**Эссе-кейс участника конкурса** **«Лучший корпоративный директор АО с государственным участием» из личной практики работы в совете директоров ОАО «КОМПАНИЯ» (в статусе председателя совета директоров)**

ОАО «КОМПАНИЯ» крупнейший арендатор водных ресурсов Республики Башкортостан.

В 2001 году ГРП «КОМПАНИЯ» было передано в Федеральную собственность и преобразовано в Федеральное государственное унитарное предприятие (ФГУП) «КОМПАНИЯ».

29 декабря 2004 года ФГУП «КОМПАНИЯ» было реорганизовано в Открытое акционерное общество (ОАО) «КОМПАНИЯ» путем приватизации.

Основное направление деятельности ОАО «КОМПАНИЯ»: рыбоводство, воспроизводство рыбных запасов в естественных водоемах, вылов рыбы и других водных биоресурсов в реках, озерах и водохранилищах, их оптовая и розничная торговля.

На балансе ОАО «КОМПАНИЯ» находятся 3 рыбхоза. Два из них (рыбхоз «Пчела» в Благовещенском районе и рыбхоз «Камышбаш» в Мелеузовском районе) сданы в аренду коллективу рыбхозов.

Общество занимается выращиванием собственной рыбы в рыбхозе «Турна-Басу», расположенном возле д. Волково Уфимского района, в 40 км. от г. Уфы.

В состав ОАО «КОМПАНИЯ» на сегодняшний день входят 5 рыбопромысловых участков (Кармановский, Краснокамский, Дюртюлинский, Бирский, Уфимский). Ими осваивается 11 озер общей площадью 1829 га, 5 км реки Сюнь и 2 водохранилища: Кармановское – 50 км. и Нижнекамское – 96 км.

Этими подразделениями ОАО «КОМПАНИЯ» ежегодно производится до 80 тонн товарной рыбы и 200 тонн промысловой рыбы. Так же выращивается до 15 тонн сеголетков карпа и растительноядных рыб для дальнейшего выращивания и на продажу другим хозяйствам.

ОАО «КОМПАНИЯ» ежегодно занимается воспроизводством и выпуском до 40 млн. шт. молоди рыб в естественные водоемы Башкирии.

Основная задача повышения эффективности деятельности Общества заключается в том, чтобы «бессменный» опыт менеджмента предприятия направить на осознание стратегии развития как предприятия , так и отрасли в целом, а также повысить уровень мотивации и заинтересованность руководства предприятия в дальнейшем развитии рыбхоза.

Ознакомившись со стратегией предприятия, документами прошлых лет деятельности предприятия, выявил, что предприятие не предпринимало никаких действий для выявления потенциала развития отрасли, а также не эффективно использовало имеющиеся ресурсы, так например, за бесценок передали рыбхозы «Камышбаш» и «Пчела» в аренду, полное отсутствие анализа рынка рыбы внутри республики и за её пределами, планы по развитию или диверсификации, не умение (или не желание) общаться с инвесторами , не все объекты собственности зарегистрированы, отсутствие своего сайта и т.д.

Проводя заседания Совета Директоров (далее СД) обнаружилось , что ранее заседания СД не проводились вообще, а только формально. Закрытость и недоверие менеджмента предприятия было очевидным, т.к. пытались скрыть информацию о движении активов, аренде прудов и озер, количестве выловленной рыбы и т.д. Очевиден тот факт, что многие вопросы деятельности предприятия были «завязаны» на личных контактах менеджмента предприятия, и конечно же, им не хотелось этого лишаться, за счет ОАО «КОМПАНИЯа».

Были организованы встречи с арендаторами водоемов, на вопрос дальнейшего сотрудничества, а также повышения стоимости арендной платы. В результате переговоров арендную плату подняли на 10% каждому арендатору.

Неоднократные встречи с представителями ТУ Росимущества в Республике Башкортостан, также являющимся членами СД ОАО «КОМПАНИЯ», убеждения о необходимости изменения ситуации в предприятии тоже не остались без результата.

Стратегия предприятия, считаю, выполнена формально, в ней не отражены основные направления развития предприятия и отрасли, отсутствуют инструменты достижения целей и т.д., решено отправить на доработку.

АО стоит в планах приватизации на 2014-2016гг, соответственно одна из задач повысить стоимость оценки общества для приватизации и сделать его привлекательным для будущего собственника. Добиваюсь выплаты дивидендов (впервые за всю деятельность Общества, возможность такая существует) по итогам работы за 2013-2014 корпоративный год.

Добились сокращения издержек, а также усилили контроль расходования финансовых средств. Выявилось, что реконструкция здания была проведена с нарушением выбора контрагента, без конкурсных процедур.

Формируем тактический план по повышению производительности труда. В перспективе большие потенциальные возможности Общество может иметь от промысла рыбы в естественных водоемах республики. Необходимо на полную мощность организовать освоение выделенных квот по промыслу рыбы, путем оснащения рыбаков орудиями труда, техническими средствами, организации переработки выловленной и выращенной рыбы и развития собственных точек реализации рыбы.

Разработали и запустили сайт предприятия, развивается платная рыбалка, увеличился поток желающих на рыбхоз «Турна-Басу», расположен в 37 км. от г Уфы в д. Волково, Уфимского района.

Ведутся переговоры с инвесторами по строительству кемпинга и кафе для привлекательности мест отдыха и проведения досуга, а также открытию новых мест по организованной платной рыбалке в других районах республики. Дальнейшую перспективу рыбхозов «Камышбаш» и «Пчела» представляется в нахождении их в аренде, что даст возможность их сохранить, как рыбхозы, поможет им восстановиться, намного увеличить производственные показатели.

Дальнейшее развитие КОМПАНИЯ заключается в интенсификации производства рыбы в рыбхозе «Турна-Басу», при инвестировании проектная мощность хозяйства позволяет повысить выращивание товарной рыбы в 3 раза и более. Поэтому стоит вопрос инвестирования рыбхоза «Турна-Басу», который введен в эксплуатацию в 1968 году и кроме головного пруда не подлежал капитальному ремонту. Необходимо сконцентрировать потенциальные возможности предприятия на эффективных объектах, а не распылять ограниченные ресурсы. Прорабатываем вопрос покупки оборудования для копчения, вяления и упаковки различных видов рыбы.

В настоящее время актуальное значение приобретает спортивное рыболовство. Расположение рыбхоза недалеко от г. Уфы дает очень хорошие возможности организовать данный вид отдыха. Планируется еще больше развивать его, организовав сервис и условия для отдыхающих.

Полученные денежные средства от деятельности рыбхоза, Общество планирует направить для дальнейшего развития рыбхоза «Турна - Басу», как более привлекательного по его расположению рядом с городом и требующего финансовых вложении по восстановлению заросших прудов.

В настоящее время формируем кадровый резерв ключевых менеджеров АО из числа успешных предпринимателей, выпускников Президентской программы подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства. Проводим обучающие семинары, тренинги и деловые игры.

Есть договоренность с Министерством экологии и природопользования Республики Башкортостан о развитии аквакультуры, на базе индивидуальных предпринимателей, и возможно, вновь образованного (есть такие помыслы) заимствованного предприятия ОАО «КОМПАНИЯ». Хотелось бы создать конкурентную среду среди предприятий рыбного хозяйства, чтобы показать возможности и потенциал развития данной отрасли.