

Ю. Яворский

# КРИЗИС ОБЯЗАТЕЛЬНО ВЕРНЕТСЯ

## ЧТО ДЕЛАТЬ?

СПАД БАНКРОТСТВО СНИЖЕНИЕ МАРЖИНАЛЬНОСТИ  
СПАД ВОПАТИЛЬНОСТЬ СНИЖЕНИЕ СПРОСА  
БЕЗРАБОТИЦА ОБВАЛ РЫНКА НЕДОСТУПНОСТЬ ЗАЙМОВ  
СТАГНАЦИЯ ОТТОК ИНВЕСТИЦИЙ СПАД ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ  
ИНФЛЯЦИЯ ЗАМЕДЛЕНИЕ ЭКОНОМИКИ СЖАТИЕ РЫНКОВ СБЫТА  
РЕЦЕССИЯ РОСТ ЦЕН НА СЫРЬЁ ЗАДЕРЖКА ЗАРАБОТНЫХ ВЫПЛАТ

121 практический совет  
от собственника бизнеса,  
пережившего три кризиса

ЖИТЬ В МИРЕ  
БИЗНЕСА

Юрий Яворский

**Кризис обязательно  
вернётся. Что делать?**

«Издательские решения»

## **Яворский Ю.**

Кризис обязательно вернётся. Что делать? / Ю. Яворский —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-906838-5

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.

ISBN 978-5-44-906838-5

© Яворский Ю.  
© Издательские решения

## Содержание

Как часто бывают кризисы и почему они возникают	6
Экономика – большая рулетка	6
От цунами лучше бежать на гору	8
Замещение или разрушение?	10
Какими могут быть кризисы	12
«Резекция бизнеса», или Методы сокращения расходов	14
Принимайте экстренные меры!	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# Кризис обязательно вернётся. Что делать?

**Юрий Яворский**

*Иллюстратор* Виталий Блохин

*Корректор* Наталия Лисицына

*Руководитель проекта* Алексей Переведенцев

© Юрий Яворский, 2019

© Виталий Блохин, иллюстрации, 2019

ISBN 978-5-4490-6838-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

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.

Сайт автора <http://yavorsky.biz>

## 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 ставите 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, образом, 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 самоуправяем, убежденность 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 позволяет 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 состоянии.

## 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 кратно 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 бизнеса 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 броневысокотехнологичные автомобили, 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 найти 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 столкнул 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.



## «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.

Возможен и другой сценарий: в сложный момент уровень адреналина в обществе начинает зашкаливать, и молодой бизнесмен, стиснув зубы, продолжает при усиливающемся шторме держать удары волн кризиса о борт своего корабля. Он не сворачивает паруса и не рубит мачты. Уповая на удачу или на собственную самоотверженность, он собирается бороться до конца.

## **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.