

С.Н. Бочаров

## Вопросы разработки стратегических решений на предприятиях пантового оленеводства Республики Алтай

Термин «стратегическое управление» прочно вошел в сознание современных менеджеров. Как правило, под ним понимается деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и поддержанием соответствия между организацией и окружением для достижения этих целей.

Если рассмотреть проблему более подробно, то сущность стратегического управления представляет собой не что иное, как процесс разработки и реализации управленческих решений. На подобном толковании сходится большинство исследователей (Дж. Томпсон, И. Ансофф, М.И. Круглов и др.). Поэтому стратегическое управление можно толковать как процесс разработки комплекса управленческих решений относительно стратегического предвидения (формирования стратегий), распределения ресурсов, адаптации компаний к внешней среде, внутренней организации и т. д.

Следовательно, к разработке и внедрению стратегического управления на предприятии нужно подходить как к процедуре разработки управленческих решений с соблюдением ее этапов. Трудности внедрения стратегического управления на практике заключаются как раз в непонимании этого аспекта и в традиционно низкой культуре принятия управленческих решений на российских предприятиях.

К основным этапам разработки управленческих решений можно отнести:

- 1) постановку системы целей предприятия и формирование критериев эффективности;
- 2) выявление проблем;
- 3) сбор и анализ информации;
- 4) формирование системы альтернатив, их оценку;
- 5) выбор системы решений;

- 6) разработку плана действий;
- 7) реализацию решений;
- 8) оценку и корректировку решений.

Уровень низкой культуры принятия стратегических решений выражается в непонимании того, что:

- а) решения должны быть последовательны и непротиворечивы;
- б) решения должны иметь комплексный характер, т.е. деятельность подразделений предприятия должна быть синхронизирована;
- в) предприятие должно рассматриваться как составная часть внешней среды с учетом возможного влияния различных факторов, в особенности законодательства;
- г) система решений должна предусматривать альтернативные варианты (сценарии развития), если события будут развиваться в непредвиденных направлениях.

Решения, как правило, принимаются без особой проработки. Но несоблюдение перечисленных этапов и невыполнение хотя бы одного из требований существенно повышают риск принятия неэффективного стратегического решения. Особенно это актуально для предприятий, связанных с внешними рынками.

Рассмотрим, к примеру, отрасль пантового оленеводства Республики Алтай. Мы проиллюстрируем принимаемые в отрасли решения с точки зрения выбранной стратегий: либо роста, либо сокращения, либо диверсификации.

До 85% основного объема продукции отрасли (консервированные панты) идет на экспорт, причем конечным потребителем на мировом рынке фактически является только одна страна – Южная Корея. Там из пантового сырья изготавливают лекарственные средства тибетской медицины: пилюли «пятнистого дракона», пантовую вытяжку на вине, спирте, пантовый поро-

шок, свежую кровь, брикеты из разваренных пантов и пр.

В недавнем времени в отрасли наблюдался бурный рост. В 1990 г. в отрасли насчитывалось всего 16 оленеводческих хозяйств, к 1998 г. было создано 132 таких предприятия, и общее их число в Республике Алтай составило 148 (рис. 1) [1-2].

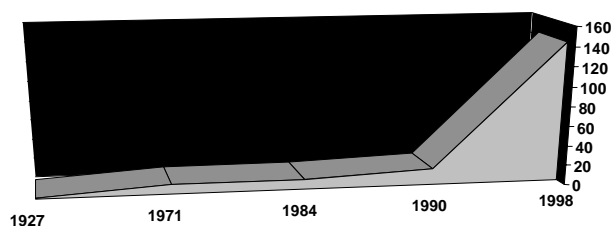


Рис. 1. Динамика роста оленеводческих хозяйств Республики Алтай в 1927–1998 гг.

Рост отрасли объясняется двумя основными причинами: высокой рентабельностью производства (свыше 200%); возможностью получения живых денег (в том числе и в валюте) за произведенную продукцию.

Правда, на величине поголовья пантовых оленей такой бурный рост сказался мало (табл.).

Объясняется этот факт просто: основная масса вновь созданных хозяйств – мелкие, численность животных у которых составляет менее 100 голов. И для того, чтобы вырастить 1,5–2 тысячи голов (именно такая численность необходима для эффективного производства), нужны десятилетия.

Поголовье маралов по районам Республики Алтай, голов

Район	1897	1924	1933	1940	1960	1970	1985	1990	1994	1998
Турочакский	22	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Майминский	1	12	–	–	772	1272	1628	1824	1400	1581
Чемальский	–	–	–	–	–	–	–	–	497	426
Шебалинский	14	25	407	917	1067	2319	2968	4017	4044	4776
Усть-Коксинский	679	1051	1817	2423	3812	6739	10916	11774	12251	14955
Усть-Канский	39	341	408	1142	1325	2300	2879	3322	4604	4367
Онгудайский	14	77	–	–	–	–	–	–	1542	2405
Улаганский	15	18	–	–	–	–	–	–	–	–
Кош-Агачский	–	–	–	–	–	–	–	180	276	296
Чойский	–	–	–	–	–	–	–	–	115	–
Всего по Республике Алтай	784	1519	2632	4482	6976	12630	18391	21117	24729	28806

Сегодня уже очевидно, что подавляющему большинству вновь созданных хозяйств до указанной численности свое поголовье не довести. Общемировой кризис в 1997 г. подорвал экономический потенциал Южной Кореи и, как следствие, потенциал пантовой отрасли. В результате общемирового кризиса цена на пантовую продукцию упала за последние 2 года более чем в три раза (рис. 2).

Как говорится, «не было бы счастья, да несчастье помогло». Предприятия отрасли сегодня получили возможность выжить только за счет российского кризиса, так как имеют выручку в валюте.

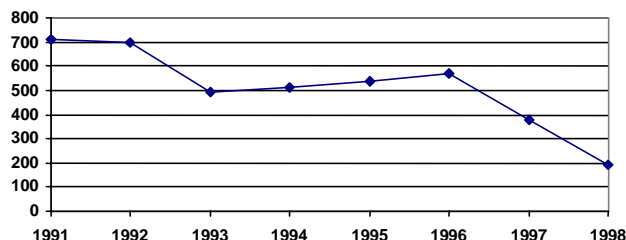


Рис. 2. Средняя цена за 1 кг в долларах США консервированных пантов в хозяйствах Республики Алтай (1991–1998 гг.)

Исходя из вышесказанного мы утверждаем, что решения об образовании подавляющего большинства хозяйств принимались без необходимого анализа, так как даже если бы не было кризиса в Южной Корее, анализ тенденции цены указывает на то, что продукция отрасли является уже не столь привлекательной для покупателей, чем была 5–10 лет назад.

Основными причинами снижения привлекательности российской пантовой продукции являются:

- усиливающаяся конкуренция со стороны производителей других стран: Новой Зеландии, Канады, Китая и др. (доля российских пантов составляет всего лишь около 20% от общего объема рынка);
- изменения законодательных требований к условиям продажи пантовой продукции на рынке Южной Кореи и к ее качеству;
- спад рождаемости населения Южной Кореи, который был отмечен еще в 70-х гг.

Следовательно, тенденцию к снижению эффективности пантовой отрасли можно считать очевидным фактом, и любые капиталовложения для экстенсивного роста отрасли можно считать стратегически ошибочными. К таким выводам, на наш взгляд, должно было бы прийти руководство всех вновь создаваемых хозяйств.

Далее мы утверждаем, что если не предпринимать никаких шагов, то в опасности могут оказаться даже крепкие хозяйства с поголовьем около 2000 голов из-за отсутствия платежеспособного спроса в Южной Корее. Ситуацию может выправить только поиск новых рынков сбыта. К сожалению, здесь также сказывается недостаток культуры принятия управленческих решений: руководство оленеводческих хозяйств не делает практически никаких шагов в направлении поиска новых рынков сбыта, уповая на то, что все проблемы разрешатся сами собой.

Но даже те хозяйства, которые осознают опасность и готовы предпринять необходимые шаги по исправлению ситуации, столкнулись сегодня с проблемами нехватки денежных средств и отсутствия необходимых знаний и информации. Очевидно, что необходима диверсификация, но в какой области непонятно: либо в направлении углубления работы в пантовой отрасли, либо в совершенно иной.

Существенную поддержку в этом плане, на наш взгляд, способно оказать Правительство Республики Алтай, которое остро заинтересовано в сохранении отрасли в силу большого вклада, вносимого ею в экономику.

*Примечание: По последним имеющимся статистическим данным в 1995 г. пантовая продукция составляла 60,3% от всего объема республиканского экспорта (или 8,5 млн долл. США).*

Конечно, резкое падение цен в 1997-1998 гг. сказалось на величине валютной выручки (она упала почти в 4 раза), но и оставшаяся сумма остро необходима депрессивному региону.

В качестве прямых мероприятий, направленных на поддержание оленеводческой отрасли, можно выделить:

1. Отмену налога на панты, установленного постановлением Верховного Совета Республики Алтай №2-4 «О поставке пантов маралов и оленей в республиканский фонд, порядке лицензирования и налоговом регулировании производства и реализации пантов» [3].

2. Финансирование программы научных исследований по разработке конкурентоспособных продуктов из пантового сырья в целях поиска новых рынков сбыта в развитых странах. Мы считаем, что сегодня нужно искать выход исключительно в сфере научно-технического прогресса.

Высвобожденные в результате отмены налога на пантовую продукцию средства могут быть самостоятельно направлены предприятиями на финансирование исследований новых направлений развития помимо правительственных программ.

В качестве косвенной поддержки пантового оленеводства необходимо организовать управленческие семинары для руководителей оленеводческих хозяйств в целях повышения их квалификации и навыков в разработке управленческих решений. Реализация этих мер позволила бы сохранить перспективную отрасль.

### Литература

1. Макошев А.П. Сельское хозяйство Горно-Алтая: Экономический справочник. Горно-Алтайск, 1996.
2. Сведения о состоянии мараловодства, оленеводства в сельскохозяйственных предприятиях Республики Алтай за 1997 г. / Госкомстат Республики Алтай. Горно-Алтайск, 1998.

3. О поставке пантов маралов и оленей в республиканский фонд, порядке лицензирования и налоговом регулировании производства и реализации пантов: Постановление Верховного Совета Республики Алтай №2-4 от 17 июля 1992 г. Горно-Алтайск, 1992.