



Международный Центр  
Инжиниринга и  
Инноваций

# МЕТОДИКА АНТИКРИЗИСНОГО КОНСАЛТИНГА

Москва, 2015 год

Некоммерческое  
партнерство

«Международный  
центр инжиниринга и  
инноваций»

При поддержке и уча-  
стии:

Отраслевого отделения  
«Инжиниринг» обще-  
российской обществен-  
ной организации «Де-  
ловая Россия»

Международной Ака-  
демии Рейн-  
Вестфальского техниче-  
ского института (г.Ахен,  
Германия)

## Содержание

№	Наименование раздела	Страница
1.	Термины и сокращения	3
2.	Цели и задачи Антикризисного консалтинга	5
3.	Методика и инструментарий антикризисного консалтинга	7
4.	Общая схема подготовки к проведению Антикризисного консалтинга по Методике	8
5.	Подготовка к оказанию услуги по Антикризисному консалтингу	9
6.	Процедура оказания услуги по Антикризисному консалтингу	11
7.	Описание этапов проведения Антикризисного консалтинга и Инструментарий	14
8.	1 этап. Подготовка к проведению Антикризисного консалтинга.	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 Антикризисному консалтингу.	29
14.	Рекомендуемые нормативы времени на проведение АКК	32
15.	Формирование рекомендаций.	33
16.	ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Запрос основных данных: Анкета Предприятия	35
17.	ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Соглашение о порядке оказания консультационной услуги «Антикризисный консалтинг»	37
18.	ПРИЛОЖЕНИЕ 3: Справочная информация для скоринга. Общая выручка по отраслям (по 4-х значному ОКВЭД).	38
19.	ПРИЛОЖЕНИЕ 4: Пример табличного документа отчета по проведению дистанционного анализа показателей деятельности Предприятия (скорингу)	46
20.	ПРИЛОЖЕНИЕ 5: Профиль предприятия	50
21.	ПРИЛОЖЕНИЕ 6: Структура презентации Предприятия	51
22.	ПРИЛОЖЕНИЕ 7: 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 Антикризисный консалтинг в соответствии с Методикой.

**Антикризисный Консалтинг** – 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 антикризисный консалтинг.

**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 Антикризисный консалтинг.

**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 Антикризисному консалтингу, 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 «Антикризисный консалтинг», 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:**

**АКК** – Антикризисный консалтинг.

**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 Антикризисного консалтинга

**Антикризисный Консалтинг** – 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 Антикризисный консалтинг:

- 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 Антикризисный консалтинг 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 Антикризисного консалтинга

**Методика Антикризисного консалтинга** – 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 методике по заказу заинтересованных сторон, предполагающих ее использование в непромышленных отраслях экономики.

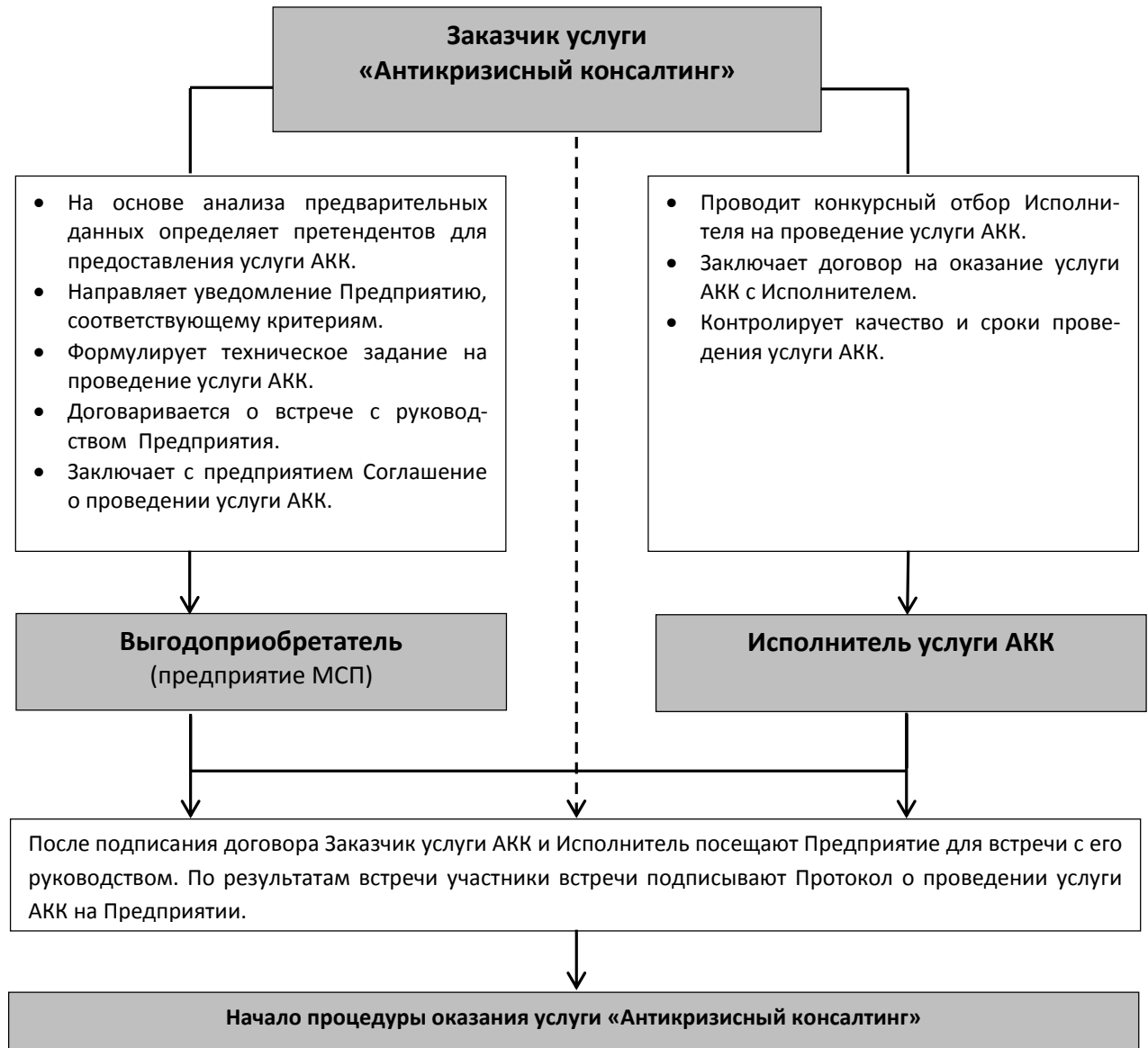
Практической целью применения Инструментария является получение необходимой информации для составления приведенных ниже итоговых документов.

### **Итоговые документы АКК:**

- 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 АКК**, 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 Антикризисному консалтингу предполагает следующую схему (алгоритм) работы:

## Общая схема подготовки к проведению услуги Антикризисный консалтинг







## Подготовка к оказанию услуги Антикризисный консалтинг

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 Антикризисный консалтинг 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 АКК.
- 2) После определения и утверждения претендентов, Предприятиям, соответствующим критериям отбора, направляется соответствующее уведомление о предоставлении возможности получения услуги Антикризисный консалтинг.
- 3) Заказчик формирует Техническое задание на проведение услуги АКК 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 АКК, 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 АКК.
- 5) С Исполнителем заключается соответствующий договор на оказание услуги АКК.
- 6) Заказчик заключает с Предприятием Соглашение о проведении услуги АКК;
- 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 АКК;
  - Определение круга лиц для проведения рабочей встречи (совещания) с руководителями основных подразделений предприятия;
  - План и сроки проведения этапов услуги АКК;
  - 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 Антикризисный консалтинг, настоящей Методикой предусмотрено выполнение следующих действий:



- 1) Предприятие формирует Техническое задание на проведение услуги АКК для отбора Исполнителя. В качестве основы для технического задания может служить настоящая Методика, где указаны цели и задачи услуги АКК, а также обозначены итоговые результаты.
- 2) В соответствии с Техническим заданием, Предприятие проводит отбор Исполнителя для проведения услуги АКК.
- 3) Предприятие заключает с Исполнителем договор на оказание услуги АКК.
- 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 АКК;

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

# Процедура оказания услуги

## Антикризисный консалтинг

№ п/п	Наименование этапа	Участники процесса оказания услуги АКК и их действия	
		Исполнитель услуги	Предприятие
1	<b>Подготовительный этап</b>  <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.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Назначает Консультанта, который будет действовать от его имени на Предприятии</li><li>• Направляет Предприятию Анкету</li><li>• Осуществляет поиск данных о Предприятии в открытых источниках ( в случае готовности предприятия предоставить информацию, запрашивает данные об экономических показателях его деятельности;</li><li>• Проводит изучение отраслей, где работает и с которыми взаимодействует Предприятие, изучает основную продукцию предприятия.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Предоставляет по запросу Исполнителя необходимые данные.</li></ul>
2	<b>Проведение дистанционного анализа показателей деятельности Предприятия (скоринг)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Анализирует полученные данные о деятельности предприятия.</li><li>• На основании полученных данных составляет опросный лист для интервью с Руководством предприятия.</li><li>• Согласовывает дату визита на Предприятие для проведения интервью с Руководством Предприятия.</li></ul>	
3	<b>Проведение интервью с Руководителем (собственником) Предприятия.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Проводит интервью с Руководителем (собственником) Предприятия на основе составленного ранее опросного листа, но, не ограничиваясь им.</li><li>• Регистрирует полученные в процессе интервью данные в форме записок Консультанта в блокноте, выявляя самые существенные из текущих проблем Предприятия, ограничивающие его развитие, а также потенци-</li></ul>	

		альные точки роста Предприятия.	
4	<b>Проведение интервью с руководителями структурных подразделений Предприятия, наделенных правом принимать оперативные решения.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводит интервью с руководителями структурных подразделений Предприятия на основе составленного ранее опросного листа, но, не ограничиваясь им.</li> <li>• Проводит краткий визуальный осмотр территории предприятия и его структурных подразделений.</li> <li>• 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.</li> <li>• Предлагает руководителям структурных подразделений высказать предложения по решению выявленных проблем внутри Предприятия. Регистрирует полученные предложения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивает доступ консультанта на предприятие.</li> <li>• Предоставляет список руководителей структурных подразделений Предприятия для интервью, кто наиболее полно осведомлен обо всех сторонах деятельности Предприятия.</li> <li>• Обеспечивает присутствие руководителей структурных подразделений Предприятия на интервью, а также сопровождение Консультанта в процессе осмотра предприятия.</li> </ul>
5	<b>Окончательный анализ и систематизация полученных данных, SWOT-анализ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Систематизирует полученные на Предприятии данные.</li> <li>• Анализирует выявленные и ранжированные по приоритетности барьеры (проблемы), а также предложенные Предприятием решения по их устранению.</li> <li>• Анализирует потенциал развития (точки роста) Предприятия. Определяет возможные инструменты поддержки для реализации выявленного потенциала развития и роста Предприятия.</li> </ul> <p><i>* Для выполнения данной задачи рекомендуется привлечение отраслевых и иных экспертов, а также сотрудников Предприятия.</i></p>	



6	<b>Оформление отчета об оказании услуги и презентации</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оформляет отчетные документы о проведении услуги АКК.</li><li>• Готовит презентацию возможных решений, представляет ее Руководству Предприятия.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Участвует в обсуждении предложенных путей решения выявленных барьеров (проблем) и возможностей развития (роста) Предприятия, утверждает подготовленную презентацию.</li><li>• Пишет краткий отзыв о предоставленной услуге.</li></ul>
---	---	---	---



## Описание этапов проведения услуги **Антикризисный консалтинг и Инструментарий.**

### **1 этап. Подготовка к проведению услуги АКК**

**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

	<b>Баллы</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Возраст предприятия, лет		до 1	от 1 до 5	5 и более
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 разбирательствах (которые находятся в производстве или по которым вынесены решения) по гражданским или арбитражным искам в течение последних трех лет.

Таблица 2. Репутация

	<b>Баллы</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Наличие дочерних компаний		нет	есть
Наличие арбитражных и гражданских дел в производстве, в которых компа-		есть	нет

ния выступает ответчиком			
--------------------------	--	--	--

### 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
			<b>Баллы</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
Коэффициент оборачиваемости выручки	Выручка/ Валюта Баланса за период (раз в год)	2110/1600		до 0,6	от 0,6 до 1	Более 1
			<b>Баллы</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы/ Краткосрочные обязательства (ед.)	1200/ (1510+1520)		до 1	от 1 до 2	Более 2
Коэффициент автономности	Собственный капитал предприятия/	1300/1600		до 25	от 25 до 40	Более 40



	Активы (%)					
--	------------	--	--	--	--	--

#### 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	<a href="http://www.issa.ru/tnvd/">http://www.issa.ru/tnvd/</a>
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

## 8. Анализ на наличие плана развития/модернизации

Проводится на основании предоставленной Анкеты Предприятия.

Таблица 10. Наличие проекта

	Баллы	0	2
Имеется ли план развития/модернизации предприятия в любом формализованном виде		нет	да

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.

<b>Группа</b>		<b>Проблемное предприятие</b>
<b>С</b>	<b>от 0 до 10 баллов</b>	Предприятие на данный момент имеет неудовлетворительное организационно-финансовое положение. Предположительно нуждается в консультационной поддержке по оптимизации бизнес-процессов, различных видах консалтинга.
<b>Группа</b>		<b>Средний уровень развития</b>
<b>В</b>	<b>от 11 до 20 баллов</b>	Предприятие имеет удовлетворительную организационно-финансовую ситуацию. Предположительно нуждается в консультационной поддержке по устранению «узких мест» и реализации существующего потенциала.
<b>Группа</b>		<b>Высокий уровень развития</b>
<b>А</b>	<b>от 21 до 38 баллов</b>	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 АКК – 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	Результат 1-Вариант руководителя (возможен ответ «НЕТ» или «не знаю»)	Результат 2-Вариант после работы с консультантом
1.	<b>Сформулируйте бизнес-идею / стратегию Вашего предприятия</b>	В процессе диалога обращайтесь внимание на краткость формулировки бизнес-идеи: для какой цели работает		

		предприятие, каковы направления его развития, каким образом предприятие позиционируется на рынке.		
2.	<b>Какие барьеры (проблемы) мешают развитию предприятия?</b>	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.	<b>Назовите 3 важнейших конкурентных преимущества компании по отношению к ближайшему конкуренту, Назовите 3 положительных качества конкурента, которые Вам необходимо перенять как опыт</b>	В данном вопросе затрагивается пункт глубинного понимания конкурентов Предприятия, их сильных сторон, готовность Предприятия применять для развития лучшие практики.		
4.	<b>Что является Вашим Продуктом/товаром. Есть ли у продукта история. Сформулируйте основную ценность в Вашем Продукте для Вашего клиента.</b>	Необходимо обсудить основной Продукт.		
5.	<b>Иностранные товары-заменители (компания-конкуренты)</b>	Точка роста – возможность импортозамещения.		
6.	<b>Опишите Вашего стандартного конечного покупателя или заказчика.</b>	Точка роста – увеличение продаж через глубинное понимание профиля потребителя и всех факторов, влияющих на принятие решения о покупке.		
7.	<b>Какие компании взаимодействуют с Предприятием?</b>	Точка роста – снижение издержек. Чем больше скрытых связей и закономерностей знает ди-		

		ректор предприятия, тем больше у него возможностей и путей для минимизации издержек и увеличения рентабельности.		
8.	<b>Предоставьте номенклатуру товаров и сервисов Вашей компании.</b>	Инжиниринг, сервис, производство микросерий, прототипирование, производство промежуточного (неконечного) продукта. Точка роста в данном случае –максимальная догрузка мощностей и использования компетенций Предприятия.	<b>ТУ, ГОСТ-рекламные материалы</b>	
9.	<b>Что является товаром -локомотивом в бизнесе (генерирует основную выручку в бизнесе) и какие недостатки в логистике доставки этого продукта до потребителя?</b>	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.	<b>Опишите цепочку процессов внутри предприятия от поступления заказа на продукцию/услугу до отправки товара/завершения оказания услуги заказчику.</b>	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.		
11.	<b>Какие продукты / услуги будет производить / оказывать Ваша компания через один год и через три года, через 5?</b>	Вопрос по продуктовой стратегии позволяет понять стратегию развития инновационных продуктов внутри организации. Точкой роста является модификация продукции и расширение товарной линейки.		

12.	<b>Перечислите планируемые Предприятием инвестиционные проекты на ближайшие 5 лет. Под какие из них написаны технико-экономические обоснования, бизнес-планы?</b>	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.		
13.	<b>Каким образом Вы планируете управлять ростом и развитием предприятия? Самостоятельно или с привлечением управляющего?</b>	Фиксируйте все высказывания Руководителя, Вы можете задавать наводящие вопросы, исходя из предварительного анализа информации о Предприятии		
14.	<b>Каково Ваше представление о собственном будущем? В чем Вы видите потенциал развития и роста предприятия? Какой вид поддержки Вам необходим?</b>	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 вопросы руководителями 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.	<b>В чем Вы видите потенциал развития и роста предприятия? Что необходимо для его реализации?</b>	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.	<b>Количество новых товаров и услуг, выведенных на рынок за последние</b>	Любой товар или услуга, созданный в рамках компании на базе уже имею-



	<b>3 года. Что из этих услуг пользовалось спросом и что не пользовалось и почему?</b>	щихся ресурсов производства, – это дополнительная ценность. Точка роста в данном случае – это построение системы внедрения новых идей вывода продуктов на рынок и модификации продукции.
3.	<b>Опишите ключевые каналы привлечения, приоритетные направления (онлайн, офлайн, сбытовые партнеры). Какое количество клиентов обеспечивают 50% выручки компании?</b>	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. Анализируются риски, связанные с зависимостью продаж (выручи Предприятия) от узкого круга основных клиентов.
4.	<b>Какой ценовой сегмент занимает Предприятие на рынке?</b> - 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.	<b>Какие барьеры (проблемы) мешают развитию предприятия? Какие пути их решения Вы видите?</b>	Ответы сопоставляются между собой, а также с ответами Руководителя (собственника).

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

<b>№ п/п</b>	<b>Формулировка вопроса</b>	<b>Рекомендации для Консультанта</b>
1.	<b>Каким образом можно увеличить выручку или прибыль предприятия?</b>	Фиксируйте все высказывания, Вы можете задавать наводящие вопросы, исходя из предварительного анализа информации о Предприятии.
2.	<b>Выполняется ли ежегодный план производства и продаж? Если нет, то что именно препятствует выполнению плана? Каким образом можно уменьшить эти барьеры?</b>	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.	<b>Какая позиция на Ваш взгляд занимает основную долю в себестоимости</b> - сырье, - энергоресурсы, - фонд заработной платы, - доля импортных комплектующих. <b>Предпринимались ли поиски аналогичных комплектующих российского производства? Имеется ли опыт замещения комплектующих им-</b>	Анализируется потенциал снижения себестоимости продукции

	<b>портного производства аналогичными российскими компонентами?</b>	
4.	<b>Могло бы Ваше предприятие стать поставщиком какой-либо продукции для крупных предприятий, использующих импортную продукцию? Что для этого необходимо?</b>	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.
5.	<b>Какую часть в процентном соотношении от стоимости продукта занимают затраты на логистику?</b>	Большой процент в стоимости продукта в логистике – это возможная точка роста для компании.
6.	<b>Есть/планируется оформленная интеллектуальная собственность?</b>	Ответ помогает Консультанту более точно определить список возможных мер поддержки для Предприятия.
7.	<b>Имеется ли собственный инжиниринговый центр внутри Предприятия? Его специализация? Кто координирует его работу?</b>	Оценивается потенциал развития инжиниринга и создания интеллектуальной собственности внутри предприятия.

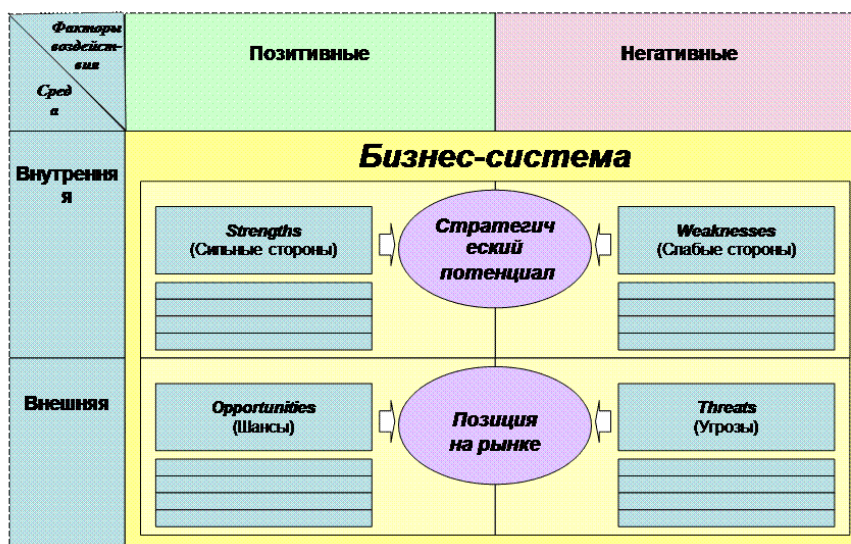
В результате личного или общего интервью с руководителями подразделений Консультант получает достоверное представление о процессах, происходящих на Предприятии, его кадровом потенциале, производственном потенциале, получает видение барьеров (проблем) со стороны самого предприятия, препятствующих его 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 АКК 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 АКК 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 Антикризисный консалтинг.**

По завершению четвертого этапа формируется отчетная документация об оказании услуги Антикризисный консалтинг.

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 5.

- 2) Отчет об оказании услуги Антикризисный консалтинг**, 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 фор-



- мы 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 АКК) с отношением Предприятия к категории (1 /2 /3) развития и потенциала роста на основании данных скоринга и последующих этапов АКК.

## Система градации предприятий.

<b>Группа</b>	<b>Низкий уровень развития и потенциала роста</b>
<b>3</b>	<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.).
<b>Группа</b>	<b>Средний уровень развития и потенциала роста</b>
<b>2</b>	<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.);
<b>Группа</b>	<b>Высокий уровень развития и потенциала роста.</b>
<b>1</b>	<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.	<b>Руководство и менеджмент предприятия</b> (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.	<b>Понимание рынка, наличие стратегии развития и выхода на новые рынки.</b> (предприятие проводило оценку рынка, знает долю собственной продукции на				





	рынке, есть план расширения/выхода на новые рынки)				
3.	<b>Наличие интеллектуальной собственности</b> (патенты/ноу-хау/полезные модели и т.д.)				
4.	<b>Наличие оформленного инвестиционного проекта развития предприятия.</b>				
5.	<b>Оценка способности преодоления выявленных барьеров собственными силами.</b> (способность предприятия к преодолению барьеров с учетом компетенции команды, производственных и материальных ресурсов).				
6.	<b>Результат скоринга</b> (рейтинг А, В, С)				
<b>Итоговый результат:</b>					

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 АКК

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
	<b>ИТОГО:</b>	<b>2 человека</b>	<b>6-7 рабочих дней</b>

### **Внимание:**

*При планировании времени следует ориентироваться на размер Предприятия, которому оказывается услуга АКК, 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 АКК 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.

После определения решений и путей реализации указываются возможные источники финансирования, в том числе с помощью инструментов государственной поддержки, как например:

№	Наименование инструмента	Специализация	Сайт для дополнительной информации
1	Российский Фонд Фундаментальных Исследований (РФФИ)	НИОКР	<a href="http://www.rfbr.ru/rffi/ru/contests_rffi">http://www.rfbr.ru/rffi/ru/contests_rffi</a>
2	Фонд Перспективных Исследований	НИОКР в сфере безопасности	<a href="http://fpi.gov.ru">http://fpi.gov.ru</a>
3	Российский фонд технологического развития (РФТР)	Проекты, направленные на внедрение передовых технологий, создание новых продуктов или организацию импортозамещающих производств.	<a href="http://www.rftr.ru/declarant/#1">http://www.rftr.ru/declarant/#1</a>
4	Фонд содействия развитию малым форм предприятий в научно-технической сфере	НИОКР и коммерциализация инноваций, созданных внутри производственных компаний	<a href="http://www.fasie.ru/programmy/">http://www.fasie.ru/programmy/</a>
5	Фонд региональных социальных программ «Наше Будущее»	Фонд социальных проектов. Беспроцентный займ до 5млн и до 10 млн.	<a href="http://konkurs.nb-fund.ru">http://konkurs.nb-fund.ru</a>
6	Венчурный фонд «Промсвязьбанк»	Поддержка молодых предпринимателей	<a href="http://www.psbank.ru/venture">http://www.psbank.ru/venture</a>
7	Фонд РОСНАНО	Соинвестирование проектов по созданию новых или расширению существующих предприятий, выпускающих продукцию с применением нанотехнологий.	<a href="http://www.rusnano.com/investment/applicants/#/finans">http://www.rusnano.com/investment/applicants/#/finans</a>
8	Венчурный фонд «Сберинвест», группа региональных промышленных частных фондов		<a href="http://www.sberinvest.ru">http://www.sberinvest.ru</a>
9	Частные венчурные фонды		<a href="http://rusbase.vc/investor/">http://rusbase.vc/investor/</a>
10	Инструменты поддержки в рамках реализации государ-		



	ственных программ поддержки малого и среднего бизнеса субъектами Российской Федерации. Например, «Программа содействия развитию лизинговой деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства» - возмещение затрат по первому лизинговому платежу до 10 млн. рублей.		
11	Региональные отраслевые целевые программы (например, Модернизация и развитие машиностроения Белгородской области). Публикуются на интернет-сайтах Правительства субъектов РФ и курирующих органов исполнительной власти (например, Министерство экономического развития).		
12	МСП Банк (через банки партнеры)	«Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства»	<a href="https://www.mspbank.ru">https://www.mspbank.ru</a>
13	МСП Лизинг	дочерняя компания АО «МСП Банк», входит в группу Внешэкономбанка. Является оператором госпрограммы финансовой поддержки МСП.	<a href="http://www.mspleasing.ru">http://www.mspleasing.ru</a>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Запрос основных данных: Анкета Предприятия

<b>Внимание:</b> приведенная в данной таблице информация служит для ориентации Консультанта, оптимального распределения времени и затрачиваемых усилий для достижения основных целей АКК. 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.			
<b>I. Идентификационные данные предприятия</b>			
Наименование предприятия (полное и сокращенное):			
Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН):			
Входит в холдинг или группу компаний:	Да		Нет
(если да, то укажите наименование холдинга или группы)	Наименование:		
Руководитель предприятия, ФИО и должность:			
Телефон руководителя:			
Электронная почта руководителя:			
Сайт предприятия:			
Год юридической регистрации:			
Юридический адрес:			
Фактический адрес:			
<b>II. Данные о сотрудниках предприятия</b>			
Среднесписочная численность в текущем году, чел.			
<b>III. Данные о продукции / услугах предприятия</b>			
Назовите важнейшие категории продукции Вашего предприятия. Какой продукт / какие услуги Ваше предприятие предлагает своим клиентам?			
<b>IV. Данные об отрасли</b>			
Назовите три основные отрасли, в которые продается продукция/услуги Вашего предприятия.			
<b>V. Данные по финансовому состоянию предприятия*</b>			
*Приложить отчетность (баланс Ф1, Ф2 или отчетность ИП)			
<b>VI. Является ли предприятие участником внешнеэкономической деятельности:</b>			
Направление	Статус	Какой продукт (краткое	



				<b>наименование), ТНВЭД</b>	
<b>Является импортером</b>	Да	<input type="checkbox"/>	Нет	<input type="checkbox"/>	
<b>Является экспортером</b>	Да	<input type="checkbox"/>	Нет	<input type="checkbox"/>	
<b>VII. Данные по полученной ранее государственной поддержке (если получалась)</b>					
<b>№</b>	<b>Год</b>	<b>Вид поддержки</b>		<b>Степень удовлетворенности результатом (1-низкая, 2-средняя, 3-высокая)</b>	
<b>VIII. Данные об инвестиционном проекте Предприятия</b>					



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Соглашение

#### о порядке оказания консультационной услуги «Антикризисный консалтинг»

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 «Антикризисный консалтинг» (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

Отрасль (ОКВЭД)	Выручка (нетто) от продажи, тыс. руб., 2014, год	БАЛЛ
Производство стального проката горячекатаного и ковального (27.16)	853 955 819	2
Производство удобрений и азотных соединений (24.15)	580 979 252	2
Переработка молока и производство сыра (15.51)	565 753 403	2
Производство стальных труб и фитингов (27.22)	527 630 487	2
Производство продуктов из мяса и мяса птицы (15.13)	518 461 037	2
Производство прочих цветных металлов (27.45)	419 128 992	2
Производство алюминия (27.42)	399 182 927	2
Производство какао, шоколада и сахаристых кондитерских изделий (15.84)	338 241 934	2
Производство полуфабрикатов (заготовок) для переката (27.15)	290 304 208	2
Производство меди (27.44)	269 916 756	2
Производство изделий из бетона для использования в строительстве (26.61)	263 671 107	2
Производство холоднокатаного плоского проката без защитных покрытий и с защитными покрытиями (27.17)	259 679 519	2
Производство пива (15.96)	239 592 270	2
Производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах (24.16)	228 146 382	2
Производство минеральных вод и других безалкогольных напитков (15.98)	217 638 633	2
Производство прочих машин и оборудования общего назначения, не включенных в другие группировки (29.24)	215 140 341	2
Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения (15.81)	215 079 791	2
Производство цемента (26.51)	208 808 161	2
Производство фармацевтических препаратов и материалов (24.42)	198 482 403	2
Производство ювелирных изделий и технических изделий из драгоценных металлов и драгоценных камней (36.22)	191 937 688	2
Производство строительных металлических конструкций (28.11)	188 952 248	2



Производство бумаги и картона (21.12)	188 497 016	2
Производство готовых кормов и их составляющих для животных, содержащихся на фермах (15.71)	181 445 440	2
Производство синтетического каучука (24.17)	177 694 023	2
Производство рафинированных масел и жиров (15.42)	173 968 288	2
Производство прочих основных органических химических веществ (24.14)	167 990 060	2
Производство драгоценных металлов (27.41)	165 077 406	2
Производство сахара (15.83)	157 302 229	2
Производство насосов, компрессоров и гидравлических систем (29.12)	153 267 312	2
Производство бытовых электрических приборов (29.71)	153 006 562	2
Производство неочищенных масел и жиров (15.41)	152 631 610	2
Производство мяса (15.11)	151 330 474	2
Производство пластмассовых плит, полос, труб и профилей (25.21)	139 884 224	2
Производство прочей неметаллической минеральной продукции, не включенной в другие группировки (26.82)	139 439 298	2
Производство двигателей и турбин, кроме авиационных, автомобильных и мотоциклетных двигателей (29.11)	137 800 334	2
Производство глицерина; мыла; моющих, чистящих полирующих средств (24.51)	134 856 884	2
Рыболовство (05.01)	132 761 538	2
Производство гофрированного картона, бумажной и картонной тары (21.21)	129 341 677	2
Производство прочих основных неорганических химических веществ (24.13)	124 129 249	2
Производство чая и кофе (15.86)	122 209 192	2
Разработка программного обеспечения (72.21)	118 020 162	2
Производство продуктов мукомольно-крупяной промышленности (15.61)	116 583 602	2
Производство резиновых шин, покрышек и камер (25.11)	110 809 702	2
Производство дистиллированных алкогольных напитков (15.91)	110 737 524	2
Подготовка к продаже собственного недвижимого имущества (70.11)	102 559 366	2
Производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве (25.23)	100 239 725	2
Производство ферросплавов, кроме доменных (27.13)	97 852 700	2
Производство готовых кормов для домашних животных (15.72)	96 232 125	2





Производство чугуна и доменных ферросплавов (27.11)	93 415 999	2
Производство промышленного холодильного и вентиляционного оборудования (29.23)	89 857 386	2
Производство прочих химических продуктов (24.66)	87 052 757	2
Производство пластмассовых изделий для упаковки товаров (25.22)	86 141 465	2
Производство машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства (29.52)	85 599 561	2
Производство прочих машин и оборудования специального назначения, не включенных в другие группировки (29.56)	80 764 852	2
Обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения (28.52)	78 860 096	2
Производство фруктовых и овощных соков (15.32)	78 214 820	2
Лесоводство и лесозаготовки (02.01)	73 842 654	2
Производство сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения (15.82)	72 176 010	2
Производство основной фармацевтической продукции (24.41)	71 474 196	2
Производство подъемно-транспортного оборудования (29.22)	71 102 866	2
Производство стальной проволоки (27.34)	68 030 170	2
Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки (15.89)	65 933 542	2
Производство трубопроводной арматуры (29.13)	65 800 403	2
Производство прочего электрооборудования, не включенного в другие группировки, кроме электрооборудования для двигателей и транспортных средств (31.62)	63 691 280	2
Производство парфюмерных и косметических средств (24.52)	62 865 580	2
Производство стали (27.14)	59 988 011	2
Производство прочей мебели (36.14)	59 129 367	2
Производство прочих машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства (29.32)	58 465 502	2
Производство прочих пластмассовых изделий (25.24)	58 112 128	2
Производство маргариновой продукции (15.43)	53 001 871	2
Производство полых стеклянных изделий (26.13)	52 789 862	2
Производство товарного бетона (26.63)	52 198 430	2
Производство гнутых стальных профилей (27.33)	52 140 529	2

Производство макаронных изделий (15.85)	52 059 500	2
Производство спецодежды (18.21)	51 467 565	2
Производство прочих готовых металлических изделий (28.75)	48 357 144	1
Разработка гравийных и песчаных карьеров (14.21)	48 222 568	1
Производство огнеупоров (26.26)	46 999 343	1
Производство гипсовых изделий для использования в строительстве (26.62)	46 416 568	1
Производство целлюлозы и древесной массы (21.11)	43 894 760	1
Производство упаковки из легких металлов (28.72)	43 647 432	1
Переработка и консервирование фруктов и овощей, не включенных в другие группировки (15.33)	43 645 696	1
Производство детского питания и диетических пищевых продуктов (15.88)	41 208 904	1
Производство электронных вычислительных машин и прочего оборудования для обработки информации (30.02)	40 682 062	1
Производство прочих резиновых изделий (25.13)	40 363 031	1
Добыча камня для строительства (14.11)	39 912 413	1
Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы (28.51)	39 227 082	1
Производство машин и оборудования для металлургии (29.51)	39 086 343	1
Производство верхней одежды (18.22)	38 945 629	1
Производство электрооборудования для двигателей и транспортных средств (31.61)	36 694 132	1
Производство стекловолокна (26.14)	33 966 203	1
Производство виноградного вина (15.93)	32 657 184	1
Производство мяса сельскохозяйственной птицы и кроликов (15.12)	30 717 074	1
Производство мороженого (15.52)	30 473 001	1
Производство строительных металлических изделий (28.12)	30 389 228	1
Производство листового стекла (26.11)	29 494 742	1
Производство пряностей и приправ (15.87)	28 050 256	1
Производство колесных тракторов (29.31)	25 876 486	1
Производство свинца, цинка и олова (27.43)	22 403 034	1
Производство подшипников, зубчатых передач, элементов механических передач и приводов (29.14)	22 227 981	1
Производство нетканых текстильных материалов и изделий из них (17.53)	22 130 359	1
Производство прочих изделий из бумаги и картона (21.25)	21 354 659	1



Производство сухих бетонных смесей (26.64)	21 265 511	1
Переработка и консервирование картофеля (15.31)	20 941 196	1
Производство стальных отливок (27.52)	19 992 867	1
Производство стульев и другой мебели для сидения (36.11)	19 459 531	1
Производство промышленных газов (24.11)	19 020 400	1
Производство прочей продукции, не включенной в другие группировки (36.63)	17 477 017	1
Производство хлопчатобумажных тканей (17.21)	16 977 341	1
Производство бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения (21.22)	16 421 807	1
Добыча известняка, гипсового камня и мела (14.12)	15 918 528	1
Производство крепежных изделий, цепей и пружин (28.74)	15 888 760	1
Производство чугунных отливок (27.51)	15 444 479	1
Производство холоднокатаных узких полос и лент (27.32)	15 324 020	1
Производство кухонной мебели (36.13)	14 903 572	1
Производство этилового спирта из сброженных материалов (15.92)	14 701 162	1
Производство металлических цистерн, резервуаров и прочих емкостей (28.21)	14 665 977	1
Производство машин и оборудования для изготовления пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий (29.53)	14 472 904	1
Производство инструментов (28.62)	14 190 050	1
Производство извести (26.52)	13 996 688	1
Производство керамических санитарно-технических изделий (26.22)	13 882 406	1
Производство обоев (21.24)	13 686 759	1
Производство прочих текстильных изделий, не включенных в другие группировки (17.54)	13 074 789	1
Производство печей и печных горелок (29.21)	12 614 125	1
Производство прочих изделий из бетона, гипса и цемента (26.66)	12 459 772	1
Предоставление услуг в области растениеводства (01.41)	12 459 381	1
Производство изделий из проволоки (28.73)	11 979 134	1
Производство радиаторов и котлов центрального отопления (28.22)	11 921 077	1
Производство прочих станков для обработки металлов (29.42)	11 682 654	1
Производство чугунных труб и литых фитингов (27.21)	10 674 383	1



Производство изделий из асбестоцемента и волокнистого цемента (26.65)	10 071 985	1
Производство офисного оборудования (30.01)	9 566 595	0
Производство металлических бочек и аналогичных емкостей (28.71)	9 140 894	0
Предоставление услуг в области лесоводства и лесозаготовок (02.02)	8 982 991	0
Производство матрасов (36.15)	8 808 082	0
Производство железных порошков, прочей металлопродукции из стального проката, не включенной в другие группировки (27.35)	8 525 085	0
Производство кукурузного масла, крахмала и крахмалопродуктов (15.62)	8 065 487	0
Производство и обработка прочих стеклянных изделий (26.15)	7 938 158	0
Производство прочих станков, не включенных в другие группировки (29.43)	7 820 764	0
Производство абразивных изделий (26.81)	7 758 399	0
Производство шелковых тканей (17.24)	7 735 416	0
Производство красителей и пигментов (24.12)	7 706 308	0
Производство фильмов (92.11)	7 286 974	0
Производство солода (15.97)	6 552 070	0
Производство писчебумажных изделий (21.23)	5 859 889	0
Производство керамических электроизоляторов и изолирующей арматуры (26.23)	5 696 941	0
Производство бытовых неэлектрических приборов (29.72)	5 331 397	0
Производство чулочно-носочных изделий (17.71)	5 297 834	0
Производство гипса (26.53)	5 171 537	0
Рыбоводство (05.02)	4 412 884	0
Производство замков и петель (28.63)	3 903 544	0
Производство прочей одежды и аксессуаров (18.24)	3 880 340	0
Производство ножевых изделий и столовых приборов (28.61)	3 828 861	0
Производство нательного белья (18.23)	3 711 035	0
Изготовление печатных форм (22.24)	3 491 441	0
Производство ковров и ковровых изделий (17.51)	3 303 149	0
Производство хозяйственных и декоративных керамических изделий (26.21)	3 166 576	0
Производство мотоциклов, мопедов и мотоциклетных колясок (35.41)	3 127 084	0
Производство готовых незаписанных носителей информации (24.65)	2 923 053	0
Добыча глины и каолина (14.22)	2 862 499	0



Производство прочих технических керамических изделий (26.24)	2 789 616	0
Производство фотоматериалов (24.64)	2 778 529	0
Производство канатов, веревок, шпагата и сетей (17.52)	2 219 772	0
Производство велосипедов (35.42)	2 075 775	0
Гребенное прядение шерстяных волокон (17.13)	2 009 630	0
Производство швейных ниток (17.16)	1 647 553	0
Производство прочих текстильных тканей (17.25)	1 621 934	0
Производство переносных ручных инструментов с механическим приводом (29.41)	1 485 072	0
Производство машин и оборудования для изготовления текстильных, швейных, меховых и кожаных изделий (29.54)	1 400 895	0
Прядение хлопчатобумажных волокон (17.11)	1 393 986	0
Производство прочих недистиллированных напитков из сброженных материалов (15.95)	1 358 467	0
Производство клеев и желатина (24.62)	1 237 936	0
Производство холоднотянутых прутков и профилей (27.31)	1 118 415	0
Предоставление услуг в области животноводства, кроме ветеринарных услуг (01.42)	1 111 064	0
Производство шерстяных тканей из волокон гребенного прядения (17.23)	940 596	0
Производство сидра и прочих плодово-ягодных вин (15.94)	875 450	0
Производство прочих изделий из дерева (20.51)	863 587	0
Производство машин и оборудования для изготовления бумаги и картона (29.55)	819 583	0
Производство эфирных масел (24.63)	779 850	0
Производство шерстяных тканей из волокон кардного прядения (17.22)	674 638	0
Добыча сланцев (14.13)	593 066	0
Производство инвалидных колясок (35.43)	591 078	0
Прядение льняных волокон (17.14)	374 785	0
Строительство и ремонт спортивных и туристских судов (35.12)	300 986	0
Производство метел и щеток (36.62)	284 684	0
Кардное прядение шерстяных волокон (17.12)	219 164	0
Производство трикотажных джемперов, жакетов, жилетов, кардиганов и аналогичных изделий (17.72)	153 762	0
Изготовление натуральных шелковых, искусственных и синтетических волокон (17.15)	139 271	0



Восстановление резиновых шин и покрышек (25.12)	18 570	0
Производство изделий из пробки, соломки и материалов для плетения (20.52)	13 465	0
Производство ювелирных изделий из недорогих материалов (36.61)	11 973	0
Подготовка и прядение прочих текстильных волокон (17.17)	8 383	0

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Пример табличного документа отчета по проведению дистанционного анализа показателей деятельности Предприятия (скорингу)

### 4.1 Исходные данные:

Показатель	Источник информации	Пример (ПРЕДПРИЯТИЕ ХХХ)
Наименование предприятия, ИНН	Данные предприятия	xxx
Основной ОКВЭД предприятия	приложение 1	Производство верхней трикотажной одежды (18.22.1)
Выручка , тыс руб	Бухотчетность 2110	195000
Штат	Среднесписочная численность	102
Валовая прибыль	Бухотчетность 2100	27 319
Чистая прибыль от всех видов деятельности/	Бухотчетность 2500	3 970
Актив баланса (Валюта баланса)	Бухотчетность 1600	48153
Собственный капитал предприятия	Бухотчетность 1300	21919
долгосрочные обязательства	Бухотчетность 1400	135
Оборотные активы	Бухотчетность 1200	35271
Краткосрочные обязательства (ед)	Бухотчетность 1510+1520	26100
Возраст	ЕГРЮЛ	1991 год (более 5 лет)
Уставный капитал, руб Учредители	ЕГРЮЛ	110000 Гражданин России
Дочерние компании	ЕГРЮЛ	нет
Арбитражные дела в производстве суды	Арбитраж	нет
Основной ОКВЭД предприятия (4 значный)	ЕГРЮЛ, бухотчетность	Производство верхней одежды (18.22)
Общая выручка по отрасли (по 4-х значному ОКВЭД), млн руб	Росстат, 2014 г. (см. приложение 1)	38 945,629
Основной (6-ти значный ) ТНВЭД продукта	<a href="http://www.issa.ru/tnvd/">http://www.issa.ru/tnvd/</a>	<b>610990</b> - МАЙКИ, ФУФАЙКИ С РУКАВАМИ И ПРОЧИЕ НАТЕЛЬНЫЕ ФУФАЙКИ ТРИКОТАЖНЫЕ МАШИННОГО ИЛИ РУЧНОГО ВЯЗАНИЯ,

		ИЗ ПРОЧИХ ТЕК-СТИЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ
Объем экспорта предприятия, млн руб в год	данные предприятия	3,115
Объем импорта продукта в РФ по 6-ти значному коду ТНВЭД, млн руб	Росстат, ФТС РФ, ООН	5169
Наличие инвестиционного проекта или проекта развития предприятия	Данные предприятия	есть

## 4.2 Результат Скоринга

Анализ учредительной информации			Баллы			ФАКТ (пример)	БАЛЛ (пример)
			0	1	2		
Возраст предприятия, лет			до 1	от 1 до 5	5 и более	1991 г. (более 5 лет)	2
Размер уставного капитала, тыс. руб.			До 10	от 11 до 100	от 100	110 тыс руб	2
<b>Анализ репутации компании</b>			<b>0</b>		<b>2</b>		
Наличие дочерних компаний			нет		есть	нет	0
Наличие арбитражных и гражданских дел в производстве, в которых компания выступает ответчиком			есть		нет	нет	2
<b>Анализ финпоказателей</b>	<b>Формула</b>	<b>Строка в балансе</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		
Рентабельность продаж (коэфф. валовой прибыли), %	Валовая прибыль/Выручка (%)	2100/2110	до 10	от 10 до 20	более 20	14,0%	1
Рентабельность активов, %	Чистая прибыль от всех видов деятельности/Актив баланса (Валюта баланса (%))	2500/1600	до 1,9	от 1,9 до 5	более 5	8,2%	2



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	18,0%	2
			<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		
Коэффициент оборачиваемости выручки	Выручка/Валюта Баланса за период (раз в год)	2110/ 1600	до 0,6	от 0,6 до 1	Более 1	4	4
			<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы/Краткосрочные обязательства (ед.)	1200/ (1510+ 1520)	до 1	от 1 до 2	Более 2	1,35	1
Коэффициент автономности	Собственный капитал предприятия/Активы (%)	1300/ 1600	до 25	от 25 до 40	Более 40	45,5	3
<b>Анализ рыночной позиции</b>	<b>Формула</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		
Доля предприятия Среди российских производителей в отрасли, %	Выручка Предприятия/Общая выручка по отрасли ОКВЭД (приложение 1)		мене 0,1	от 0,1 до 0,49	более 0,5	195/ 38 945= 0,5%	2
Значимость отрасли для РФ, млрд руб	См приложение 1 (Выручка по 4-х значному коду ОКВЭД)		менее 10 млрд руб в год	от 10 до 50	более 50	38,9 млрд	1
Потенциал импортозамещения			<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		
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	5,169	4
<b>Экспортный потенциал</b>			<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		
Является ли предприятие экспортером. Объем экспорта, млн руб в			0	До 10 млн руб	Более 10 млн руб в год	3,115	1



год							
<b>Анализ показателя производительности труда</b>			0	1	2		
Производительность труда, тыс. руб/чел в год	Выручка Предприятия/ Среднесписочная численность		Менее 1000	От 1000 до 2500	Более 2500	1911	1
<b>Инвестиционный проект (проект развития)</b>			0		2		
Наличие проекта развития в любом формализованном виде			нет		есть	есть	2
<b>ИТОГО</b>							<b>30</b>
<b>Предприятие относится к категории Высокий уровень развития</b> Предприятие имеет хорошую организационно-финансовую ситуацию. Предприятие, относится к <b>«точкам роста»</b> . Рекомендуется поддержка для реализации инвестиционных проектов							<b>A</b>



## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Профиль предприятия.

Название предприятия	
РЦИ	
Результат скоринга	
ОГРН (ИНН)	
Отраслевая принадлежность (Основной код ОКВЭД четырехзначный)	
Производимая продукция (ТНВЭД, ОКПД)	
Регион	
Руководитель	
Сайт, координаты	
Год регистрации	
Учредители	
Уставный капитал	
Импорт аналогичной продукции в РФ по коду ТНВЭД (шестизначный)	
Экспорт (ТНВЭД шестизначный)	
Штат	
Выручка	
Чистая прибыль	
Производительность труда	
Оказание господдержки (вид)	
Модернизация (проект)	

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Структура презентации Предприятия**

### **Слайд 1**

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

### **Слайд 2**

#### **Профиль предприятия:**

- Виды основной выпускаемой продукции (3 фотографии с описанием).

### **Слайд 3**

- Годовой оборот за последние 3 года (график).
- Прибыль до налогообложения за последние 3 года (график).

### **Слайд 4**

- Общее число работников за последние 3 года (график).
- Производительность труда

### **Слайд 5**

- Регионы реализуемой продукции (карта).

### **Слайд 6**

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

### **Слайд 7**

#### **Описание рынка и отрасли:**

- Основные характеристики рынка.
- основные компании-конкуренты на рынке.
- Доля рынка

### **Слайд 8**

- Емкость рынка (экспресс-оценка).
- Объем импорта аналогичной продукции (потенциал импортозамещения)
- Ключевые тренды

### **Слайд 9**

#### **Предприятие: точки роста:**

- Основные точки роста внутри предприятия, выявленные в процессе интервью, список и комментарии.

### **Слайд 10**

#### **Предприятие: основные проблемы.**

- Балл скоринга
- Основные проблемы (барьеры) Предприятия, выявленные в процессе интервью, список и комментарии.

### **Слайд 11**

#### **Предприятие: план возможных действий.**

- возможные действия, которые необходимо предпринять Предприятию для достижения новой точки роста в своем развитии с указанием возможных ресурсов.

### **Слайд 12**

#### **Доступные Инструменты государственной и иной поддержки**

### **Слайд 13**

#### **Контакты исполнителя (Консультанта)**

## **Приложение 7. 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. Финансовый аудит.
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.