МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Московский государственный текстильный университет

имени А.Н. Косыгина

кафедра экономики

Аттестационная работа

Анализ внешних и внутренних связей

на предприятии

на примере ЗАО «Ивантеевский трикотаж»

# Выполнил: ст. Обухов М.Н., гр. 51-96

Научный руководитель: доц., Политова Р.В.

Москва

2000

**Содержание**

Введение.............................................................................................стр.2

1. Внешние связи................................................................................стр.3

 1.1. Банк...........................................................................................стр.3

 1.2. Заказчики..................................................................................стр.4

 1.3. Поставщики..............................................................................стр.5

 1.4. Покупатели...............................................................................стр.6

2. Внутренние связи...........................................................................стр.8

 2.1. Структура предприятия и распределение.............................стр.8

 обязанностей

 2.2. Методика работы...................................................................стр.10

Заключение.......................................................................................стр.12

Список литературы..........................................................................стр.14

**Введение.**

 В нижеприведённой работе я изложил краткий анализ внешних и внутренних связей, имеющих место на ЗАО «Ивантеевский трикотаж», и в заключении дал общую оценку ситуации не только на этом предприятии, но и в отрасли, в общем.

 Ни для кого не секрет, что положение в текстильной промышленности и на фабриках оставляет желать лучшего. Конечно, никакие перемены не даются легко и не проходят бесследно, но в данной ситуации стоило бы акцентировать внимание на учёте предыдущих ошибок, т.е. при дальнейшем развитии использовать уже имеющийся опыт.

 На мой взгляд, недостаточно использовать только какие-либо экономические основы – нужно давать себе отчёт в том, что всё-таки при сегодняшнем положении дел немаловажную роль нужно отводить и человеческому фактору. Не все люди, тем более даже высококлассные специалисты, смогли перестроиться на «новый лад». В некоторых людях ещё остался корень, стандарт «социалистического» мышления, когда кто-то думал за них, а они привыкли ни за что не отвечать. Поэтому, на мой взгляд, один из путей к экономическому успеху – это ломка старого мышления и привлечение молодых специалистов.

 Возвращаясь к теме работы, я хотел бы заметить, что даже приведённые в ней какие-либо предложения по улучшению положения либо какие-нибудь другие не могут считаться совершенными, так как экономическое и политическое положение нашей страны достаточно непредсказуемы.

**1. Внешние связи предприятия.**

 Внешние связи на таких предприятиях, как ЗАО «Ивантеевский трикотаж», выпускающих большей частью готовую продукцию (костюмы, платья и т.д.), являются приоритетными, так как в современных условиях российской экономике произошла «переломка» взглядов на ведение бизнеса – умение правильно и быстро продать и поддерживать хорошие отношения со сторонними фирмами отодвинуло на второй план возможность много производить.

 Также немалую роль для предприятия, помимо поставщиков и покупателей, играют банки и обслуживающие фирмы – автопарки, санэпидемстанции и т.д.

 В этом разделе я хотел бы рассмотреть всех представителей сторонних организаций.

***1.1.Банк***

 ЗАО «Ивантеевский трикотаж» вот уже 10 лет сотрудничает с банком «Сберегательный банк РФ». Помимо стандартных услуг, предоставляемых предприятию, он выступает в роли кредитора, предоставляя долгосрочные и краткосрочные кредиты под покупку сырья, выплату зарплаты, оплаты за энергию, воду и т.д. С тех пор как ЗАО стало приватизировано, оно перестало получать госдотации, оставшись со старым оборудованием, способным выпускать абсолютно неконкурентную продукцию. Так банком был предоставлен первый крупный кредит, полностью погашенный лишь в 1994г., что , с другой стороны, достаточно оперативно.

 В Диаграмме №1 «Кредиты и займы» я привёл данные за три года. Причём я хотел бы сразу оговорить, что это суммарные цифры, т.е. показана общая сумма кредиты с динамикой роста. Исходя из диаграммы можно сказать, что на предприятии существует большая потребность в долгосрочном инвестиционном проекте большой стоимостью, финансирование которого происходило бы постоянно, но из-за невыгодности его воплощения в жизнь законным способом обе стороны – банк и предприятие – договорились о постоянном предоставлении долгосрочных кредитов на каких-либо формальных основаниях. Причём такая практика давно имеет место на большинстве российских предприятий.

\*приблизительная цифра

 Из Диаграммы №2 мы можем сделать следующий вывод – с каждым годом предприятие нуждается всё меньше в заёмных средствах. Соответственно мы можем предположить, что при такой динамике через некоторое время (не более чем через год) предприятие вообще откажется от кредитов. Зная общую положительную тенденцию на фабрике, можно предположить, что уже с 1998г предприятие начнёт постепенно отдавать долгосрочный заем, но небольшими суммами. Хочу сразу оговорить то, что это возможно только в случае согласия банка. Зная реальное положение на рынке кредитования, единственное, что возможно спрогнозировать так это то, что банк не согласиться, и к концу 2000г потребует оплаты и причём с процентами. Естественно, что предприятие, не обладающее нужной суммой денег, вынуждено будет просить продления кредита либо, что более вероятно, продать часть оборудования, так как другие объекты не имеют особой ценности.

 В настоящее время предприятие сумело договориться об отсрочке возврата своих долгов и сейчас оно уже отдало почти половину.

 ***1.2.Заказчики***

 Заказчики ЗАО «Ивантеевский трикотаж» – это организации, которые используют предприятие для производства собственных моделей, но с использованием собственного сырья.

 Фабрика считает своим приоритетом поддерживать контакты с ними, так как они являются основными источниками дохода.

 Как показано на Диаграмме №3 выпуск готовой продукции с каждым годом только увеличивался, так что можно сделать вывод, что такого рода сотрудничество идёт только на пользу фабрике. Но не только в смысле прибыли и какой-либо определённости в будущем. Это также касается в отпадении необходимости самим искать надёжную сырьевую базу, проводить полноценный контроль сырья, доставлять сырьё и т.д.

 Имея постоянные заказы позволяет не только выплачивать хорошую заработанную плату рабочим и сотрудникам, но также расплачиваться с кредиторами и вкладывать в инновационные разработки.

 Ещё нужно также указать и на минусы такого положения – предприятие становится зависимым от заказчиков (возможно до такой степени, что фабрика будет готова пойти на всё лишь бы не потерять клиента, и он, конечно, воспользуется этим).

 Но даже, не смотря на все минусы и плюсы, я хотел бы заметить два, на мой взгляд, важных момента:

1. «плюс» - выпуская продукцию только высшего качества, укладываясь в сроки, т.е., одним словом, не нарушая всех пунктов контрактов и договоров, предприятие зарабатывает себе хорошую репутацию, которую он может использовать для привлечения новых заказчиков и для использования её в будущем при выпуске собственной одежды.
2. «минус» – предприятие разучается работать «на себя», т.е. уже не так востребованы дизайнеры, маркетологи. Зачем мучаться, выпуская собственную продукцию, использую собственные разработки, когда всегда есть заказчики с собственными идеями?...

 На мой взгляд нужно даже на том периоде времени как и сейчас выгодно сотрудничать с организациями, но не в ущерб себе – доля собственной продукции должна составлять не менее 80%, в отличие от имеющихся 45%.

***1.3.Поставщики***

 Поставщики играют важную роль для фабрики при выпуске её собственной продукции, хотя вопреки всему разумному ЗАО не имеет постоянных поставщиков, за исключением оборудования и типографии.

 В связи сложившейся её в начале 90-х годов экономической ситуацией стало не выгодно иметь дело с российскими производителями сырья и из стран СНГ. Это обусловлено двумя факторами:

1. очень низкое качество сырья – в связи с тем, что производители его до сих пор работают «по старинке», на старом оборудовании и по старой технологии, а у производителей тканого полотно просто не хватает денег на покупку качественного и т.д.
2. высокая стоимость – производя же высоко качественное сырьё его производитель предлагал слишком высокую цену.

 Вот из-за этих двух факторов ЗАО «Ивантеевский трикотаж» вынужден был приобретать тканые полотна, нити, красители и т.д. за границей. Даже с учётом перевозок, пошлин, налогов получается выгодней покупать это, например, в Египте, чем в Казахстане.

 Совсем иное дело – это полиграфия. Сейчас любая фирма, работающая в этой области, может предложить высочайшее качество исполнение заказов предприятия – постеров, этикеток, буклетов и т.д. Да и рынок полиграфических услуг почти переполнен, поэтому организация старается не только удержать клиента качеством и ценой (а разброс цен не так уж и велик), но и предлагая другие услуги: дизайнерские, изготовление неполиграфической продукции (ручки, пепельницы, значки и т.п.).

 С поставщиками оборудования фабрика тоже поддерживает контакт, так как это оговорено договором.

 Единственное что, на мой взгляд, заслуживает внимание так это постоянное нарушение договоров и контрактов поставок со стороны поставщиков текстильного сырья (ещё до работы с иностранными фирмами ЗАО работало с нашими предприятиями):

* задержки во времени,
* несоответствие качества,
* доставка абсолютно другого,

и т.п.

 Со своей стороны возьму на себя смелость объяснить это привычкой работать по старому и непонимание изменений, происходящих в нашей стране. Хотя если посмотреть более оптимистичным взглядом таких людей всё меньше и меньше.

***1.4.Покупатели***

 Что привлекает покупателя? Это хорошая цена и качество. Продукция ЗАО «Ивантеевский трикотаж» отвечает этим запросам. Плюс достаточно выгодное расположение склада в Москве (рядом с Ярославским вокзалом).

 Все эти факторы привлекают мелкооптового покупателя из других регионов России. Человеку очень удобно приехать утром в Москву, прийти на склад, имея небольшие деньги, купить и днём уехать. Эта концепция была выстроена отделом маркетинга.

 Давайте разберём эту концепцию поподробней:

* покупатель (в данном случае «челнок») стремится потратить как можно меньше времени и сил на дорогу, тем более на транспортировку товара – склад находится в150 метрах от вокзала;
* прейдя на место он хочет увидеть не парочку вещей, а солидный выбор – предприятие может предложить более 600 собственных моделей;
* он хочет купить вещь по низкой цене – цены от 12 рублей за майку до 550 за костюм;
* покупатель берёт много и хочет скидку – от 5% до 10% (диагр. №5);
* также на предприятии существует система скидок для постоянных покупателей.

 Как видно из всего выше указанного работа с покупателями налажена. Это не крупные магазины и бутики, а «провинциалы». Большинству российских предприятий достаточно тяжело работать с периферией, так как всё упирается в покупательскую возможность населения. Женщина-уборщица с зарплатой 1200р. не может позволить себе купить юбку 700р., но за 350р. и с таким же качеством – конечно.

 Безусловно, в на данном рынке товаров для мало обеспеченного населения фабрика лидер.

 Хотелось, как бы подводя итог этого пункта, заметить, что ЗАО – это единственное предприятие, которое осталось в РФ, выпускающее противомоскитные сетки для лесорубов и нефтяников. Но это совершенно не означает то, что оно – монополист. На российском рынке присутствуют и другие фирмы, но их разница в том, что опыт производства ЗАО на много больше и цена – 50% от цены, предлагаемой производителями из СНГ (!). Из всего выше сказанного следует, что в данном случае покупателями являются нефтедобывающие компании и деревозаготавливающие организации, сотрудничество с которыми идёт уже несколько лет.

**2.Внутренние связи предприятия.**

Внутренние связи на предприятии – это и есть та основополагающая, без которой предприятие вообще не может существовать. Также внутренние связи можно рассматривать и как метод ведение хозяйственной деятельности. Четкое и грамотное планирование их ведёт к повышению эффективности работы коллектива в целом, сокращает бюракротизм и позволяет наладить и точно поддерживать материальные потоки не только внутри предприятия, но и при их входе или выходе.

 В настоящее время на ЗАО «Ивантеевский трикотаж» происходят комплексные работы, связанные с реструктуризацией части управленческого блока. Это вызвано желанием увеличения эффективности процесса принятия новых решений в организации, относящихся не только к чисто внутренним проблемам, но и, например, внешней политики или выпуску новой продукции.

 В данном разделе я хотел бы рассмотреть одну из сторон внутренних связей более подробно на примере принятия решения об увеличении прибыли . Нижеприведённая Схема №1 является упрощённой моделью организации.

Спец. отдел при ген. директоре (инновации, проектирование)

Дизайн-центр

Отдел планирования

Генеральный директор

Схема №1. Упрощённая схема управления предприятия.

 Итак, давайте приступим. Генеральный директор даёт распоряжение спецотделу предложить путь к увеличению прибыли. Спустя некоторое время этот отдел разработал несколько путей:

Отдел маркетинга

Другие отделы

1. Обновить ассортимент, т.е. заменить некоторые модели на новые.
2. Сдать в аренду незанятые помещения.
3. Усилить рекламную кампанию в Москве.
4. Открыть новую торговую точку.

 Теперь по каждом пункту началась вести аналитическая деятельность, т.е. проводиться анализ каждого из пути с привлечением других отделов или самостоятельно.

1. После запроса в плановый отдел об обновление ассортимента это оказалось не возможным из-за того, что все цеха заняты ещё на 3 месяца выпуском уже существующих заказов, которые не могут быть изменены.
2. На запрос в техническую службу о свободных помещениях им ответили, что пока есть такое, но оно будет использовано в ближайшее время на собственные нужды предприятия.
3. Пункты 3 и 4 были переданы в отдел маркетинга, где отрицательно отнеслись к идее усилении рекламной кампании из-за отсутствия лишних средств, но поддержали идею с открытием новой торговой точки, но через месяца 3-4.

 Таким образом, у спецотдела оказался один путь решения проблемы. Теперь же приходится решать:

1. Где состоится открытие;
2. Что будет продаваться.

 После долгих дискуссий внутри отдела было решено под открытие магазина выпустить специально новые модели одежды, причём этот магазин решили сделать в престижном торговом центре для покупателей с высоким достатком. Но тут возникла следующая проблема:

* За такой срок Дизайн-центр не успеет подготовить модели,
* Плановый отдел – подготовить план выпуска и реализации,
* Коммерческий отдел – договориться о поставках сырья.

 Основываясь на этом, было решено сделать следующие:

1. Договориться об использовании торговой марки другой фирмы и её моделей с целью выпуска продукции;
2. Использовать для начала собственное запасённое сырьё;
3. На основе всех данных рассчитать ассортимент и цены.

 В связи с тем, что торговый центр «Актёр» (именно он был выбран) является тем местом, куда, в основном, совершают покупки люди с достатком от 2500USD, было решено подобрать такой ассортимент, который бы удовлетворял спрос. Важно было также найти такую торговую марку, стоимость аренды была бы небольшой – ей стала «Burda Moden».

 По договорённости сторон решено было выпускать 20 моделей юбок, 19 – платьев, 9 – брюк, 5 – блузок и т.д. За использование торговой марки решено было платить 5% от выручки.

 Стоимость аренды – 250USD за 1кв.м.

 Всю информацию обработали и отправили по следующей схеме №2.

Поставщики

Финансовый отдел

Burda Moden

Торговый центр

Магазин

Склад

Производство

Коммерческий отдел

Технические отделы

Плановый отдел

решение

Генеральный директор

Отдел маркетинга

Спецотдел

Дизайн-центр

решение

Спецотдел

Схема №2. Схема движения материальных и нематериальных средств.

1. Из спецотдела образцы моделей поступают на доработку в Дизайн-центр, где утверждаются худсоветом.
2. Из Д-Ц утверждённые образцы и другая информация поступает в отдел маркетинга, где на основании проведённых исследований или старой информации, выносится решение – стоит ли заниматься проектом или нет.
3. Нет. Всё возвращается в спецотдел для доработки или принятия другого решения.
4. Да. Информация возвращается в спецотдел для документального оформления. При этом имеет место лишь приблизительный расчёт, т.е. не раскрываются пункты проекта.
5. Далее оформленный проект предоставляется генеральному директору на подпись.
6. Директор решил не утверждать проект, а вернуть его в спецотдел для доработки или принятия другого решения.
7. Директор согласился утвердить проект и передал его в плановый отдел, где на основе уже имеющихся данных рассчитывает производственную программу.
8. Уже полностью просчитанный проект отдаётся на окончательное утверждение. После он возвращается в плановый отдел.
9. Основываясь на план коммерческому отделу поручается окончательно договориться с торговым центром, «Burda»-ой и будущими поставщиками (как я указывал раньше предприятие будет работать в начале на собственном сырье и только через некоторое время).
10. Следующим шагом будет передача проекта, вернее его технологической части, в другие отделы.
11. Начинается процесс производства, сырьё берётся со склада.
12. Часть уже готовой продукции, которая может быть выпущена заранее отправляется на склад.
13. Когда уже магазин открыт и функционирует, то готовая продукция сразу же поступает с производства непосредственно или со склада – всё зависит от ситуации.
14. Выручка от реализации готовой продукции поступает на предприятие, а точнее в финансовый отдел – в кассу. В этом отделе происходит распределение выручки по нуждам в другие отделы.
15. Часть выручки из финансового отдела поступает в коммерческий отдел для работы с поставщиками сырья конкретно под этот проект, другая часть идёт на оплату арендной платы за помещение и за использование торговой марки.
16. Коммерческий отдел уже работает с поставщиками и оплачивает поставки сырья.

 Эта схема далее работает по упрощенному варианту, т.е. уже не принимает участия спецотдел, плановый отдел, маркетинговый отдел и генеральный директор – регулирование процесса происходит под действием коммерческой службы, которая сама определяет то количество товара, которое требуется в магазин, тех поставщиков, которых она считает нужным и т.д. При каких либо больших переменах вопрос передаётся в тот отдел, под компетенцией которого находится данный вопрос или, чаще всего, генеральному директору.

 Также в этом разделе стоит заметить ещё одну внутреннюю связь – это социальная служба. На предприятии существуют специальные фонды, средства которых используется на содержание детсада, поликлиники, выделение дотаций и т.д.

**Заключение.**

В данной работе я хотел в общих чертах охватить все связи или хотя бы самые важные из них, имеющие место на ЗАО «Ивантеевский трикотаж».

 Как видно из этой работы существует много проблем не только на предприятии, но и в экономике в целом.

 В последнее время большинство фирм предпочитает иметь дело с зарубежными партнёрами, потому что только с ними оно может рассчитывать на нормальные условия работы в отличие от фирм нашей страны. Приватизация предприятий, кризисы минувших лет очень сильно сказались на экономике в целом. Хотя так же немалую роль играет и политическое положение в нашей стране. Несовершенство законов, их возможные разночтения, моральное устарение стандартов и неимение новых, отвечающих нормальному функционированию, ведёт к торможению поднятия отросли в целом, равно как и любого предприятия в отдельности.

 Отдельного внимания заслуживает налоговая система нашей страны и коррумпированность чиновников. Когда вместо того, чтобы дать возможность предприятию разработаться, а также упразднить некоторые никому ненужные формальности, наша власть делает всё, чтобы этого не делать. Да, некоторым людям очень выгодно такое положение вещей – это возможность брать взятки и шантаж.

 Но не смотря на все «минусы», уже много сделано положительного – это либерализация экономики в целом.

 В выше указанных мною условиях многие предприятия просто не смогли выжить из-за неумения перестраиваться или просто нежелания жить по-новому. Но всё-таки существуют такие предприятия, которые не только смогли выстоять, но и работать хорошо.

 С начала 90-х годов ЗАО держится «на плаву» хорошо лишь благодаря тому, что руководство предприятия вовремя смогло сориентироваться в новых условиях рыночной экономики. Укрепление внешних связей, т.е. персональная работа с покупателями, тесное сотрудничество с банком, своевременные выплаты бюджетным и внебюджетным организациям, - вот на что в одно время сделали упор на фабрике; и теперь спустя некоторое время можно сказать, что у них хорошая деловая репутация, несмотря на все «минусы».

 Если говорить о том, что же можно предложить предприятию для дальнейшего роста, то я бы ответил на этот вопрос, но моё предложение касалось бы не отросли или предприятий, а нашего правительства, министерств – нужно всего лишь дать организациям-производителям:

1. Реальные налоговые льготы,
2. Отсрочки платежей в различные фонды,
3. Скорейшее принятие новых стандартов,
4. Инвестирование некоторых из них,
5. Укрепление социальной сферы.

 Но если вернуться к предприятию, то я хотел бы сказать о том, что здесь требуется упрощение бюрократии и привлечение на фабрику новых, молодых кадров не только в управление, но и в другие службы.

**Литература:**

1. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности/Под ред. В.И. Стражева. — М.: Высшая школа, 1998.
2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учеб. — М.: Финансы и статистика, 1997.
3. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. — М.: БГЭУ, 1997.
4. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. - М.: Высшая школа, 1995.
5. Курс экономического анализа / Под ред. М.И. Баканова, А.Н. Шеремета.— М.: Финансы и статистика, 1984.
6. Ришар Жак. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия. — М.: ИО “ЮНИТИ”, 1997.
7. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — М.: ООО “Новое знание”. 2000.-688 с.
8. Теория анализа хозяйственной деятельности /Под ред. В.В. Осмоловского. — М.: Высшая школа, 1989.
9. Экономика текстильной промышленности / И.Г. Иоффе, Е.Н. Пекшева, З.В. Боброва. — М.: Лёгкая и пищевая промышленность, 1981.- 392 с.