



# Стратегический анализ рисков:

влияние  
на долгосрочный  
успех

*Ветер гасит свечу  
и раздувает огонь.*

Нассим Талеб

Чтобы была понятна выгода вложения своего времени и внимания к нашим материалам, представим небольшой расчет:

- спасение активов в зависимости от их размера стоит от 5 до 15% в разных компаниях;
- стоимость построения системы защиты находится в диапазоне от 0,1 до 1% при гораздо более высоком проценте положительного развития ситуации.



Олег КИМЯШОВ, предприниматель, более 25 лет был собственником и топ-менеджером в крупных компаниях. Первый бизнес основал в 1993 году, удачно продал через 10 лет. В кризис 2014 года потерял второй бизнес. Далее вывел юридическую компанию в топ-5 по Москве. Последние 5 лет специализируется на спасении активов собственников и управлении рисками. Основатель проекта «Антихрупкость бизнесмена».



# НОВАЯ РУБРИКА 2021 ГОДА

## «БЕЗОПАСНОСТЬ БИЗНЕСА»

**НУЖНО ПРИНЯТЬ ЗА ОСНОВУ, ЧТО МИР ПОСТОЯННО МЕНЯЕТСЯ. НИКТО НЕ МОЖЕТ ТОЧНО ПРЕДСКАЗАТЬ БУДУЩИЕ СОБЫТИЯ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ.**

Бизнесмен должен закладывать дополнительную устойчивость, руководствуясь не только тотальным снижением затрат. Он должен вносить изменения, отслеживать новые тенденции и связанные с ними риски.

Внимание собственников к ключевым рискам, которые необходимо учитывать, позволит прожить этот и последующие годы безопасно.

**Читайте в журнале «Навигатор ювелирной торговли» в рубрике «БЕЗОПАСНОСТЬ БИЗНЕСА»**

### Темы:

- ▶ Психология бизнесмена и наследство. Почему важны ценности и долгосрочное планирование?
- ▶ Основные тенденции по привлечению собственников к субсидиарной ответственности.
- ▶ Основы сохранения, защиты и контроля над личными активами в России и за рубежом.
- ▶ Бизнес переходит в онлайн-формат отношений с потребителем и управления компанией. Что нужно знать и отслеживать?
- ▶ Налоговое структурирование в условиях введения маркировки товаров, системы отслеживания импортируемых оптом товаров и контроля дробления бизнеса.
- ▶ Юридическое сопровождение отношений с партнерами для минимизации рисков для бизнеса.

Журнал «Навигатор ювелирной торговли» и проект «Антихрупкость бизнесмена» представляют рубрику «Безопасность бизнеса».

**Читайте в журнале и на сайте [njt.ru](http://njt.ru)**



Есть как минимум две причины, почему стратегический анализ и сохранение фокуса на выявленных рисках в операционной деятельности важны:

1. Если посмотреть на список 30 самых больших по капитализации компаний в мире в 1984 и 2020 году, вы не обнаружите ни одной, которая есть и в первом, и во втором списке. Со временем рынки меняются кардинально. Бизнес-модели не работают вечно.

Здесь стоит описать мой опыт потери второго бизнеса в результате кризиса 2014 года, когда рубль обесценился на долгое время больше чем в 2 раза. Наши клиенты платили в рублях, а поставщиками были иностранные компании, которым мы должны были платить в валюте.

Несмотря на то что я начинал бизнес в начале 90-х годов, я не попал тогда на валютные риски и не получил соответствующего опыта. К тому же прошло много лет, и чувство опасности притупилось. Компания демонстрировала высокую прибыль, я был на вершине успеха. В результате компания за короткое время задолжала сумму, значительно превышающую наши активы.

Проведя около года в попытках спасти бизнес и увеличив задолженность дополнительно, пытаясь сохранить команду, я смог посмотреть на ситуацию с точки зрения долгосрочного анализа рынка. Стало понятно, что в новой ситуации компания больше не может рассчитывать на прежние доходы. Нестабильность валюты не позволяла нашим клиентам подписывать с нами крупные контракты. Изменился и рынок, так как российские конкуренты выросли за последние 5 лет и стали занимать большую долю рынка. Иностранные поставщики стремились заключать прямые контракты с крупнейшими клиентами, потому что рынок стал более структурирован и прозрачен.

Структурные изменения происходили постепенно, увидеть их можно было только в результате стратегического анализа, которым не было желания заниматься на волне успе-



### **ЗАДАЧА НЕ ТОЛЬКО НАРАСТИТЬ БИЗНЕС, НО И СОХРАНИТЬ.**

ха. В результате от этого бизнеса у меня и партнера остался только отраслевой портал «Вестник лицензионного рынка», который читают игроки рынка и размещают свою рекламу.

2. Чем больше вы накапливаете капитала, тем тяжелее его воспроизвести снова. Вопрос его сохранения становится не менее важным, чем его накопление.

Комплексным риск-менеджментом как отдельным направлением в компании, как правило, никто не занимается. У сотрудников другие задачи, и у них нет соответствующего



опыта. Тем более наемные сотрудники не рискуют своим имуществом. За исключением генерального директора. Но он не готов оплачивать все долги за собственника. Да и не должен, так как не получает всю прибыль от бизнеса. Поэтому собственнику важно самостоятельно контролировать ключевые риски и принимать решения, учитывая последствия.

Любой собственник знает, что он не может быть экспертом во всех областях и у него нет времени разбираться в нюансах. Однако он может выделить основные опасности для его активов через стратегический анализ и выстроить систему контроля, поставив задачи сотрудникам и подключая сторонних специалистов-практиков, которые в курсе последних тенденций.

Вы можете использовать различные техники, которые вам удобно. Но цель сохраняется – знать свои слабые стороны, усилить их защиту или контроль за ними.

## Принципы антихрупкости

Мы боимся неопределенности, поэтому стремимся приручить будущее с помощью прогнозов. Но раз за разом терпим неудачу. Современный мир сложен. И человек не способен отследить все взаимосвязи, чтобы построить точный прогноз.

В этой ситуации нужно не придерживаться прогнозов, а увеличивать свою готовность к неблагоприятным событиям!

Мы не должны стремиться избегать рисков совсем. Это невозможно. Наоборот, риск – неизменный спутник бизнеса и прибыли. Регулярный стресс для компании позволяет ей усиливать свою устойчивость. Так же как закаляют сталь, бизнесмен и его бизнес становятся более сильными, пройдя через испытания.

Однако не все стрессы компания может пережить. Поэтому важно определить точки уязвимости, которые не выдержат непрогнозируемого неблагоприятного события и погубят компанию и активы. Определив их, важно заранее выстроить систему контроля и защиты.

### Общие рекомендации

**1. Ограничьте потенциальный ущерб, который может привести к непоправимым последствиям.**

Ведите финансовое планирование, дифференцируйте доходы, защищайте накопления от бизнес-рисков, разделите риски с партнерами, клиентами, инвесторами.

**2. Следите за признаками развития негативных сценариев.**

В этом случае вы больше зависите от стечения обстоятельств, и существует вероятность негативного сценария.



Например, мировая экономика сейчас живет за счет печатания бесплатных денег, и никто не говорит о возврате долгов многих стран. Развитие долга ускоряется. За 2020 год Федеральной резервной системой США в мировую экономику влило бесплатных денег на 9 трлн долларов. Это больше, чем за последние 10 лет. Если продолжать такие вливания, можно потерять контроль над инфляцией, первые признаки которой отмечают на сырьевых рынках, в том числе на рынке недвижимости США (цены за 2020 год выросли на 12%). Если остановить вливания и поднять кредитную ставку, чтобы ограничить инфляцию, долговое бремя обвалит сначала фондовые рынки, а затем и экономику. Ситуация, когда и на газ давить страшно, и на тормоз. Ждем, куда вынесет.

### 3. Создавайте избыточность прочности для выявленных ключевых рисков.

При наступлении рисков вам не придется все ресурсы бросать на преодоление кризиса. Общеизвестна поговорка, кризис – это время возможностей для серьезного прорыва. Только действует она для тех, кто имеет возможность ставить паруса под ветер, а не затыкать дыры в заборе.

### 4. Постройте систему защиты личных и бизнес-активов.

Если живете в постоянном дефиците денежных средств или считаете, что без нарушения налогового законодательства ваш бизнес не выживет.

**В БИЗНЕСЕ МНОЖЕСТВО ПРИМЕРОВ, КОГДА КОМПАНИЯ, СТРЕМЯСЬ МАКСИМИЗИРОВАТЬ ДОЛЮ РЫНКА, НЕ ЗАНИМАЛАСЬ ПРИБЫЛЬНОСТЬЮ И НАБИРАЛА ИЗЛИШНЮЮ КРЕДИТНУЮ НАГРУЗКУ. ДАЖЕ НЕБОЛЬШОЙ ПО СРОКАМ КРИЗИС ВЫБИВАЛ КОМПАНИЮ С РЫНКА.**

### 5. Оформите договоренности по выходу участников, чтобы бизнес не пострадал.

Если долго работаете с другими собственниками вашей компании и у всех появляются свои проекты, свое видение развития компании или идеи, куда инвестировать деньги.

### 6. Протестируйте вашу ИТ-систему на безопасность внутреннего и внешнего вмешательства, резервную систему хранения данных.

Если развиваете филиалы и удаленную работу сотрудников – вкладывайтесь в компьютерную автоматизацию.

### 8. Ведите учетную политику по проектной оценке прибыльности, если курируете множество проектов.

Эти общие рекомендации подходят всем. Добавьте ваш собственный список рисков, которые могут остановить ваш бизнес. Особенно если вы не понимаете, как поднять прибыльность бизнеса в текущей ситуации, и ждете возвращения прошлых времен. Многие кризисы в компаниях рукотворны, так как мы не привыкли тратить время на анализ рисков и их устранение.

## Ценности и риски

В последнее время успехом принято считать богатство, дорогие вещи и карьеру. Но они не имеют ничего общего с ощущением удовлетворенности жизнью. Их можно потерять в один день. Сейчас не считают успешными добрых людей, заботливых мам и честных врачей. Если у предпринимателя есть талант зарабатывать деньги, жизнь дала ему возмож-



ность накопить активы и построить успешный бизнес, это прекрасно и это хороший ресурс. Однако тот, кто делает ставку только на бизнес, чрезвычайно хрупок в нем. Недостаток других сторон жизни начинает влиять на бизнес-решения негативно.

Почему наш проект называется «Антихрупкость бизнесмена»? Мы обращаем внимание на основные активы бизнесмена:

- он сам, его знания, опыт и энергия;
- отношения с близким кругом;
- репутация среди круга общения и работы;
- личные (семейные) активы и цели наследования;
- текущий бизнес.

Бизнес – лишь один из пяти активов собственника, поэтому его нельзя ставить во главу угла. Иначе неудачи в бизнесе превращают человека в зависимого, он начинает повышать уровень риска, чтобы добиться успеха любой ценой. Легко выйти за пределы разумного риска и в итоге потерять бизнес с тяжелыми или непоправимыми последствиями для остальных активов. Поэтому мы рекомендуем определить точки хрупкости для всех сфер жизни.

По своему опыту работы могу сказать, что у нас не получается помочь полноценно людям, которые ориентированы только на бизнес, из-за высокого риска, который они принимают в погоне за прибылью. Они становятся похожи на водителя, который стремится доехать быстрее до места, игнорируя меры предосторожности. Поэтому мы начинаем с формулирования ценностей наших клиентов. Это дает нам представление о том, какие инструменты можно применять для защиты его активов на длительное время.

Чтобы комфортно было работать обеим сторонам долгое время, наши ценности должны максимально совпадать. Это важность семьи и наследия, баланс между работой и жизнью, уважение к чужому времени и труду, открытость к чужому опыту, желание своим бизнесом приносить пользу другим. 🌐

**В следующих статьях остановимся на конкретных ключевых ошибках, которые приводят к серьезным убыткам, если ситуация складывается для бизнеса неблагоприятно. И начнем с последних тенденций в субсидиарной ответственности, которая решениями Верховного суда приносит сюрпризы каждый квартал.**

