

случае он обусловлен объективными причинами – «неправильно» сработал робот на «Десме». Но я уже говорил на совещании, что с робота спрашивать за это никто не будет. Спрос и очень серьезный будет с людей. Вот об этом надо всегда помнить, перечисляя причины субъективные и объективные. Претензии по качеству – это наши материальные потери, потери времени на исправление, это штрафы, которые предусматриваются сейчас при разработке документов в дополнение к договорам, это, в конечном итоге, ведет к потере доверия, что может обернуться потерей объемов, нарушить, соответственно, все планы и программы. И чем потом восполнить потери объемов? Никто ведь с заказами в очередь не встает, нужно долго, упорно работать, чтобы доказать свою состоятельность, чтобы получить заказ, заключить контракт. **Поэтому сегодня и всегда качество – это важнейший вопрос.**

Не менее важно соблюдение сроков. В прошедшем году был у нас такой неприятный прецедент: бросив все силы на выполнение госзаказа, мы сдвинули время поставки обуви одному из корпоративных клиентов, с которым работали очень продуктивно, на основе взаимного сотрудничества и уважения. Поставили разработанную для него обувь хорошего качества в нужном объеме, но нам был выставлен штраф за нарушение сроков в объеме 800 тыс. руб. Задумайтесь, что это за сумма! Соотнесите со стоимостью партии обуви или со средней зарплатой! Вот к чему ведет нарушение договора, как дорого это обходится! Такие уроки надо хорошо усваивать!

В работе с корпоративными клиентами ошибки и промахи обходятся значительно дороже, чем может показаться на первый взгляд. Для исправления неприятной ситуации понадобится много больше усилий, труда и времени. **Прошедший год заметен успехами отдела рабочей обуви, мы благодарны за это А.И. Котову и его коллективу. Но было бы очень жаль, если данный, успешно развивающийся сегодня наш проект не смогут поддерживать производственники на своем уровне.**

Конкуренция в корпоративном сегменте очень высокая. Интерес к этому ассортиментному направлению заметно нарастает, об этом нам прямо говорят наши партнеры – поставщики подошвы. Они утверждают, что структура заказов меняется именно в этом направлении, желающих производить рабочую обувь все больше. Те, кто традиционно выпускал гражданскую продукцию, сейчас переводят свои потоки на выпуск рабочей обуви. Тем более что работа Министерства промышленности и торговли РФ по импортозамещению сейчас, как никогда, способствует этому. Там успешно действует специальная комиссия, которая запрещает структурам, в уставном капитале которых есть доля государства (а это – Газпром, Роснефть и так далее), закупать импортные средства индивидуальной защиты, разворачивает их лицом к российским производителям. Им приходится с этим считаться. **Это серьезная поддержка отечественного производства, очень благоприятная ситуация для нас.** Но при этом, конечно, надо по-прежнему конкурентоспособную продукцию по цене, по ассортименту, и, естественно, она должна быть отличного качества. Требования сегодня резко возросли, и надо соответствовать этим требованиям. Нам платят деньги, и справедливо требуют, чтобы контракты исполнялись точно по всем пунктам.

Качество изделия закладывается при его разработке, важнейшая роль здесь принадлежит инженерному обеспечению. Задача инженера заранее предусмотреть все, постараться свести к минимуму проблемы, с которыми может столкнуться исполнитель, работающий на потоке. В этом залог производственного успеха, в этом залог качества продукции.

Роль и значение инженерной работы ЦМИТ трудно переоценить. В

2017 году было запущено в производство 485 моделей обуви, а разработано, соответственно, значительно больше – это огромный труд и огромная ответственность. **Сегодня необходимо создавать изделие не просто красивое, привлекательное с точки зрения дизайнера, важно, чтобы оно при этом было конкурентоспособным.**

Посмотрите, как меняются подходы, исходя из критериев материаловедения. Школьная обувь – наш конек. Мы всегда ей гордились, делали из натуральной кожи с использованием импортных комплектующих. И она действительно красива, но далеко не всем по карману. К тому же, посетив школы и посмотрев, что носят дети, мы убедились, что в классической школьной кожаной обуви ходят ученики младших классов, примерно до 3-4-го, а у старших на ногах – в основном кроссовки или обувь с текстильным верхом, комбинированная и тому подобное.

Какие выводы напрашиваются после этих наблюдений? Ничего постоянного нет и быть не может, нужно внимательно изучать рынок, действовать на опережение при разработке новых моделей, улавливать тенденции, предугадывать изменения спроса.

Мы взяли для примера школьную обувь, давайте посмотрим зимнюю. Всегда у нас пользовалась спросом кожаная обувь на натуральном меху. Она действительно очень хороша и удобна, но не всем сейчас подходит по цене. И хотя есть ее стойкие приверженцы поныне, но не секрет, что этот покупательский сегмент в последние годы сужается, а растет спрос на «дуттики», на обувь, выпускаемую с применением мембранных материалов. Это новое направление, такие материалы и комплектующие российские предприятия не производят. И здесь необходимо внимательно проанализировать ситуацию с учетом множества факторов, в том числе возможностей взаимодействия по кооперации с зарубежными партнерами. Новые материалы чрезвычайно интересны не только в связи с выпуском сезонной гражданской продукции, их нужно рассматривать с точки зрения перспектив развития нового ассортимента рабочей обуви, это требует тщательного изучения. Перед инженерными службами, хочу повторить, стоит задача работать на опережение. Кто не успевает, отстает от потребительского рынка, отходит на задний план, и вряд ли сумеет вернуться на прежние позиции.

Говоря о работе наших инженерных служб, надо признать заслуги отдела главного механика, деятельность которого уже отмечалась; отдела информационных технологий, которым ведется большая последовательная работа по развитию системы информационного обеспечения. Постоянно внедряются новые подпрограммы. Без этого невозможно движение вперед. Залогом качества продукции, ее конкурентоспособности, в первую очередь, является инженерное обеспечение.

Заметным событием прошедшего года стало для нас подписание лицензионного контракта с «Военторгом» на использование торгового знака «Армия России». Это было одним из условий дальнейшего продвижения по линии госзаказа продукции, изготовленной у нас на «Парижской коммуне». Мы надеемся, что это откроет новые перспективы для данного ассортиментного направления. Для реализации таких надежд у нас есть все возможности.

Рассмотрим итоги работы в прошедшем году коммерческого блока. Здесь все не так однозначно, как в производстве, достижения которого в 2017 году были наилучшими за пять лет. Правда и в торговле, различных ее направлениях, также результаты разные. Начнем с продажи рабочей обуви. Планом было предусмотрено реализовать ее и, соответственно, обеспечить поступление денег на 15% больше, чем в 2016

году. **План был перевыполнен более чем на 140%.** Исходя из этого и с учетом возможностей развития кооперации, с учетом решения инженерных задач по созданию ассортимента на новый 2018 год запланировано увеличение поступления средств от реализации рабочей обуви на 125%.

Если показатели реализации рабочей обуви не могут не радовать, то итоги работы Паркомторга вызывают противоположные чувства. Несмотря на принимаемые меры по улучшению деятельности магазинов сети (закрытию тех, кто неэффективно работал, открытию новых), позитивных подвижек не наблюдается. План 2017 года нашей розничной торговлей невыполнен. Да, есть объективные факторы, мы уже говорили о снижении покупательского спроса, о том, что не успели вовремя сориентироваться по ассортименту, по правильному использованию материалов и комплектующих. Но нельзя не напомнить и о том, что с учетом всех неблагоприятных моментов плановое задание для ПКТ на 2017 год было несколько ниже фактического уровня продаж 2016 года.

Работа ПКТ над повышением эффективности торговли продолжится, будет закрыт еще один убыточный магазин, взамен этому открывается новый. Мер, направленных на улучшение положения намечается немало, будем надеяться, что они окажутся действенными.

Не лучше положение и в оптовом звене. План на 2017 год в связи со снижением покупательской способности населения был установлен ниже фактического поступления денежных средств от продажи обуви в предыдущем 2016-м, но и при этом план не выполнен – самый низкий результат за последние годы.

Намечена программа реформирования торгового дома, мы набираем новых менеджеров, будет вестись «селекционная» работа с кадрами. Тот, кто способен повысить эффективность своей деятельности, наладить работу с клиентами, останется. Такое снижение объемов, которое произошло, просто недопустимо, нужно активизировать взаимодействие с розничными покупателями, нужно находить для них подходящие предложения по ассортименту для дальнейшего продвижения на рынке нашей обуви, улавливать конъюнктуру спроса.

Имущественный комплекс всегда, как известно, был и остается донором для других видов деятельности нашего холдинга, финансируя и производству и торговлю. Но в 2017 году, впервые за многолетний период, мы не выполнили план по выручке. Результат мог бы оказаться еще ниже, но удержаться на достигнутом уровне удалось за счет активизации заполняемости многофункционального комплекса на набережной. Она повысилась за прошедший год на 138%. Тем не менее, общий показатель выполнения плана по всему имущественному комплексу не дотягивает 5% до плана. Причины известны: по всему городу объявления с предложением аренды помещений, а также их продажи. Уход крупных арендаторов, занимавших наши площади в течение многих лет, не удалось восполнить в нужной мере в течение всего года, хотя переговоры, осмотр помещений постоянно ведутся.

В такой ситуации нужно отметить позитивные результаты по МФК. Там полностью заполнены: подземная автостоянка, бюро-отель, значительно улучшилось положение по сдаче офисных площадей, свободными остались примерно 7,3%. Совсем немного осталось незанятых торговых площадей в цокольном этаже. Фактически МФК заполнен. **При этом удалось сэкономить примерно 60 млн. руб., привлекая арендаторов, готовых за счет собственных средств выполнить отделочные работы в офисных помещениях.** Благодаря этому нам не пришлось изыскивать и тратить собственные ресурсы для подготовки данных площадей к сдаче в арен-



ду. Это большое дело, ведь гораздо труднее найти арендаторов, способных пойти на дополнительные затраты, чем тех, кому предлагаются полностью готовые помещения.

В конце 2016 года в Центральном административном округе велось определение рейтинга офисных помещений. И из 10 возможных баллов, наши офисы в МФК заслужили оценку 9,2 балла. Это хороший показатель, отражающий высокий рейтинг нашего МФК.

Приятно также отметить, что английская компания «Рекитт Бенкизер Хэлскэр», которая расположена у нас в МФК на площади примерно 3 тыс. кв. метров, дала нам официальное заключение о том, что при сравнении комфортности помещений, арендуемых ее фирмой, в разных городах и странах (более 80), ее московский офис в МФК на Шлюзовой набережной, признан самым лучшим.

Это означает, что наша служба эксплуатации работает эффективно и что проект МФК выбран в свое время и реализован вполне успешно.

Информируя собрание о сложностях последних лет, связанных с арендой наших помещений, приходится констатировать также, что эти проблемы не обошли ТЦ «Кожевники». Там также остаются свободными 15% торговых площадей. Это как минимум 40 млн. руб. только по ТЦ, а это только часть незанятых помещений. Средства, недополученные в 2017 году, тем не менее, крайне необходимы, из-за чего приходится брать кредиты и платить проценты.

В течение прошедшего года положение с арендой торговых площадей в ТЦ «Кожевники» пока сильно не улучшается. Хорошо, что благодаря усилиям ПА. Мельниковой удалось сохранить тех арендаторов, которые давно и постоянно ведут здесь торговлю.

Как известно, началась реконструкция здания ЗПК и прилегающей территории, где намечено создание новой входной группы в торговый центр на перекрестке Кожевнической улицы и одноименного проезда. Часть работ уже выполнена, осуществляется передислокация секций нашего фирменного обувного магазина, расположенного в этом корпусе. Надеемся, что новое расположение входной группы в более удобном и заметном для покупателей месте сделает ТЦ «Кожевники» более привлекательным как для посетителей, так, соответственно, и для потенциальных арендаторов, переговоры с которыми целенаправленно ведутся и, возможно, в ближайшем будущем дадут свои результаты.

Реализация проекта по созданию новой входной группы ТЦ «Кожевники» является приоритетной, для нее в 2018 году будет выделено как минимум треть всех средств, которые направляются на реконструкцию и ремонт помещений, запланированных по всему имущественному комплексу.

Подводя итог финансово-экономической деятельности в прошедшем году, отметим, что прибыли у нас практически нет из-за высокой налоговой нагрузки и выплаты процентов за кредиты. С учетом пересмотра кадастровой стоимости зданий налоги на имущество выросли на 100 млн. руб. В целом налоговая нагрузка составила 430 млн. руб. **Экономической, юридическим службам удалось добиться в суде**

пересмотра кадастровой стоимости по ряду позиций и сэкономить на этом почти 60 млн. руб. – это большая трудная работа. Но увеличение на 70 млн. руб. осталось, это – тяжелое бремя, чтобы внести такую дополнительную плату, эти деньги надо заработать.

На 2018 год доходная часть бюджета (только по «Парижской коммуне» без дочерних предприятий) запланирована с приростом почти на 25% относительно предыдущего года. Сложной задачей для нас остается погашение уплат за кредиты, стоимость их высока. В 2017 году она составила 190 млн. руб., примерно такой же она будет в наступающем году, а вот в 2019-м она существенно возрастет – до 300 млн. руб. И готовиться к этому нам нужно уже в 2018-м. Поэтому мы и принимаем на себя такие высокие обязательства и задаем себе столь высокую планку по доходу в бюджете.

Без этого перекредитоваться не получится. И это потребует колоссальных усилий по всем блокам управления и, в первую очередь, конечно, финансово-экономического блока: это постоянная работа по снижению издержек по всем направлениям деятельности; по перекредитованию на условиях более низких процентных ставок; по получению субсидий. В частности, недавно, на днях, мы получили субсидию за несколько лет из Минпротторга РФ в сумме 20,4 млн. руб. на погашение процентных ставок за пользование кредитами на пополнение оборотных средств. Это снизило нагрузку. Конечно, очень хорошо, что такая возможность есть, но этим надо заниматься.

Перед каждым нашим блоком стоят задачи очень важные и ответственные. Без решения каждой из этих задач без исключения нам вряд ли удастся достигнуть тех показателей, которые мы на основе коллегиальных решений совместно с дочерними предприятиями наметили для себя в новом 2018 году. Но, несмотря на сложность задач, они для нас посильны. У нас все есть для того, чтобы с ними справиться. У нас – замечательный сплоченный коллектив с прекрасными традициями, перед нами всегда – пример наших славных ветеранов, у нас – грамотные сильные специалисты, самоотверженные люди, у нас – хорошая материальная база, достойный имидж. Это дает нам основания видеть светлое будущее предприятия. Администрация ЗАО «МОФ «Парижская коммуна» будет делать все, чтобы это обеспечить.

Благодарю всех присутствующих в зале, а в вашем лице все наши трудовые коллективы, которые вы здесь представляете, за напряженный самоотверженный труд и нисколько не сомневаюсь, что он увенчается успехом. Хочу пожелать вам, вашим близким, вашим семьям в новом году здоровья, благополучия, счастья, хорошего настроения, новых трудовых достижений. Все здесь, дорогие коллеги, тесно взаимосвязано: трудовые достижения способствуют хорошему настроению, которое позитивно влияет на здоровье. А когда здоровье крепкое, утром хочется бежать на работу, а вечером после трудового дня радостно возвращаться домой, к семье. **Поэтому еще раз желаю успехов в новом году!**