119991, Москва, Ленинский проспект, дом 19, оф.257

Эссе в конкурсную комиссию

Описанная проблема: антикризисное управление

C 1.07.2012 мне оказывается доверие представлять Российскую Федерацию в ряде акционерных обществ (100% акций собственность Российской Федерации, локализация – Ростовская область, Краснодарский край). С этой даты по август 2014 года я провел в качестве председателя совета директоров более 80 заседаний совета директоров, принял участие в качестве члена совета директоров в около 40 заседаниях совета директоров.

С чем приходится сталкиваться? – вначале, с категорическим нежеланием признавать корпоративные процедуры необходимостью, затем с формальным «остаточным» подходом, практически всегда в случае наделения обязанностями председателя приходится брать на себя и функции коучера для корпоративного секретаря.

Что получилось

- в большинстве случаев – упорядочить и формализовать (в лучшем смысле слова) работу наблюдательных советов обществ, упорядочить внутрикорпоративные процедуры, обеспечить принятие программ деятельности предприятия, прозрачной закупочной деятельности, ориентируясь на цель – приватизация обществ в 2014-1016 году. (ОАО «КОМПАНИЯ1», «КОМПАНИЯ2», «КОМПАНИЯ3»)

- успешная приватизация (ОАО «КОМПАНИЯ4», ОАО «КОМПАНИЯ5»).

- одна из наиболее сложных задач – ОАО «КОМПАНИЯ6». За время нахождения в СД с 2012 года погашена просроченная задолженность по зарплате, обеспечены выплаты дивидендов, однако – в силу специфики основного производства и профиля – приходится постоянно проводить мероприятия антикризисного управления в условиях мизерного кэш-фло. Вместе с тем, на сегодня стоит отметить – удалось сохранить ОАО, не допустить попыток рейдерского захвата. Мною проведено 16 советов директоров в 2012 – 2014 году, подготовлена программа развития предприятия, добавление новых направлений деятельности и возобновление товарного производства, советом директоров направлен запрос акционеру о проведении мероприятий по реализации этого плана, поддержан акционером не был. Подготовлены и направлены обращения в рамках региональной поддержки рыбоводческой отрасли в субъект РФ, в центральный аппарат Росимущества. Вместе с тем считаю успехом и в некоторой степени себя причастным к нему доведение предприятия до приватизации в сентябре 2014 года со стартовой суммой около 114 млн.рублей.

Спецификой основной деятельности ОАО «КОМПАНИЯ6» является воспроизводство водных биоресурсов способом выпуска молоди в открытый водоем – реку Дон по месту нахождения общества. Воспроизводство водных биологических ресурсов в бассейнах открытых водоемов - полномочия и компетенция Федерального агентства по рыболовству. Однако, средства на оплату выпуска молоди берутся от внебюджетных источников - путем заключения договоров между ОАО «КОМПАНИЯ6» и хозяйствующими субъектам. Формально, заключение договоров (агентирует) администрирует Росрыболовство, Росрыболовство также без каких-либо гарантий оплаты предлагает ОАО «КРХ» выполнять ежегодно «Программу выполнения работ при осуществлении рыболовства, воспроизводства и акклиматизации водных биологических ресурсов» в части выпуска молоди (сеголеток) леща (2014 - в объеме 80,0 млн. штук на сумму 11,2 млн. руб. и молоди (сеголеток) сазана в объеме 2,0 млн. штук на сумму 4,2 млн.руб.). Следует отметить, что ФОИВ (ТУ Росрыболовства) не берет на себя никаких обязательств оплаты фактически произведенной продукции.

Таким образом, на протяжении последних лет основное и единственное производство ОАО «КОМПАНИЯ6» убыточно – несмотря на мизерные объемы производимой продукции, найти плательщиков Росрыболовству удается на 20-30% и от этого объема выпуска.

Советом директоров по предложению председателя был внесен Росимуществу план развития, потребовавший изыскания внутренних резервов. При невозможности получения банковского кредита (мизерный кэш-фло, убыток) единственным путем была бы частичная реализация непрофильных активов с последующим в краткосрочном периоде:

1. Возобновлением товарного рыбоводства
2. Погашению кредиторской задолженности
3. Участию во всех, проводимых в системах электронных торгов, мероприятий по закупкам услуг, как воспроизводства биологических ресурсов, так и товарной рыбы
4. Участию в программе Ростовской области – «Пилотном проекте по развитию аквакультуры, рыболовства и рыбопереработки в Ростовской области на период 2012-2016 годов»

А в долгосрочном – реализацией с обязательным сохранением основного производства – инвестиционного проекта на части территории ОАО «КОМПАНИЯ6» - проект разработан председателем совета директоров.

Однако, директивами акционера было предписано реализацию непрофильных активов не проводить, инвестиционный план не реализовывать, многочисленные предложения (приложения), вносимые акционеру – поддержаны не были. Но и в таких условиях, за счет работы над сокращением издержек, удалось добиться погашения многолетней задолженности по заработной плате, доведения предприятия до приватизации в работающем виде, что потребовало значительных управленческих и организационных усилий, что можно считать большим успехом.

Приложение:

1. Данные о приватизации ОАО «КОМПАНИЯ6»
2. Письмо председателя совета акционеру №48 от 25.09.2013
3. Обращение председателя совета в Росимущество от 8.10.2013
4. Письмо председателя совета директоров ОАО «КОМПАНИЯ6» губернатору Ростовской области – с целью инициирования региональной программы воспроизводства биологических ресурсов
5. Письменное мнение председателя совета членам СД от 20.03.2014
6. Письмо председателя совета №0/89 от 14.04.2014 в Росимущество
7. Письмо председателя совета 14.04.2014 в Росимущество
8. Пояснительная записка и ситуационный план инвестиционного проекта – дополнительное направление деятельности ОАО «КОМПАНИЯ6».