

В случае проведения ребрендинга, вероятность развития негативного сценария события составит 30 %. Еще 30 % – вероятность позитивного исхода, и еще 30 % – того, что ничего не изменится. Практика показывает, что в случае сохранения негативного финансового положения фирмы, вероятность ухудшения ситуации равна 100 %. Поэтому кардинальные изменения ровно в 3 раза менее страшны, чем бездействие. Выводы вполне очевидны.

*А.А. Люлько, О.В. Торон, И.В. Помаз  
БТЭУ ПК (Гомель)*

## **ОГРАНИЧЕНИЕ РОСТА – ЭФФЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**

Как правило, в деятельности предприятия основное внимание уделяется успехам в увеличении оборотов и прибыли, захвате рынков, привлечении инвестиций, т. е. основная задача – рост и расширение сферы деятельности. Указанный подход абсолютно разумен в рамках концепции извлечения прибыли за счет увеличения рыночной стоимости бизнеса, что особенно актуально для открытых акционерных обществ и для предприятий в собственности инвесторов, ориентированных на продажу бизнеса.

В настоящий момент ситуация для малого и среднего бизнеса значительно осложнилась. На зрелых рынках невозможно конкурировать в отсутствие крупномасштабных инвестиций, а на растущие рынки стремительно врываются владельцы крупного капитала, захватывая рынок и опережая в росте «малобюджетных» игроков.

Практически любой удачный малый бизнес рано или поздно встает перед проблемой удовлетворения всех поступающих заявок и появления относительно свободных средств. В этот момент у менеджмента и владельцев предприятия возникает определенная эйфория относительно перспектив развития бизнеса, создается ощущение, что нет никаких особых препятствий в наращивании бизнеса. Для увеличения объемов деятельности приходится нанимать дополнительный персонал, увеличивать производственные площади, приобретать дополнительное оборудование и т. д.

Одновременно с этим делается попытка расширить зону влияния бизнеса путем выхода на новые географические рынки, в новые сегменты. Но там предприятие, как правило, сталкивается с конкуренцией совершенно другого масштаба, в результате чего темпы роста выручки и маржинальность продукции оказываются намного ниже ожидаемых, а постоянные затраты уже выросли. Нормальным итогом такой неудачной попытки вырасти становится или разорение предприятия, или его существование на грани самоокупаемости. По некоторым публикациям, 60-70 % банкротств предприятий связано с неудачной попыткой расширения бизнеса.

Одним из наиболее эффективных решений в такой ситуации является отказ от наращивания производственных ресурсов, т. е. использование стратегии ограничения роста. Ставится цель на достижение максимизации прибыли предприятия без существенного увеличения объемов деятельности. Для этого проводится анализ деятельности по схеме, аналогичной ABC-анализу продукции, т. е. выделяются те виды деятельности, которые являются наиболее выгодными для предприятия и, напротив, наименее выгодными. После чего предприятие должно отказаться от невыгодной деятельности, а высвободившиеся ресурсы направить на повышение качества работы в выгодных областях, снижение затрат и поиск высокоприбыльных возможностей для деятельности.

Обычно анализу подвергаются данные по следующим направлениям: товары/услуги, размеры сделок, доходность/прибыльность клиентов и др.

Если ABC-анализ продукции уже вошел в стандартный маркетинговый инструментарий для ведения бизнеса, то отказ от мелких сделок и мало доходных клиентов встречает значительное психологическое сопротивление, поскольку отказ от «денег, которые сами идут в руки» кажется нелогичным. Между тем, исследования показывают, что низкодоходные клиенты не только дают мало прибыли, но и приносят предприятию убытки.

Таким образом, первичными мерами для повышения эффективности компании в условиях ограничения роста становится:

- отказ от работы с низкодоходными товарами и услугами;
- ограничение минимальной суммы сделки;
- отказ от работы с низкодоходными клиентами, как правило, сопровождаемый повышением цен на услуги.

*Т.Н. Мерчук*  
*БрГУ им. А.С. Пушкина (Брест)*

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЦЕНОВОЙ И СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ АГРОТУРИЗМА**

Агротуризм представляет собой отдых в деревне в экологически чистой среде. Базовым элементом сельского туризма является усадьба, где турист может знакомиться с окрестными достопримечательностями, собирать грибы и ягоды, купаться, загорать, активно отдыхать на лоне природы и др.

Ширину ассортимента предлагаемых услуг составляют: 1) работа в огороде; 2) уход за домашними животными; 3) кулинария; 4) рыбалка; 5) рукоделие; 6) экскурсии и прогулки; 7) водные процедуры.

Глубина данных услуг выглядит следующим образом:

- 1) работа в огороде (посадка; прополка; полив; сбор урожая);
- 2) уход за домашними животными (кормление, доение коровы);
- 3) кулинария (выпечка блинов, драников; выпечка пирогов в деревенской печи; изготовление колбас, сальтисонов из свежины; закатка овощей на зиму);