

Ю. Яворский

# Кризис обязательно вернётся. Что делать?

успешный

БИЗНЕС

замедление экономики

снижение спроса  
инфляция

сжатие рынков сырья  
недоступность займов

обвал рынка  
отток инвестиций



# **Юрий Яворский**

## **Кризис обязательно вернётся. Что делать?**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=31507815](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=31507815)*

*ISBN 9785449068385*

### **Аннотация**

Кризис может загубить бизнес любого размера. Есть угроза потерять всё. Это книга содержит 121 практический совет от собственника бизнеса, преодолевшего три кризиса. Как пережить самому и сохранить бизнес. Как вести себя, когда все вокруг сходят с ума. Возможности заработка в кризис и как их использовать. Как действовать во время кризиса и какие шаги предпринять после его прекращения. Рекомендации, приведённые в книге, полезны бизнесу любого размера и рыночной ниши.

# Содержание

Как часто бывают кризисы и почему они возникают	5
Экономика – большая рулетка	5
От цунами лучше бежать на гору	10
Замещение или разрушение?	14
Какими могут быть кризисы	17
«Резекция бизнеса», или Методы сокращения расходов	20
Принимайте экстренные меры!	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

# Кризис обязательно вернётся. Что делать?

**Юрий Яворский**

*Иллюстратор* Виталий Блохин

*Корректор* Наталия Лисицына

*Руководитель проекта* Алексей Переведенцев

© Юрий Яворский, 2023

© Виталий Блохин, иллюстрации, 2023

ISBN 978-5-4490-6838-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero  
Впервые книга издана в 2018 году.

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

# Как часто бывают кризисы и почему они возникают

## Экономика – большая рулетка

Кризисы, по оценкам многих специалистов, имеют цикличность. Но если стремиться поймать циклы кризисов для реализации в собственных интересах, то это будет очень похоже на игру в рулетку. Представьте себе стол с расчерченным зелёным сукном классической рулетки.



Для тех, кто не знает правил, объясню одну деталь: взгляните на три вертикальные колонки из цифр. Затем найдите три прямоугольника под цифрами 34, 35 и 36. Если вы поставите фишку на одно из этих полей, то при попадании на любую из цифр в данной вертикали вы выигрываете 2:1 – это значит, что вам на эту фишку кладут плюс две выигрышные.

Представьте, что вы закрыли двумя фишками два поля. В случае победы вы выигрываете плюс две, но проигрываете одну, в итоге вы остаётесь в выигрыше с плюс одной фишкой. Совершенно очевидно, что в случае, если выпадет на zero или на вертикаль, которую вы не перекрыли, то у вас отбирают обе фишки и вы имеете минус две фишки.

Теперь хочу напомнить про теорию вероятностей. Если упростить её суть: чем дольше вы проводите исследование или измерение чего-либо в одинаковых условиях, тем точнее результат. К примеру, чем дольше вы будете подбрасывать монету, тем вероятнее, что количество выпадающих при падении монеты решек и орлов будет стремиться к 50 на 50, то есть к равному количеству.

Итак: начинаем перекрывать всё время только два поля двумя фишками, не меняя ни положения вправо-влево, ни количество фишек, всегда удаляя призовые фишки в случае выигрыша и выставляя опять две на те поля в случае проигрыша. По теории вероятностей: чем дольше играть, тем вероятнее, что около 32—33% будет выпадать на каждую из трёх вертикальных линий и около 1—4% – на zero. Таким, обра-

зом, на две постоянно закрытые фишками вертикали должны выпадать выигрыши приблизительно в 64—66% от всех выпадающих выигрышей, то есть больше 50%, а это значит, что вы должны быть в таком случае с плюс одной фишкой.

*Я проделывал этот эксперимент десятки раз на разных столах в десятках казино и в разных странах. У меня всегда медленно начинала расти горка выигранных фишек. Всегда.*

*Почему я не стал миллионером на этом, открытом мною, совершенно законном методе зарабатывания денег на рулетке? Потому что через некоторое время к рулетке подходил дилер, который начинал играть против меня.*

*И теория вероятностей, согласно которой шарик, выпускаемый рукой прежнего дилера, неизменно падал в лунки крутящегося круга в соотношении 32% +32% +32% +4% (зеро), переставала работать. Она, доказанная и признанная всем миром, отказывалась выдавать положенный результат, и весь мой выигрыш начинал растворяться.*

Каким мастерством или шаманством обладал в каждом таком случае «дилер-убийца», по сути, не имеет значения. Для предпринимателя – начинающего или того, кто уже наращивает обороты, – важно другое: на все законы в мире бизнеса, какими бы свободными они ни казались, влияют векторы неведомых нам сил. Теория вероятностей может сыграть с вами злую шутку, если вы будете слепо верить, что «рука

рынка» никем не управляема, а значит, существуют алгоритмы, которые можно вычислить, и ими воспользоваться.

Вера в то, что рынок самоуправляем, убеждённость в том, что существуют методики, позволяющие распознать кризисы по каким-то созданным моделям поведения в той или иной экономике, сродни гаданию на кофейной гуще или предсказанию по звёздам. «Выиграть в казино гарантированно может только хозяин казино» – такая присказка есть у любителей азартных игр.

Экономика – большая рулетка. Начинающему предпринимателю позволено свободно выставить свои фишки на сукно, и до какого-то времени никто не вмешивается в игру. Но как только он становится удачливым или ему начинает невероятно везти, на арену выходят «дилеры-убийцы». И это не конкуренты или криминальные элементы, а зачастую те, кто, потягивая виски в стороне, внимательно следят за игрой и игроками. Они умеют анализировать все расклады: и на сейчас, и на потом. Это люди, никогда не играющие в азартные игры. Это профессионалы, следящие за тем, чтобы никто не был чрезвычайно удачлив.

Вы хотите войти в круг этих людей или хотя бы быть признанным ими? Тогда не надо уподобляться толпе, не надо быть азартным. Придётся трезво и хладнокровно оценивать свои шансы и шансы своего бизнеса на случай кризиса, чтобы в начале действий его безжалостной и всепоглощающей силы оказаться в безопасном месте или в наиболее готовом



к борьбе с состоянием.

# От цунами лучше бежать на гору

В кризисное время устоять от соблазнов распродать то, что продают все, или купить то, что покупают все, – задача не из простых. Однако с первых секунд необходимо защитить себя от публичного психоза. Не знаете, что делать? Лучше отойдите в сторону. Не принимайте решений под натиском действий масс или предсказаний хоть сотен аналитиков. От цунами лучше убежать на горку повыше, а не стоять и рассуждать, что лучше: поднырнуть под первую волну или встать на доску для сёрфинга?

На экономику влияют глобальные корпорации, родное и чужие правительства, погодные катастрофы, метеориты или очередной диктатор, который ради удержания себя любимого у власти заставляет вырубать леса, поворачивать реки вспять, уничтожать воробьёв, добывать алмазы самым безжалостным образом... Цены на мировых рынках могут взлететь или рухнуть из-за неуклюжего поведения какого-то правительства или малейшей аварии на атомной электростанции.

Перечислять все объективные и субъективные рычаги влияния на кризисы можно бесконечно. Часть из них подкидывает нам природа, но большая их доля рукотворна и просто ждёт своего часа. Те парни со стаканами виски, стоящие как бы в стороне, всегда готовы выпустить к зелёному сукну

«дилера-убийцу», который за несколько дней обрушит валюту любой экономически слабой страны. Они так же способны сделать цену на нефть в два-три раза дешевле или увеличить стоимость доллара ко всем мировым валютам за считанные часы.

В России кризисы 1998 и 2014 годов, когда рубль «усох» сначала в четыре, а потом в два с лишним раза, были, на мой взгляд, спровоцированы самим российским правительством, которое не справилось с вызовами мирового рынка. Можно ли было это предугадать? Если отбросить досужие разговоры и слухи: никто из тех, кто окружал лично меня в то время, не сумел вовремя понять, что происходит и почему правительство допустило такое.

*По моим личным наблюдениям, количество бизнесов разрушалось кратко обвалу валюты. В 1998 году за неделю рубль упал по отношению к доллару в среднем с шести до 24. За последующий год было уничтожено 75% всех рыночных бизнесов. В 2014 году – с 30 рублей за доллар до 60. В течение двух лет ушла в небытие половина бизнесов, то есть больше 50% от всего реального рынка.*

Так что частоту кризисов предусмотреть или спроектировать нельзя. Невидимая рука потягивающего виски всегда готова встряхнуть не только экономику одной или нескольких стран, но и всего нашего, не такого уж и защищённого

от глобальных катастроф, земного шарика.

Говорят, что кризисы цикличны – не могу не согласиться с этим утверждением, но только в части, что они обязательно возвращаются. А вот как часто и в каком именно формате – это всегда спор, который прерывается очередным кризисом.

*За 25 лет ведения бизнеса я пережил несколько обменов банкнот и деноминаций рубля, мировой обвал цен на недвижимость, который привёл к снижению предпринимательской активности в 1,5—2 раза. Уверен, что устроить кризис на ровном месте в интересах собственных монополий или узких правительственных задач способен даже отдельно взятый руководитель страны.*

Когда мы, предприниматели, ищем новые рынки или создаём новые продукты, мы никогда не можем предусмотреть все риски. Анализ всех кризисов, которые я лично пережил, говорит о следующем:

- кризис всегда приходит внезапно, как бы вы его ни поджидали и ни высчитывали;
- средний период остановки деловой активности – от года до трёх лет;
- кризисы обязательно завершаются ростом деловой активности, к этому надо готовиться, если вы выжили;
- выжить надо во что бы то ни стало, потому что заново подняться почти невозможно. Даже потеря 90% всего биз-

неса всё равно удача;

– нельзя быть самоуверенным и ожидать, что кризис твой бизнес не зацепит;

– немедленно перестраиваться – задача номер один.



# Замещение или разрушение?

«Теперь я готов к любой экономической ситуации, – говорил я себе, – десять лет мой бизнес ежегодно прибавляет до 10%, он вырос и окреп. Почти 300 сотрудников производят на 20 миллионов долларов продукции, которая продаётся в том числе на экспортных рынках, принося выручку в валюте, есть запасы на складах и резервы производственных мощностей».

Пройдя через несколько кризисов, я многому научился и знал, казалось, уже всё. И тем не менее не смог предугадать, что мой бизнес окажется на грани разорения, что встанет вопрос или о банкротстве, или о выживании...

*Правительство нашей страны приняло решение совершить в международной политике «мёртвую петлю» и присоединить Крым к Российской Федерации. Последствия для экономики России оказались катастрофическими. Я не мог даже в страшном сне предположить, что в ответ на санкции других государств будет внезапно введено эмбарго на поставки товаров из десятков стран мира. Моему бизнесу вдруг запретили использовать плёнку из Нидерландов при производстве бронестекла, если я поставляю его силовым ведомствам или правительственным монополиям.*



*На заводе бронестекла трудились 66 человек. Круглосуточно производилась продукция самых различных размеров, классов защиты, для разных объектов: на броневысопроходимости, корабли, для зданий банков и прочих объектов, нуждавшихся в защите. Спрос только нарастал, мощности были загружены почти полностью, ежемесячный оборот – 300—400 тысяч долларов в месяц. И вдруг военная приёмка заявляет: меняйте поставщика плёнки, никаких материалов из страны, которая входит в блок НАТО, мы больше принимать не будем. Как можно такое спланировать или угадать?*

*При этом правительство не предложило бизнесу ни най-*

*ти замену в течение 6—12 месяцев, ни начать действовать по какому-то другому алгоритму. Коротко и по-военному: сегодня и немедленно.*



*«Но это невозможно! – причитали мы. – Всё оборудование заточено именно под эту голландскую плёнку! Больше никто в мире не производит такого качества и под такую задачу плёнку для нашего производства». Власти были неумолимы. На дворе стоял 2015 год – год активного внедрения в России «импортозамещения».*

*«Решение правительства может отменить только оно само», – так ответили мне во всех кабинетах. Пришлось остановить высокорентабельное, современное предприятие: частный спрос был невелик, а спроса со стороны моих главных (80—90%) потребителей – силовых структур и государственных монополий – вдруг не стало.*



# Какими могут быть кризисы

– **Глобальными**, способными сотрясать всю планету, весь цивилизованный мир. Они резко снижают деловую активность во многих странах мира: примером может служить кризис 2008 года, спровоцированный банкротством одного из крупнейших мировых банков Lehman Brothers.

– **Национального масштаба**, когда правительство внезапно и не озаботившись последствиями, принимает решение обменять купюры какого-то номинала в заданных объёмах, как было при «павловской реформе». Или конфисковать накопленные населением сбережения, заморозив их на годы, или вдруг запретить ввоз или вывоз тех или иных товаров.

– **Отраслевыми**. Если что-то внезапно пойдёт не так в рамках одной или нескольких отраслей.

– **Конкретных бизнесов**, которые оказываются заложниками политических или административных решений.

Финансовый конгломерат Lehman Brothers, основанный в 1850 году, до кризиса 2008 года ни у кого, кто был с ним так или иначе связан, не вызывал ни малейшего сомнения в компетенции или в ресурсах. Но грянул гром, и пошатнулась вся финансовая система мира.

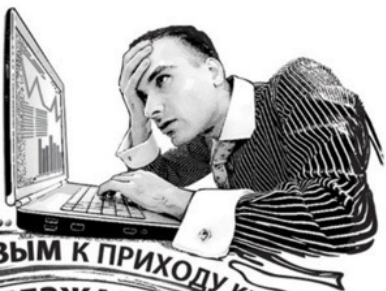
Сумели ли сделать выводы в России после этого? Нет.

Не прошло и пяти-шести лет, как российская экономика на полном ходу влетела в рукотворный кризис. Конечно, его спровоцировали падающие цены на нефть, но окончательно толкнул в обрыв экономику России её родной Центральный банк. Он сделал всё, чтобы рубль за несколько дней потерял более 50% своей цены.

Итоги: обесценен капитал российских компаний, увеличены в два раза все валютные долги бизнесов в рублёвом эквиваленте, спрос абсолютно на все виды товаров и услуг упал в три-четыре раза. Спасая свои сбережения, население за один месяц истратило годовую норму обычных затрат, а предприниматели встали перед выбором: стоит ли в ближайший год завозить или производить что-либо на склад?

Прогнозировать кризисы, конечно, можно пробовать, но значительно важнее понимать, что необходимо делать, когда внезапно сгустились тучи и грядёт шторм. Или (что ещё хуже) когда вы проспали начало непогоды и шторм застал вас в открытом океане.

**ЧИТАЙ,  
ДУМАЙ,  
ДЕЛАЙ...**



...ЧТОБЫ БЫТЬ ГОТОВЫМ К ПРИХОДУ КРИЗИСА

КРИЗИСЫ ВСЕГДА ПРИХОДЯТ И ЦИКЛИЧНЫ

ГЛОБАЛЬНЫЕ

МАССШТАБА

ВНЕЗАПНО

НАЦИОНАЛЬНЫЕ

ОТРАСЛЕВЫЕ

КРИЗИСЫ КОНКРЕТНЫХ БИЗНЕСОВ



# **«Резекция бизнеса», или Методы сокращения расходов**

## **Принимайте экстренные меры!**

Кризис, как бы вы его ни планировали, всё равно придёт внезапно – так же, как при лишнем принятии спиртного неожиданно приходит опьянение и отказывает мозг. Вроде бы и норму знаете, и пьёте редко, и закусывали хорошо, а тут – бац! – и не рассчитали...

Проснулись утром, а национальная валюта потеряла 20—30% или цены на нефть рухнули более чем в два раза, и на бирже всё посыпалось по всем показателям... Ваш долг удвоился, поставщики, ещё столь лояльные вчера, становятся врагами и требуют вернуть товар обратно. Не деньги, которые обесценились и обесцениваются с каждым днём, а именно товар, который вы уже переработали или отдали на реализацию.

Вы забываете о еде, об оплаченном отдыхе, немедленно прекращаете свадебное путешествие. Вы чувствуете на руках кандалы, которыми прикованы к вёслам, и становитесь рабом на галерах кризиса. К слову, основная масса предпринимателей не понимает, что справиться с экономической

стихией невозможно – это всё равно что встать навстречу мчащемуся стаду бизонов, которое перемещается без всякой понятной причины с далёких пастбищ в вашу сторону.

Агония экономики в неблагоприятные времена напоминает хаотичное движение информации от одного псевдоаналитика к другому, не менее «осведомлённому». Они наперебой прогнозируют сроки и глубину падения, вспоминают все кризисы со времён Великой депрессии. Люди начинают метаться: и у кого есть деньги, и кого их нет. Одни – чтобы не потерять средства, другие – чтобы не остаться без работы.

Большинство предпринимателей делают одно и то же. Таковы законы толпы и психология поведения людей, оказавшихся в одинаковой беде. Им внезапно становится нужен лидер – тот, кто знает, куда бежать. Информационные выпуски включают даже те, кто уже забыл, что такое телевизор. Сразу находят причины для встреч старые друзья-предприниматели, которые по разным причинам не видели друг друга долгие годы. Мир теряет разум, и не готовый к таким переменам предприниматель тоже сходит с ума вслед за миром.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.