

**Уважаемые гости, коллеги! Разрешите вас приветствовать от имени всего коллектива группы предприятий «Парижская коммуна» и поблагодарить правительство Тульской области за то, что площадкой для обсуждения столь актуального вопроса выбрано ведущее предприятие нашей производственной группы в регионе – обувная фабрика «Донская обувь».**

В настоящее время закрытое акционерное общество «Московская ордена Трудового Красного Знамени обувная фабрика «Парижская коммуна» – это промышленно-торговый обувной холдинг, включающий несколько направлений деятельности, организационно оформленных в шесть блоков управления, сложившихся в процессе диверсификации и адаптации к региональным условиям хозяйствования: производственный, коммерческий, инженерный, имущественный, инвестиционный, социального развития. Фактически фабрика «Парижская коммуна» является центром управления всей группы предприятий с численностью 2,5 тысяч человек. Консолидированный объем реализации в 2012 году составил 3,5 млрд рублей, в том числе по фабрике «Парижская коммуна» – 1,6 млрд рублей, 256,0 млн. рублей по предприятиям тульского региона.

**Стратегическим направлением развития группы предприятий является производство обуви. В Москве оно ведется как опытно-экспериментальное, мелкосерийное на фабрике «Парижская коммуна». Серийное производство осуществляется в Тульской (ЗАО «Донская обувь», ОАО ТОФ «Заря», ООО СП «Надежда»), Тверской (ООО ПФ «Калязин-обувь») областях на технологических специализированных дочерних предприятиях. А также - по субконтракции в Пензенской, Орловской, Ярославской областях, Кабардино-Балкарии, фирмами Индии, Китая.**

Компания активно сотрудничает с 90-х годов с ведущими европейскими обувными фирмами Италии и Германии. Так, в 2008 году был успешно заключен контракт с профильным инвестором – фирмой «ИДЖИ – обувь и технологии» (Италия). По нему было экспортировано в Европу около 5 млн. пар детской обуви (в том числе произведенных на фабриках в Тульской области).

В компании разработана и реализуется ассортиментная политика, построенная на оптимальном соотношении в ассортименте моделей детской, мужской, женской, рабочей обуви специального назначения с особыми свойствами: как для различных производств, так и для силовых структур РФ, поставляемой по государственному заказу. Ежегодно разрабатывается более 2,5 тысяч моделей, обновление ассортимента в год достигает 70%.

С 2008 года успешно действует система менеджмента качества ISO 9001:2008, внедрена КИСУ «Аксapta». Затраты на техническое перевооружение ежегодно составляют более 100 млн. рублей (в том числе около 30 млн рублей в Тульском регионе). В 2012 году произведено почти 1,2 млн пар обуви. Темп роста составил 100,5%.

**Коммерческая деятельность ЗАО МОФ «Парижская коммуна» реализуется через дочерние торговые компании.** Оптовое звено – ООО Торговый дом «ПК-Заря» - является эксклюзивным дистрибьютором группы для 450 контрагентов и осуществляет продвижение изготовленной продукции на обувном рынке РФ и странах СНГ, формирует и размещает заказ для производства на предприятиях группы; розничное – фирменная торговая сеть, насчитывающая 19 магазинов в Москве, Туле и Ярославле.

В 2008 году в компании были проведены масштабные маркетинговые исследования с при-

## На дочернем предприятии «Донская обувь» прошло совещание экспертов по разработке концепции стратегии развития лёгкой промышленности Тульской области до 2030 года

Выступление генерального директора ЗАО «МОФ «Парижская коммуна» А.А. Никитина



влечением фирмы «Бренд Эйд», разработаны собственные детские обувные бренды: «Топотам» и «Элегам».

**Инженерный комплекс включает центр моделирования и технологии, лабораторию автоматизации, испытательный центр, отдел информационных технологий, орган сертификации. Все они традиционно сотрудничают в области создания инновационной продукции и подготовки инженерно-технических кадров с научно-исследовательскими и учебными заведениями, такими как ЦНИИ КП, МГУДТ, МГТУ им. А.Н. Косыгина, РЭУ им. Г.В. Плеханова.**

В компании сложилась практика системного взаимодействия (на основе договоров сотрудничества) с профильными средними, (в том числе в Тульской области – ГОУ СПО «Донской политехнической техникум») и высшими учебными заведениями по подготовке специалистов. Начинается эта работа с определения тематики курсовых работ, производственной практики, предоставления собственной производственной лабораторной базы - и переходит к дуальной системе образования, созданию мотивов для непрерывного процесса профессионального обучения и переподготовки кадров. Компания является базой для стажировок специалистов в рамках Президентской Программы по подготовке управленческих кадров.

**В группе предприятий «Парижская коммуна» действует научно-технический совет, ежегодно разрабатывается и утверждается тематика прикладных исследований.**

Компания является участником Технологической платформы «Текстильная и лёгкая промышленность». В настоящее время в коллективе работает шесть кандидатов, два доктора наук и четыре соискателя.

В 2011 году компания была внесена в Реестр инновационно-активных организаций города Москвы.

**Особым событием в 2012 году для коллектива компании стало присуждение группе наших разработчиков Премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники на тему «Разработка импортозамещающих технологий производства специальной обуви», которые были внедрены на Донской обувной фабрике.**

Блок управления имуществом и инфраструктурой компании связан с реконструкцией, строительством, эксплуатацией и обслуживанием, коммерческим использованием помещений в интересах группы компаний.

Блок управления инвестициями реализует инвестиционные проекты в соответствии со стратегией компании. В декабре 2012 года

завершено строительство многофункционального комплекса площадью 29,0 тыс. кв. м, стоимостью 2,4 млрд рублей. В настоящее время работает над проектом Центра дистрибуции обуви с оборотом 8 млн пар обуви в год.

Блок социального развития организует и развивает социальную инфраструктуру фабрики «Парижская коммуна», включающую детский оздоровительный лагерь, три детских сада, медсанчасть и т.д. В группе предприятий ЗАО МОФ «Парижская коммуна» действуют единые стандарты социальных гарантий и норм.

Конечно, нынешнее состояние группы предприятий сложилось не в одночасье – это результат кропотливой работы всех ее коллективов. Но для создания такой монолитной, продуктивной структуры были серьёзные предпосылки. **В этой созидательной работе особое место занимают предприятия Тульской области, с которыми нас связывают давние и особые отношения. Ещё в 60-е годы прошлого века головному предприятию Московского объединения «Заря», фабрике «Парижская коммуна», было поручено организовать обувное производство в городах Донской и Узловой.** Позднее они, вместе с Тульской обувной фабрикой, стали филиалами МПТОО «Заря». Это был период нашего общего активного развития производства и технического перевооружения.

Затем последовали годы экономических реформ. После приватизации (договор за № 1 с РФФИ) на базе каждого филиала были организованы самостоятельные акционерные общества. Однако работа в новых, так называемых рыночных, условиях привела к осознанию, что выживать можно только вместе, объединяя свои технологические, производственные и кадровые потенциалы, сосредоточив усилия в обеспечении производственного заказа, оптимизируя системы управления, снижая издержки, используя свои региональные особенности вхождения в рынок. Скажу откровенно, не все в это время понимали эту простую истину, поэтому потери были неизбежны.

И сегодня особенно приятно вспомнить, что движение навстречу подхватили в первую очередь предприятия Тульской области, в частности, фабрика «Донская обувь». К концу 90-х годов, в результате такого партнёрского взаимодействия постепенно начала складываться структура, которая стала прообразом нынешней промышленно-торговой компании.

И первый вопрос, который встал на повестку дня группы предприятий, – это вопрос о ее стратегическом развитии. Несмотря на всю сложность того периода, непредсказуемость производственного заказа, перед руководством компании никогда не стоял вопрос о смене коренного вида деятельности – производства обуви. Не сохранить наше производство, обладая необходимыми производственными ресурсами и кадровым потенциалом, мы не могли. Слишком велика историческая ответственность перед предыдущими поколениями. И мы об этом всегда помним!

Такая наша позиция больше всего убеждала присоединяющиеся к группе производственные коллективы. Люди понимали, что они могут сохранить свои рабочие места, профессию и, соответственно, заработок. Но для успешного развития предприятия необходим конкурентный продукт, востребованный рынком, а также финансовые ресурсы, позволяющие запустить всю цепочку. **В 90-е годы в компании была разработана и успешно внедрена бизнес-модель самофинансирующегося промышленно-торгового комплекса. Он работает целиком на собственных ресурсах, генерирует и перераспределяет финансовые потоки для развития стратегически важных бизнес-направлений.**

Начинали мы наше сотрудничество с загрузки производств, что давало возможность предприятиям группы постепенно выбираться из экономической пропасти, регулярно платить зар-

плату, налоги, и нам всем вместе – существенно расширять ассортимент, развивать каналы продвижения продукции.

Но главной целью нашей инвестиционно-инновационной политики было создание высокопроизводительного, мобильного производства и организации на базе Донской обувной фабрики централизованных служб по изготовлению оснастки, клеев, ряда обувных комплектаций, запасных частей, а также по капитальному ремонту технологического оборудования не только для предприятий группы, но и для оказания услуг на сторону.

Ввиду ограничений по времени выступления не могу подробно рассказать, как всё это происходило. Приведу лишь некоторые данные. Для предприятий тульского региона было закуплено и поставлено за период с 2000 по 2010 года 1036 ед. единиц оборудования на сумму 93,1 млн. рублей. Это позволило обновить оборудование на 60%. В том числе на Донской фабрике - на 57%. Объёмы инвестиций за период 2000-2010 года составили 285,3 млн. рублей. В основном производство - 233,4 млн. рублей, в развитие имущественного комплекса - 34,5 млн. рублей, в развитие информационных технологий - 15,4 млн. рублей, в том числе на Донской фабрике - 169,7, 132,0, 27,9 и 8,7 соответственно.

В настоящее время успешно реализуется третья программа инвестиций на 2011-2015 годы в сумме 114,1 млн. рублей, что составляет почти 10% от объема реализованной продукции предприятий тульского региона.

Резко активизировалась работа по кооперации поставок заготовок верха обуви (составляющие 70% трудоёмкости обуви в регионах с избыточной рабочей силой, а также и в Индии и Китае).

Это дало при росте объемов производства обуви в натуральных показателях с 627,9 тыс. пар в 2000 году до 771,7 тыс. пар в 2012 году. Объем реализации увеличился с 50,4 млн. рублей (202,5 млн. рублей - 2010 год) до 256,0 млн. рублей.

Численность ППП с 1450 человек (700 чел. - 2010 год) до 681 человека, производительность труда на 1 работающего с 433 пар (1120 пар - 2010 год) до 1133 пар, а выручка на одного работающего с 35 тыс. рублей до 376 тыс. рублей.

Отчисления в бюджет всех уровней выросли с 19 млн. рублей (71 млн. рублей - 2010 год) до 91 млн. рублей в 2012 году.

Возникает естественный вопрос: как и откуда привлекаются инвестиции? К сожалению, уровень рентабельности обувного производства едва покрывает уровень инфляции. Поэтому кроме прибыли заработанной в других бизнес-проектах, имея рейтинг кредитоспособности по национальной шкале «А» со стабильными перспективами, активно привлекаем кредиты коммерческих банков, в том числе и инвестиционные на 8-10 лет.

**В 2002 году ЗАО МОФ «Парижская коммуна» впервые в лёгкой промышленности в статусе ЗАО вышло на фондовый рынок с инвестиционными проектами и разместила облигационный займ на 200 млн. рублей на три года. Один из этих проектов - организация производства рабочей обуви на Донской обувной фабрике.**

В то время мы активно работали с правительством Москвы, за 10 лет было получено 200 млн. рублей бюджетных кредитов и 160 млн. рублей субсидий. В настоящее время мы используем бюджетные субсидии Минпромторга РФ по возмещению части затрат на уплату процентов по кредитам, направленным на пополнение оборотных средств и техническое перевооружение (за 3 года получено около 18 млн. рублей).

Вместе с тем, ситуация на обувном рынке была и остаётся сложной для российского производителя, особенно после вступления в ВТО. Сошлюсь на официальную статистику – доля отечественной обуви на рынке России с объемом 15 млрд. ам. дол. составляет только 20%. Причин этому много. Но главная – несправедливая конкуренция и отсутствие прозрачности на обувном рынке. Для справки: в стране произведено 62,0 (26,0) млн. пар, завезено по импорту 152 (95) млн. пар, теневое производство, по мнению специалистов МВД, составляет 50%, то есть ~ 30 млн. пар. При емкости рынка min. 450 млн. пар. То есть почти 200 млн. пар или половина емкости рынка – это контрабандная и контрафактная продукция. Как конкурировать в таких условиях?! Как развиваться?

**Отечественным производителям приходится снижать цены до уровня, который формируется на рынке, где с вхождением в ВТО разворачивается борьба между российскими компаниями и фирмами из Юго-Восточной Азии, которые начали активно сами продвигать свою продукцию на российском рынке.**

При этом надо признать, что в стране практически отсутствует инфраструктура современных комплектовщиков для производства обуви.

