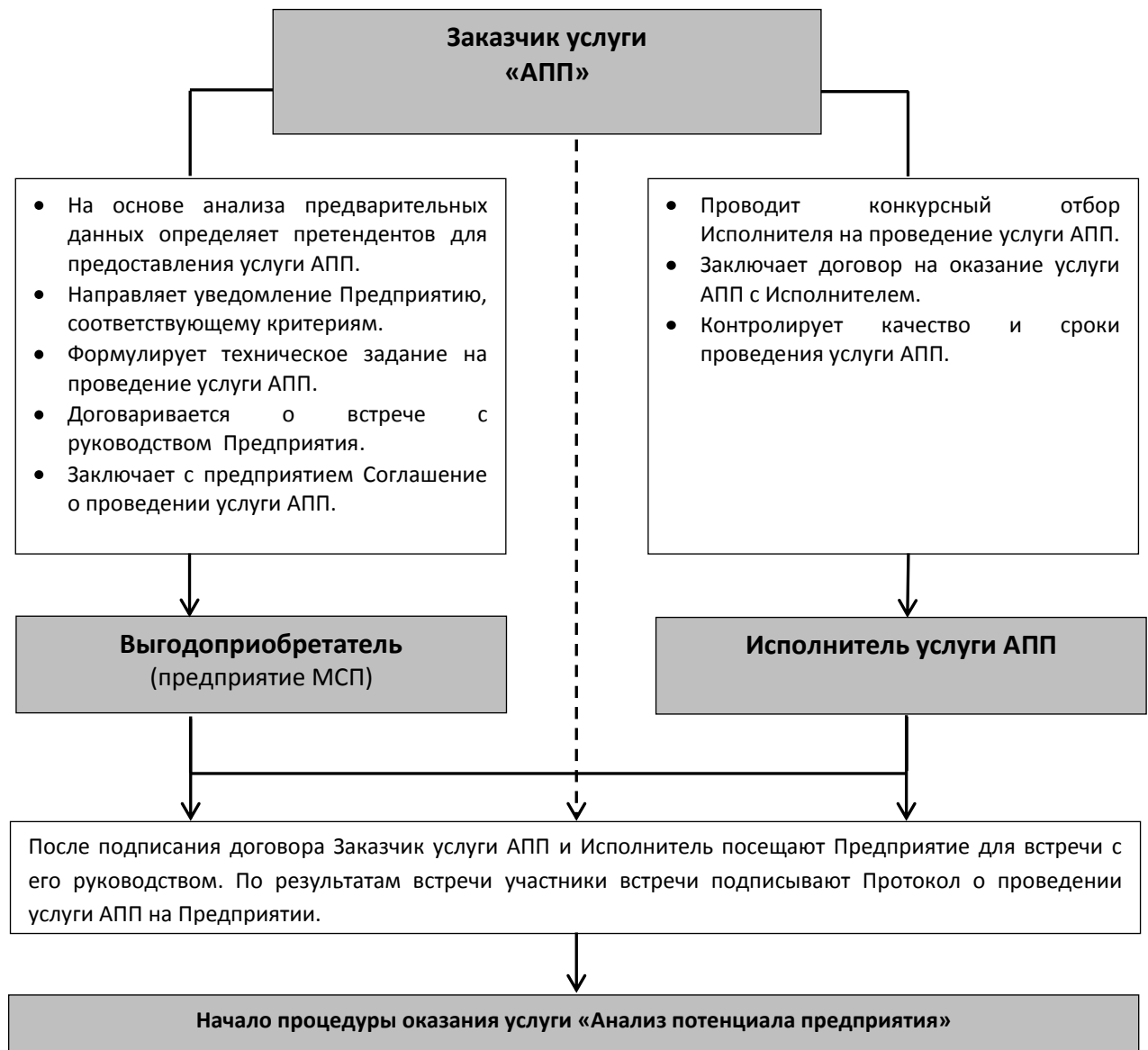
Итоговые документы АПП:

- 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.
- 2) 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.

3) Презентация, содержащая основные предложения и решения для руководства предприятия.

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

Общая схема подготовки к проведению услуги Анализ потенциала предприятия



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 сроки проведения этапов услуги АПП;
 - Готовность Предприятия предоставить Исполнителю (Консультанту) необходимую информацию: Анкету Предприятия, информационные материалы (презентацию, каталоги и.т.п.)



В 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 сроки проведения этапов услуги АПП;

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

Процедура оказания услуги

Анализ потенциала предприятия

№ п/п	Наименование этапа	Участники процесса оказания услуги АПП и их действия	
		Исполнитель услуги	Предприятие
1	<p>Подготовительный этап</p> <p><i>Примечание:</i> При готовности Предприятия предоставить информацию рекомендуется запросить: формы 1 и 2 бухгалтерского отчета (при наличии) или иные источники информации об экономических показателях деятельности Предприятия, презентацию Предприятия, рекламные проспекты.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Назначает Консультанта, который будет действовать от его имени на Предприятии • Направляет Предприятию Анкету • Осуществляет поиск данных о Предприятии в открытых источниках (в случае готовности предприятия предоставить информацию, запрашивает данные об экономических показателях его деятельности; • Проводит изучение отраслей, где работает и с которыми взаимодействует Предприятие, изучает основную продукцию предприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставляет по запросу Исполнителя необходимые данные.
2	<p>Проведение дистанционного анализа показателей деятельности Предприятия (скоринг)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Анализирует полученные данные о деятельности предприятия. • На основании полученных данных составляет опросный лист для интервью с Руководством предприятия. • Согласовывает дату визита на Предприятие для проведения интервью с Руководством Предприятия. 	
3	<p>Проведение интервью с Руководителем (собственником) Предприятия.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проводит интервью с Руководителем (собственником) Предприятия на основе составленного ранее опросного листа, но, не ограничиваясь им. • Регистрирует полученные в процессе интервью 	

		<p>данные в форме записок Консультанта в блокноте, выявляя самые существенные из текущих проблем Предприятия, ограничивающие его развитие, а также потенциальные точки роста Предприятия.</p>	
4	<p>Проведение интервью с руководителями структурных подразделений Предприятия, наделенных правом принимать оперативные решения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проводит интервью с руководителями структурных подразделений Предприятия на основе составленного ранее опросного листа, но, не ограничиваясь им. • Проводит краткий визуальный осмотр территории предприятия и его структурных подразделений. • Регистрирует полученные от Предприятия в процессе интервью и осмотра данные в форме записок Консультанта в блокноте, выявляя самые существенные из текущих проблем Предприятия, ограничивающие его развитие, а также потенциальные точки роста Предприятия. • Предлагает руководителям структурных подразделений высказать предложения по решению выявленных проблем внутри Предприятия. Регистрирует полученные предложения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает доступ консультанта на предприятие. • Предоставляет список руководителей структурных подразделений Предприятия для интервью, кто наиболее полно осведомлен обо всех сторонах деятельности Предприятия. • Обеспечивает присутствие руководителей структурных подразделений Предприятия на интервью, а также сопровождение Консультанта в процессе осмотра предприятия.
5	<p>Окончательный анализ и систематизация полученных данных, SWOT-анализ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Систематизирует полученные на Предприятии данные. • Анализирует выявленные и ранжированные по приоритетности барьеры (проблемы), а также предложенные Предприятием решения по их устранению. • Анализирует потенциал развития (точки роста) 	

		<p>Предприятия. Определяет возможные инструменты поддержки для реализации выявленного потенциала развития и роста Предприятия.</p> <p><i>* Для выполнения данной задачи рекомендуется привлечение отраслевых и иных экспертов, а также сотрудников Предприятия.</i></p>	
6	Оформление отчета об оказании услуги и презентации	<ul style="list-style-type: none">• Оформляет отчетные документы о проведении услуги АПП.• Готовит презентацию возможных решений, представляет ее Руководству Предприятия.	<ul style="list-style-type: none">• Участвует в обсуждении предложенных путей решения выявленных барьеров (проблем) и возможностей развития (роста) Предприятия, утверждает подготовленную презентацию.• Пишет краткий отзыв о предоставленной услуге.

Описание этапов проведения услуги Анализ потенциала предприятия и Инструментарий.

1 этап. Подготовка к проведению услуги АПП

Цель данного этапа – получить максимально полное представление о Предприятии: 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, но не обязательным 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 на 1-м этапе 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.

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, тыс. руб.		До 10	от 11 до 100	от 100

2. 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 25% стоимости собственного капитала (Собственный капитал = Итог по разделу баланса «Капитал и резервы»)		есть	нет
---	--	------	-----

3. Анализ финансовых показателей деятельности компании

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

В 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 не прямых 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 расчета	Строка в балансе	Баллы	0	1	2
Рентабельность продаж (коэфф. валовой прибыли), %	Валовая прибыль/ Выручка (%)	2100/2110		до 10	от 10 до 20	более 20
Рентабельность активов, %	Чистая прибыль от всех видов деятельности/ Актив баланса (Валюта баланса (%))	2500/1600		до 1,9	от 1,9 до 5	более 5
Рентабельность инвестиций, %	Чистая прибыль от всех видов деятельности/ Сумма Разделов баланса 3+4(капитала и долгосрочных обязательств)(%)	2500/ (1300+1400)		до 4	от 4 до 9	более 9
			Баллы	0	2	4
Коэффициент	Выручка/	2110/1600		до 0,6	от 0,6	Более

оборачиваемость выручки	Валюта Баланса за период (раз в год)				до 1	1
			Баллы	0	1	3
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы/ Краткосрочные обязательства (ед.)	1200/ (1510+1520)		до 1	от 1 до 2	Более 2
Коэффициент автономности	Собственный капитал предприятия/ Активы (%)	1300/1600		до 25	от 25 до 40	Более 40

4. 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 (Выручка/среднесписочная численность)		Менее 1000	от 1000 до 2500	Более 2500

5. 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).

В 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, 2014 г. (см. приложение 3)

Таблица 6. Рыночная позиция СМСП

Показатель	Формула расчета	Баллы	0	1	2
Доля предприятия Среди российских производителей в отрасли, %	Выручка Предприятия/ Общая выручка по отрасли ОКВЭД (приложение 1)		Менее 0,1	от 0,1 до 0,49	более 0,5

Значимость отрасли для РФ, млрд руб	См приложение 1 (Выручка отрасли по 4-х значному коду ОКВЭД)		менее 10 млрд. руб в год	от 10 до 50	более 50
-------------------------------------	---	--	--------------------------	-------------	----------

6. Анализ потенциала импортозамещения

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

В рамках данного раздела Продукция идентифицируется по кодам ТНВЭД (6-ти значный код), анализируется информация об импорте в РФ продукции, аналогичной выпускаемой предприятием.

В 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 ТНВЭД	Росстат, ФТС РФ

Таблица 8 . Потенциал импортозамещения

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

7. Анализ экспортного потенциала

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

Таблица 9. Экспортный потенциал

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

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.

Группа		Проблемное предприятие
С	от 0 до 10 баллов	Предприятие на данный момент имеет неудовлетворительное организационно-финансовое положение. Предположительно нуждается в консультационной поддержке по оптимизации бизнес-процессов, различных видах консалтинга.
Группа		Средний уровень развития
В	от 11 до 18 баллов	Предприятие имеет удовлетворительную организационно-финансовое положение. Предположительно нуждается в консультационной поддержке по устранению «узких мест» и реализации существующего потенциала.
Группа		Высокий уровень развития
А	от 19 до 38 баллов	Предприятие имеет хорошую организационно-финансовую ситуацию. 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 качественный уровень 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.

В 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.

№ п/п	Формулировка вопроса	Рекомендации для Консультанта	Вариант руководителя (возможен ответ «НЕТ» или «не знаю»)	комментарий/ рекомендация консультанта
1.	Сформулируйте бизнес-идею /	В процессе диалога обращайтесь внимание		



	стратегию Вашего предприятия		на краткость формулировки бизнес-идеи: для какой цели работает предприятие, каковы направления его развития, каким образом предприятие позиционируется на рынке.		
2.	Какие барьеры (проблемы) мешают развитию предприятия?		Фиксируйте все барьеры (проблемы), постарайтесь 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 важнейших конкурентных преимуществ компании по отношению ближайшему конкуренту, Назовите положительные качества конкурента, которые Вам необходимо перенять как опыт	3 по к 3	В данном вопросе затрагивается пункт глубинного понимания конкурентов Предприятия, их сильных сторон, готовность Предприятия применять для развития лучшие практики.		
4.	Что является Вашим Продуктом/ товаром. Есть ли у продукта история. Сформулируйте основную ценность в Вашем Продукте для Вашего клиента.		Необходимо обсудить основной Продукт.		
5.	Иностранцы товары-заменители (компания-		Точка роста – возможность импортозамещения.		

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

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



14.	Каково Ваше представление о собственном будущем? В чем Вы видите потенциал развития и роста предприятия? Какой вид поддержки Вам необходим?	Вопрос направлен на выявление имеющихся планов на будущее, определения возможностей по реализации данных планов, потребностей предприятия в инвестициях и 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 качественный уровень 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 ограниченное число 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 в беседе с руководителями структурных подразделений.

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 и 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

№ п/п	Формулировка вопроса	Рекомендации для Консультанта
1.	В чем Вы видите потенциал развития и роста предприятия? Что необходимо для его реализации?	Ответы сопоставляются между собой, а также с ответами директора (собственника), на основании этого можно сделать вывод о единстве взглядов и общности понимания потенциала развития и стратегии внутри Предприятия.



2.	Количество новых товаров и услуг, выведенных на рынок за последние 3 года. Что из этих услуг пользовалось спросом и что не пользовалось и почему?	Любой товар или услуга, созданный в рамках компании на базе уже имеющихся ресурсов производства, – это дополнительная ценность. Точка роста в данном случае – это построение системы внедрения новых идей вывода продуктов на рынок и модификации продукции.
3.	Опишите ключевые каналы привлечения, приоритетные направления (онлайн, офлайн, сбытовые партнеры). Какое количество клиентов обеспечивают 50% выручки компании?	Вне зависимости от рынка, необходимо учесть, работает ли предприятие на всем поле инструментов для поиска или использует часть и почему. В данном случае, точка роста для предприятия – 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) от узкого круга основных клиентов.
4.	Какой ценовой сегмент занимает Предприятие на рынке? - эконом - бизнес - премиум (VIP)	В процессе вопроса уточнить, на основании чего было посчитана и определена ценовая категория и ценовой сегмент. В случае если определение на среднерыночном уровне, то это может являться точкой роста – за счет позиционирования и вывода бренда на рынок.
5.	Какие барьеры (проблемы) мешают развитию предприятия? Какие пути их решения Вы видите?	Ответы сопоставляются между собой, а также с ответами Руководителя (собственника).

Импортозамещение, экспортная ориентированность и промышленный потенциал предприятия

№ п/п	Формулировка вопроса	Рекомендации для Консультанта
1.	Каким образом можно увеличить выручку или прибыль предприятия?	Фиксируйте все высказывания, Вы можете задавать наводящие вопросы, исходя из предварительного анализа информации о Предприятии.
2.	Выполняется ли ежегодный план производства и продаж? Если нет, то что именно препятствует выполнению плана? Каким образом можно уменьшить эти барьеры?	Этот вопрос носит уточняющий характер по отношению к предыдущему с фокусом не столько на точки роста, сколько именно на проблемы Предприятия и барьеры в его развитии.
3.	Какая позиция на Ваш взгляд занимает основную долю в себестоимости	Анализируется потенциал снижения себестоимости продукции

	<ul style="list-style-type: none"> - сырье, - энергоресурсы, - фонд заработной платы, - доля импортных комплектующих. <p>Предпринимались ли поиски аналогичных комплектующих российского производства? Имеется ли опыт замещения комплектующих импортного производства аналогичными российскими компонентами?</p>	
4.	<p>Могло бы Ваше предприятие стать поставщиком какой-либо продукции для крупных предприятий, использующих импортную продукцию? Что для этого необходимо?</p>	<p>При ответе на данный вопрос необходимо ориентировать собеседников на то, чтобы они постарались определить те меры, которые Предприятие в состоянии реализовать самостоятельно, а также те, которые находятся вне сферы влияния Предприятия.</p>
5.	<p>Какую часть в процентном соотношении от стоимости продукта занимают затраты на логистику?</p>	<p>Большой процент в стоимости продукта в логистике – это возможная точка роста для компании.</p>
6.	<p>Есть/планируется оформленная интеллектуальная собственность?</p>	<p>Ответ помогает Консультанту более точно определить список возможных мер поддержки для Предприятия.</p>
7.	<p>Имеется ли собственный инжиниринговый центр внутри Предприятия? Его специализация? Кто координирует его работу?</p>	<p>Оценивается потенциал развития инжиниринга и создания интеллектуальной собственности внутри предприятия.</p>

В 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.

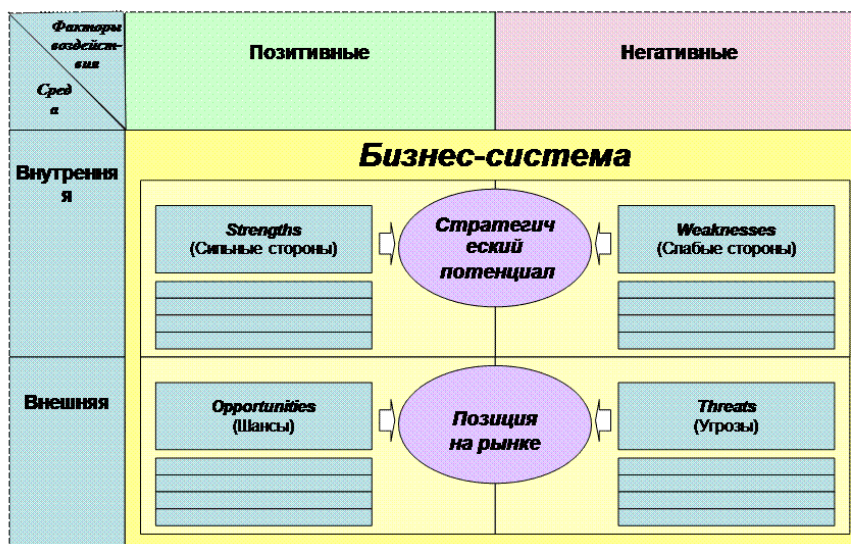
По завершению интервью Консультант предлагает в качестве резюме совместно перечислить все названные барьеры (проблемы), а также потенциал (точки роста) предприятия, ранжировать их по степени приоритетности, предложить возможные пути их решения и реализации.

В рамках группового интервью с руководителями структурных подразделений 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.).

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

С 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.

В 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 и формулировка совместного 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 анализе полученных 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).

Точка роста – это тот потенциал Предприятия, реализация которого ведет 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.

В 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.

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 ключевых компетенциях, 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 – Приложение 4.

- 2) 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:

- Анкета предприятия



- Результат скоринга, с присвоением Предприятию соответствующей категории (А,В,С).
- 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.

Система градации предприятий

Группа	Низкий уровень развития и потенциала роста
3	<u>Рекомендуется:</u> «комплексная услуга поддержки по устранению барьеров (проблем) развития предприятия» (например: технический/финансовый/управленческий аудиты, консультации специалистов/экспертов по развитию предприятия и оптимизации бизнес-процессов, маркетинг, сертификация, прочие инжиниринговые услуги и.т.п.).
Группа	Средний уровень развития и потенциала роста
2	<u>Рекомендуется:</u> «комплексная услуга поддержки по подготовке к реализации инвестиционного проекта» (например: оценка индекса технологической готовности (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.
1	<u>Рекомендуется:</u> «комплексная услуга поддержки реализации инвестиционного проекта» (например: оценка индекса 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 процесса/ресурса предприятия	Уровень			Примечание (комментарии с обоснованием принятого решения)
		Высокий	Средний	Низкий (отсутствует)	
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 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).				
6.	Результат скоринга (рейтинг А, В, С)				
Итоговый результат:					

По итогам определения группы предприятия, Консультант формирует комплексную услугу исходя из имеющихся базовых инструментов РЦИ. Перечень базовых инструментов РЦИ изложен в Приложении 7.

Следует отметить, что перечень консалтинговых и инжиниринговых услуг РЦИ не является исчерпывающим, в случае необходимости Консультант может предложить услугу не указанную в Приложении № 7.

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

Рекомендации.

В Приложении 7 базовые инструменты РЦИ представлены в виде 2-х основных блоков: консалтинговые услуги и инжиниринговые услуги. Консалтинговые услуги являются менее дорогостоящими для РЦИ, в связи с чем могут быть доступны всем группам предприятий.

В свою очередь инжиниринговые услуги, стоимость которых является значительной рекомендуется включать в комплексную услугу для предприятий 1 группы. Кроме того, перечень инжиниринговых услуг в Приложении 7 не является общим для всех РЦИ и может отличаться в соответствии с отраслевой, или региональной спецификой.

3) Презентация

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

Рекомендуемые нормативы времени на проведение АПП

В 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:

№ п/п	Наименование этапа	Исполнитель этапа	Примерный рекомендуемый норматив времени
1	Подготовительный этап.	Консультант	1 рабочий день
2	Проведение дистанционного анализа показателей деятельности Предприятия (скоринг).	Консультант	
3	Проведение интервью с Руководителем (собственником) Предприятия.	Консультант	1-2 рабочих дня
4	Осмотр предприятия, проведение интервью с руководителями структурных подразделений Предприятия, наделенных правом принимать оперативные решения.	Консультант	
5	Окончательный анализ и систематизация полученных данных. Подготовка презентации по решению выявленных проблем Руководству Предприятия	Консультант, внешний отраслевой эксперт (по необходимости)	2 рабочих дня
6	Оформление отчета об оказании услуги.	Консультант	2 рабочих дня
	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:

В 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.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Запрос основных данных: Анкета 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: (если да, то укажите наименование холдинга или группы)	Да		Нет
	Наименование:		
Руководитель предприятия, ФИО и должность:			
Телефон руководителя:			
Электронная почта руководителя:			
Сайт предприятия:			
Год юридической регистрации:			
Юридический адрес:			
Фактический адрес:			
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 (аффилированных) лиц с			



приложением информации по ним также, если таковые есть.

VI. Является ли предприятие участником внешнеэкономической деятельности:

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

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

№	Год	Вид поддержки	Степень
			удовлетворенности результатом (1-низкая, 2-средняя, 3-высокая)

VIII. Данные об инвестиционном проекте Предприятия

--



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 копии, 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: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Справочная информация для скоринга. Общая выручка по отраслям (по 4-х значному ОКВЭД).

Источник: Росстат

Название	Выручка (нетто) от продажи, тыс руб, 2015, год	Балл
Производство стального проката горячекатаного и кованого (27.16)	954 237 679	2
Производство удобрений и азотных соединений (24.15)	704 848 813	2
Производство алюминия (27.42)	701 680 449	2
Производство стальных труб и фитингов (27.22)	647 855 388	2
Переработка молока и производство сыра (15.51)	633 546 376	2
Производство холоднокатаного плоского проката без защитных покрытий и с защитными покрытиями (27.17)	632 965 750	2
Производство продуктов из мяса и мяса птицы (15.13)	560 254 037	2
Производство прочих цветных металлов (27.45)	522 837 669	2
Производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах (24.16)	352 837 735	2
Производство меди (27.44)	336 269 326	2
Строительство и ремонт судов (35.11)	328 786 901	2
Производство готовых кормов и их составляющих для животных, содержащихся на фермах (15.71)	293 756 792	2
Производство какао, шоколада и сахаристых кондитерских изделий (15.84)	280 167 569	2
Производство пива (15.96)	273 583 467	2
Производство фармацевтических препаратов и материалов (24.42)	244 986 147	2
Производство сахара (15.83)	240 659 684	2
Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения (15.81)	234 173 575	2
Производство изделий из бетона для использования в строительстве (26.61)	231 446 496	2
Производство рафинированных масел и жиров (15.42)	227 690 276	2
Производство минеральных вод и других безалкогольных напитков (15.98)	225 152 126	2
Производство прочих основных органических химических веществ (24.14)	223 911 433	2
Рыболовство (05.01)	214 701 777	2
Производство бумаги и картона (21.12)	207 486 840	2
Производство строительных металлических конструкций (28.11)	202 390 069	2
Производство синтетического каучука (24.17)	201 574 491	2
Производство пластмассовых плит, полос, труб и профилей (25.21)	197 340 351	2
Производство неочищенных масел и жиров (15.41)	193 376 171	2
Производство драгоценных металлов (27.41)	188 142 791	2
Производство прочих основных неорганических химических веществ (24.13)	185 296 066	2



Производство прочих машин и оборудования общего назначения, не включенных в другие группировки (29.24)	181 020 251	2
Производство цемента (26.51)	180 674 332	2
Производство чая и кофе (15.86)	177 988 571	2
Производство мяса (15.11)	174 379 596	2
Производство насосов, компрессоров и гидравлических систем (29.12)	171 052 382	2
Производство двигателей и турбин, кроме авиационных, автомобильных и мотоциклетных двигателей (29.11)	165 478 742	2
Разработка программного обеспечения (72.21)	163 436 077	2
Производство глицерина; мыла; моющих, чистящих полирующих средств (24.51)	161 375 520	2
Производство гофрированного картона, бумажной и картонной тары (21.21)	160 014 096	2
Производство продуктов мукомольно-крупяной промышленности (15.61)	155 931 010	2
Производство прочей неметаллической минеральной продукции, не включенной в другие группировки (26.82)	139 527 948	2
Производство бытовых электрических приборов (29.71)	139 185 319	2
Предоставление прочих деловых услуг, не включенных в другие группировки (74.87)	138 727 563	2
Производство ювелирных изделий и технических изделий из драгоценных металлов и драгоценных камней (36.22)	129 668 002	2
Производство ферросплавов, кроме доменных (27.13)	122 636 905	2
Производство электромонтажных работ (45.31)	117 915 106	2
Производство дистиллированных алкогольных напитков (15.91)	113 497 975	2
Производство пластмассовых изделий для упаковывания товаров (25.22)	111 579 328	2
Производство прочих химических продуктов (24.66)	108 560 814	2
Производство целлюлозы и древесной массы (21.11)	105 889 601	2
Производство готовых кормов для домашних животных (15.72)	104 774 319	2
Производство резиновых шин, покрышек и камер (25.11)	104 755 962	2
Производство промышленного холодильного и вентиляционного оборудования (29.23)	98 208 640	2
Производство чугуна и доменных ферросплавов (27.11)	97 734 927	2
Производство машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства (29.52)	96 419 651	2
Производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве (25.23)	92 239 091	2
Производство сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения (15.82)	90 326 300	2
Обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения (28.52)	87 674 314	2
Производство трубопроводной арматуры (29.13)	85 723 228	2
Производство прочих машин и оборудования специального назначения, не включенных в другие группировки (29.56)	84 194 028	2
Лесоводство и лесозаготовки (02.01)	81 245 099	2
Производство прочего электрооборудования, не включенного в другие группировки, кроме электрооборудования для двигателей и транспортных средств (31.62)	77 731 126	2
Производство гнутых стальных профилей (27.33)	75 470 644	2
Производство фруктовых и овощных соков (15.32)	75 134 154	2



Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки (15.89)	72 709 019	2
Производство стальной проволоки (27.34)	69 913 489	2
Производство прочих пластмассовых изделий (25.24)	69 741 722	2
Производство подъемно-транспортного оборудования (29.22)	69 136 790	2
Производство основной фармацевтической продукции (24.41)	68 417 725	2
Производство прочих машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства (29.32)	65 801 635	2
Производство макаронных изделий (15.85)	65 243 736	2
Производство пряностей и приправ (15.87)	64 972 182	2
Производство маргариновой продукции (15.43)	61 706 214	2
Производство упаковки из легких металлов (28.72)	61 218 554	2
Монтаж прочего инженерного оборудования (45.34)	59 950 005	2
Производство парфюмерных и косметических средств (24.52)	55 974 953	2
Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы (28.51)	55 260 032	2
Производство огнеупоров (26.26)	54 220 936	2
Производство полых стеклянных изделий (26.13)	53 744 075	2
Производство спецодежды (18.21)	53 189 496	2
Разработка гравийных и песчаных карьеров (14.21)	53 072 993	2
Переработка и консервирование фруктов и овощей, не включенных в другие группировки (15.33)	52 949 793	2
Производство электронных вычислительных машин и прочего оборудования для обработки информации (30.02)	52 604 236	2
Производство прочей мебели (36.14)	49 598 297	1
Производство прочих готовых металлических изделий (28.75)	48 257 908	1
Производство виноградного вина (15.93)	46 843 991	1
Производство товарного бетона (26.63)	43 249 945	1
Производство прочих резиновых изделий (25.13)	43 143 734	1
Производство мяса сельскохозяйственной птицы и кроликов (15.12)	41 545 897	1
Производство гипсовых изделий для использования в строительстве (26.62)	39 614 243	1
Производство детского питания и диетических пищевых продуктов (15.88)	39 297 566	1
Производство электрооборудования для двигателей и транспортных средств (31.61)	39 105 747	1
Производство машин и оборудования для металлургии (29.51)	38 959 213	1
Производство верхней одежды (18.22)	36 932 826	1
Производство мороженого (15.52)	35 487 832	1
Производство свинца, цинка и олова (27.43)	34 855 633	1
Производство стекловолокна (26.14)	33 131 408	1
Производство стали (27.14)	32 814 105	1
Производство листового стекла (26.11)	32 011 771	1
Исследование конъюнктуры рынка и выявление общественного мнения (74.13)	31 370 651	1
Производство строительных металлических изделий (28.12)	31 160 267	1
Добыча камня для строительства (14.11)	30 808 941	1
Производство нетканых текстильных материалов и изделий из них	30 433 430	1



(17.53)		
Производство прочих изделий из бумаги и картона (21.25)	30 170 796	1
Производство бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения (21.22)	24 670 156	1
Производство подшипников, зубчатых передач, элементов механических передач и приводов (29.14)	23 964 741	1
Производство колесных тракторов (29.31)	23 725 247	1
Производство сухих бетонных смесей (26.64)	22 984 332	1
Производство санитарно-технических работ (45.33)	22 044 771	1
Формование и обработка листового стекла (26.12)	21 863 879	1
Производство стульев и другой мебели для сидения (36.11)	21 355 474	1
Издание журналов и периодических публикаций (22.13)	21 268 909	1
Производство машин и оборудования для изготовления пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий (29.53)	21 017 210	1
Издание газет (22.12)	20 840 503	1
Производство крепежных изделий, цепей и пружин (28.74)	20 545 206	1
Переработка и консервирование картофеля (15.31)	20 273 916	1
Производство стальных отливок (27.52)	19 438 746	1
Производство обоев (21.24)	19 388 527	1
Производство промышленных газов (24.11)	19 239 100	1
Производство извести (26.52)	18 575 294	1
Производство прочих текстильных изделий, не включенных в другие группировки (17.54)	18 550 706	1
Производство чугунных отливок (27.51)	18 513 945	1
Строительство водных сооружений (45.24)	18 450 294	1
Производство этилового спирта из сброженных материалов (15.92)	18 149 099	1
Производство прочей продукции, не включенной в другие группировки (36.63)	17 408 046	1
Производство хлопчатобумажных тканей (17.21)	17 287 165	1
Производство полуфабрикатов (заготовок) для переката (27.15)	17 205 851	1
Производство инструментов (28.62)	16 510 510	1
Производство керамических санитарно-технических изделий (26.22)	16 092 843	1
Производство металлических цистерн, резервуаров и прочих емкостей (28.21)	15 693 626	1
Производство красителей и пигментов (24.12)	15 428 215	1
Производство кухонной мебели (36.13)	15 318 166	1
Производство изделий из проволоки (28.73)	15 160 349	1
Добыча известняка, гипсового камня и мела (14.12)	14 954 660	1
Производство прочих станков для обработки металлов (29.42)	14 265 539	1
Предоставление услуг в области растениеводства (01.41)	14 166 913	1
Производство железных порошков, прочей металлопродукции из стального проката, не включенной в другие группировки (27.35)	13 419 678	1
Производство кукурузного масла, крахмала и крахмалопродуктов (15.62)	12 990 996	1
Производство офисного оборудования (30.01)	12 762 563	1
Производство прочих изделий из бетона, гипса и цемента (26.66)	12 569 978	1



Производство радиаторов и котлов центрального отопления (28.22)	12 345 963	1
Производство металлических бочек и аналогичных емкостей (28.71)	12 184 540	1
Печатание газет (22.21)	11 505 715	1
Производство матрасов (36.15)	11 356 299	1
Производство холоднокатаных узких полос и лент (27.32)	9 673 341	0
Производство шелковых тканей (17.24)	9 194 113	0
Производство и обработка прочих стеклянных изделий (26.15)	9 136 002	0
Производство абразивных изделий (26.81)	8 968 402	0
Производство чугунных труб и литых фитингов (27.21)	8 721 732	0
Производство печей и печных горелок (29.21)	8 561 494	0
Производство изделий из асбестоцемента и волокнистого цемента (26.65)	8 435 161	0
Производство бытовых неэлектрических приборов (29.72)	8 205 483	0
Прочие виды издательской деятельности (22.15)	8 097 831	0
Производство фильмов (92.11)	8 043 635	0
Производство прочих станков, не включенных в другие группировки (29.43)	7 787 351	0
Предоставление услуг в области лесоводства и лесозаготовок (02.02)	7 187 014	0
Производство солода (15.97)	6 927 305	0
Производство изоляционных работ (45.32)	6 833 895	0
Производство писчебумажных изделий (21.23)	6 737 441	0
Производство чулочно-носочных изделий (17.71)	6 096 907	0
Производство керамических электроизоляторов и изолирующей арматуры (26.23)	5 675 048	0
Производство ковров и ковровых изделий (17.51)	4 892 795	0
Производство прочей одежды и аксессуаров (18.24)	4 818 692	0
Производство гипса (26.53)	4 229 328	0
Производство нательного белья (18.23)	4 173 488	0
Производство замков и петель (28.63)	4 160 308	0
Производство ножевых изделий и столовых приборов (28.61)	4 074 710	0
Предоставление прочих персональных услуг (93.05)	3 917 889	0
Гребенное прядение шерстяных волокон (17.13)	3 867 065	0
Производство хозяйственных и декоративных керамических изделий (26.21)	3 619 387	0
Производство велосипедов (35.42)	3 282 392	0
Рыбоводство (05.02)	3 276 492	0
Производство прочих технических керамических изделий (26.24)	3 036 076	0
Изготовление печатных форм (22.24)	2 976 372	0
Производство холодноотянутых прутков и профилей (27.31)	2 736 570	0
Добыча глины и каолина (14.22)	2 670 904	0
Производство готовых незаписанных носителей информации (24.65)	2 558 412	0
Производство прочих текстильных тканей (17.25)	1 941 737	0
Производство канатов, веревок, шпагата и сетей (17.52)	1 909 424	0



Производство швейных ниток (17.16)	1 829 695	0
Производство переносных ручных инструментов с механическим приводом (29.41)	1 804 919	0
Издание звукозаписей (22.14)	1 603 886	0
Производство машин и оборудования для изготовления текстильных, швейных, меховых и кожаных изделий (29.54)	1 589 553	0
Производство шерстяных тканей из волокон гребенного прядения (17.23)	1 492 847	0
Предоставление услуг в области животноводства, кроме ветеринарных услуг (01.42)	1 444 848	0
Копирование машинных носителей информации (22.33)	1 324 635	0
Производство клеев и желатина (24.62)	1 014 046	0
Производство сидра и прочих плодово-ягодных вин (15.94)	992 588	0
Производство фотоматериалов (24.64)	959 228	0
Копирование видеозаписей (22.32)	876 594	0
Производство прочих недистиллированных напитков из сброженных материалов (15.95)	832 922	0
Прядение хлопчатобумажных волокон (17.11)	829 350	0
Производство машин и оборудования для изготовления бумаги и картона (29.55)	779 540	0
Производство эфирных масел (24.63)	776 978	0
Производство инвалидных колясок (35.43)	696 793	0
Производство ювелирных изделий из драгоценных материалов (36.61)	673 455	0
Производство мотоциклов, мопедов и мотоциклетных колясок (35.41)	582 055	0
Прядение льняных волокон (17.14)	555 985	0
Ремонт бытовых электрических изделий (52.72)	508 982	0
Производство шерстяных тканей из волокон кардного прядения (17.22)	457 329	0
Производство трикотажных джемперов, жакетов, жилетов, кардиганов и аналогичных изделий (17.72)	299 062	0
Добыча сланцев (14.13)	289 541	0
Кардное прядение шерстяных волокон (17.12)	283 813	0
Производство метел и щеток (36.62)	266 940	0
Строительство и ремонт спортивных и туристских судов (35.12)	228 859	0
Изготовление натуральных шелковых, искусственных и синтетических волокон (17.15)	176 776	0
Производство прочих изделий из дерева (20.51)	149 693	0
Ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования, не включенных в другие группировки (52.74)	46 356	0
Ремонт обуви и прочих изделий их кожи (52.71)	24 665	0
Производство изделий из пробки, соломки и материалов для плетения (20.52)	18 368	0
Восстановление резиновых шин и покрышек (25.12)	16 773	0
Подготовка и прядение прочих текстильных волокон (17.17)	8 420	0



ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Профиль предприятия

Название предприятия	
РЦИ	
Результат скоринга	
Уровень развития и потенциала роста (балл по градации 1-2-3)	
ОГРН (ИНН)	
Отраслевая принадлежность (Основной код ОКВЭД 2 четырехзначный)	
Производимая продукция (ТНВЭД, ОКПД2)	
Регион	
Руководитель предприятия	
Сайт, координаты	
Год регистрации	
Учредители	
Уставный капитал	
Импорт аналогичной продукции в РФ по коду ТНВЭД (шестизначный)	
Экспорт (ТНВЭД шестизначный) – если является экспортером	
Штат	
Выручка	
Чистая прибыль	
Валюта баланса	
Основные средства	
Кредиторская задолженность	
Дебиторская задолженность	



Производительность труда	
Модернизация (наименование проекта - если есть)	

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Структура презентации Предприятия

Слайд 1

- Название Предприятия
- Его специализация
- Регион
- Дата составления отчет
- Ответственный (Консультант).

Слайд 2

Профиль предприятия:

- Виды основной выпускаемой продукции, ОКПД2

Слайд 3

- Годовой оборот за последние 2 года (график).
- Прибыль до налогообложения за последние 2 года (график).

Слайд 4

- Общее число работников за последние 2 года (график).
- Производительность труда

Слайд 5

- Наличие инновационных разработок (патент), собственных инжиниринговых подразделений (при наличии)

Слайд 6

Описание рынка и отрасли:

- Основные характеристики рынка
- конкуренты
- Доля рынка

Слайд 8

- Объем импорта аналогичной продукции по ТНВЭД
- Ключевые тренды рынка

Слайд 9

- Основные точки роста внутри предприятия

Слайд 10

- Балл скоринга
- уровень развития и потенциала роста (балл по градации 1-2-3)
- Основные проблемы (барьеры) Предприятия, выявленные в процессе интервью, список и комментарии.

Слайд 11

- возможные действия, которые необходимо предпринять Предприятию для достижения новой точки роста в своем развитии

Слайд 12

Контакты исполнителя (Консультанта)

Приложение 6. 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, брендинг, позиционирование и т.д.).
6. Обучающие семинары, тренинги, вебинары.

Специальные консалтинговые услуги:

7. Разработка программ модернизации (переворужения, инвестиционных проектов развития).
8. Разработка ТЭО и бизнес-планов.
9. 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.