

УДК 336.15; 338.28  
DOI 10.26118/2782-4586.2026.67.85.023

**Кешишян Андраник Саркисович**  
Московский государственный университет технологий и управления  
им. К.Г. Разумовского (ПКУ)

### **Управление финансовыми рисками предприятия как защита свободы и жизни бизнеса**

**Аннотация.** Данная работа посвящена исследованию финансовых рисков как системы, критически важной для защиты независимости и устойчивости компании. Выстраивая параллель между восхождением без снаряжения и ведением бизнеса без адекватного риск-менеджмента, автор демонстрирует экзистенциальную опасность пассивного подхода. Выявлено, что управление финансовыми рисками обеспечивает сохранность не только материальных активов, но и стратегической свободы предприятия, его потенциала к развитию и способности к выживанию в условиях экономической нестабильности. Риск-менеджмент рассматривается как ключевой механизм, позволяющий организации самостоятельно определять направление и траекторию развития, обеспечивая её устойчивость и способствуя трансформации из уязвимого объекта в активный субъект, способный формировать собственное будущее в условиях неопределенности, непредвиденных вызовов и дестабилизирующих факторов.

**Ключевые слова:** управление финансовыми рисками, риск-менеджмент, финансовая устойчивость, свобода предприятия, жизнеспособность бизнеса, неопределенность, финансовая безопасность.

**Keshishian Andranik Sarkisovich**  
Moscow State University of Technologies and Management named after K.G. Razumovsky (FCU)

### **Financial risk management as protection of freedom and life of business**

**Annotation.** This work is devoted to the study of financial risks as a system that protects the independence and stability of the company. Using a parallel with the ascent without protection, the authors show why the lack of risk management is so dangerous for the organization. It turns out that financial risk management protects not only property and assets, but also the strategic freedom of the enterprise, its potential for development and the ability to survive in conditions of economic instability. Thus, risk management is not just a set of methods and procedures, but a mechanism that provides the enterprise with the right to independently determine the direction of development and remain viable in the face of unforeseen challenges.

**Keywords:** financial risk management, risk management, financial sustainability, corporate autonomy, business viability, uncertainty, financial security

Суть вопроса в том, что финансовые риски управляются не просто ради сохранения имущества — речь идёт о самом праве компании действовать свободно, расти и, в конечном итоге, существовать. Без работающей системы риск-менеджмента организация постоянно уязвима: любой удар извне грозит разрушением. Это как альпинист без страховки — полагается не на мастерство и опыт, а на везение [3, с. 48].

Детальное сравнение аспектов восхождения на гору и ведения бизнеса раскрывает поразительные параллели между этими двумя видами деятельности (таблицу 1). Неподготовленный альпинист, отправляющийся в опасное путешествие без необходимого

оборудования, сталкивается с множеством угроз: падение в расщелину, обморожение, кислородное голодание на большой высоте, лавины и камнепады. Каждый из этих факторов может привести к смертельному исходу. Аналогично, предприятие без системы управления финансовыми рисками подвергается воздействию рыночных колебаний, кредитных кризисов, операционных сбоев и макроэкономических потрясений, которые могут привести к банкротству и полному разрушению бизнеса.

**Таблица 1 - Сравнение аспектов восхождения на гору и управления финансовыми рисками в бизнесе**

Отсутствие защитного снаряжения и страховки	Отсутствие системы управления финансовыми рисками	Полная уязвимость перед внешними факторами и рыночными колебаниями
Неподготовленность и отсутствие навыков	Недостаток финансовой грамотности руководства	Неспособность принимать обоснованные решения в условиях неопределенности
Игнорирование прогноза погоды и условий маршрута	Пренебрежение анализом рыночных тенденций и экономических показателей	Неожиданные кризисы и невозможность предвидеть угрозы
Отсутствие резервных маршрутов и плана эвакуации	Отсутствие резервных источников финансирования и стратегии кризисного управления	Невозможность адаптироваться при возникновении непредвиденных обстоятельств
Восхождение в одиночку без команды поддержки	Отсутствие диверсификации портфеля и концентрация рисков	Полная зависимость от одного источника дохода или клиента
Переоценка собственных сил и возможностей	Чрезмерная самоуверенность в стабильности рынка	Катастрофические потери при первом же серьезном испытании

Представленная таблица демонстрирует, что параллели между альпинизмом без подготовки и бизнесом без риск-менеджмента являются не просто метафорическими, а отражают реальные механизмы уязвимости. Каждый элемент неподготовленности в горах находит точное соответствие в финансовой сфере. Альпинист, игнорирующий опасность, рискует жизнью; предприятие, игнорирующее финансовые риски, рискует своим существованием. Эта аналогия становится еще более убедительной, когда мы понимаем, что в обоих случаях речь идет о защите самого ценного: в горах это физическая жизнь человека, в бизнесе это жизнь организации и благополучие всех, кто от нее зависит.

Перед лицом непредсказуемых сил как неподготовленный альпинист, так и предприятие без защиты оказываются беззащитны. В горах стихия проявляется грозами, лавинами, обвалами льда — они приходят без предупреждения, вопреки планам человека. На рынке стихия выглядит иначе: финансовые кризисы, скачки курсов валют, взлёты и падения процентных ставок, неожиданные сдвиги в спросе. Организация, лишённая системы управления рисками, становится совершенно уязвима перед такими потрясениями [4, с. 92].

Игнорирование природных законов в горах и игнорирование экономических законов в бизнесе — это одно и то же. Альпинист, пренебрегающий физикой и возможностями организма, совершает роковую ошибку. То же самое происходит, когда компания закрывает глаза на спрос и предложение, конкурентную среду, основы финансовой стабильности. Такая

организация действует столь же неразумно: не готовится к спадам, не диверсифицирует доходы, не создаёт подушку безопасности. Результат один — как и для горного туриста, игнорирующего климатические опасности.

Иллюзия контроля — это психологический феномен, который одинаково опасен как на горных склонах, так и в деловой среде. Неопытный альпинист часто переоценивает собственные возможности, убеждая себя, что смелость и решительность помогут преодолеть любые препятствия. Такая переоценка приводит к игнорированию реальных угроз и пренебрежению необходимой подготовкой. В бизнесе этот феномен проявляется иначе: руководители убеждены, что полностью контролируют развитие событий и кризис их компанию не затронет. Самоуверенность такого рода, как правило, предшествует крупным финансовым убыткам и банкротствам.

Цена ошибки в обоих контекстах может оказаться непоправимой. Альпинист, допустивший ошибку без страховки, расплачивается жизнью. Компания, ошибившаяся в управлении финансовыми рисками, теряет активы, сталкивается с массовыми увольнениями и разрушением многолетних наработок. Банкротство — вот итог. Эта суровость последствий подчеркивает необходимость системного подхода к управлению рисками. На практике нельзя позволить себе учиться на ошибках в сфере финансового риск-менеджмента — цена такого опыта просто неприемлема.

Концептуальная схема взаимосвязи управления рисками, свободы и жизнеспособности предприятия представлена на Рисунке 1 (см. Рисунок 1). Эта схема демонстрирует, как управление финансовыми рисками функционирует как центральный механизм, обеспечивающий две критические характеристики успешного бизнеса: стратегическую свободу и долгосрочную жизнеспособность.



Рисунок 1 - Концептуальная схема взаимосвязи управления рисками, свободы и жизнеспособности предприятия

Анализ представленной схемы показывает, что управление финансовыми рисками не является изолированной функцией, а представляет собой интегрированную систему, которая одновременно защищает свободу действий предприятия и обеспечивает его выживание. Система управления рисками создает условия, при которых компания может принимать стратегические решения на основе анализа, а не под давлением паники или отчаяния. Это позволяет руководству сосредоточиться на развитии и инновациях, а не на постоянной борьбе за выживание [6, с. 357].

Управление рисками как гарантия свободы раскрывает философское содержание риск-менеджмента, которое часто теряется в технических разборах. Свобода от страха означает, что руководители спокойны за будущее своей компании, защищённой от непредвиденных финансовых потрясений. Свобода в выборе стратегии предполагает, что развитие компании определяется анализом перспектив, а не давлением необходимости избежать краха. Финансовая независимость гарантирует, что предприятие не становится пленником одного кредитора или инвестора, сохраняя гибкость и способность адаптироваться к изменениям.

Риск-менеджмент буквально спасает компанию от гибели. Предотвращение банкротства — это сохранение организации как живого существа, способного функционировать и развиваться. Когда компания стабильна, она может расширять производство, осваивать новые рынки, создавать новые продукты. Сотрудники получают гарантии: стабильная зарплата, перспективы карьерного роста, уверенность в завтрашнем дне. И всё это — результат грамотного управления финансовыми рисками.

Виды свободы, которые защищает риск-менеджмент, требуют детального анализа (таблица 2). Каждый вид свободы представляет собой отдельное измерение защиты, которое обеспечивает система управления рисками.

**Таблица 2 - Виды свободы, защищаемые системой управления финансовыми рисками**

Вид свободы	Описание и содержание	Механизм защиты через риск-менеджмент
Свобода от страха	Психологическое состояние, при котором руководство и собственники не испытывают постоянного беспокойства о возможности финансового краха, дефолта или утраты контроля над бизнесом	Идентификация, оценка и мониторинг финансовых рисков позволяют предвидеть угрозы и принимать превентивные меры, снижая вероятность внезапных кризисов
Свобода выбора стратегии	Возможность самостоятельно определять направления развития, инвестирования и роста без давления краткосрочных угроз и экстренных финансовых проблем	Анализ сценариев, стресс-тестирование и стратегический риск-менеджмент обеспечивают принятие решений на основе расчёта, а не вынужденных компромиссов
Финансовая независимость	Способность компании избегать критической зависимости от одного кредитора, инвестора или источника финансирования	Диверсификация источников капитала, управление долговой нагрузкой и ликвидностью снижают риск потери автономии
Свобода манёвра в кризисе	Возможность адаптироваться к внешним шокам без остановки деятельности и разрушения бизнес-модели	Формирование резервов, страхование, хеджирование и планы антикризисного управления позволяют компании действовать гибко
Свобода развития	Потенциал к росту, инновациям и расширению бизнеса в долгосрочной перспективе	Управление рисками высвобождает ресурсы для инвестиций и снижает вероятность того, что развитие будет прервано кризисом

Свобода сохранения бизнеса	Право компании продолжать существование как экономического субъекта, сохранять рабочие места и накопленный капитал	Комплексная система риск-менеджмента предотвращает банкротство и разрушение компании при неблагоприятных обстоятельствах
----------------------------	--	--

Управление финансовыми рисками — это не просто экономическая или управленческая функция, это основа деловой свободы. Компания без системы риск-менеджмента оказывается в плену обстоятельств: она реагирует на угрозы, теряя инициативу и способность к стратегическому планированию. Иная картина, когда действует развитая система управления рисками. Она создаёт пространство управляемой неопределённости, где предприятие само определяет своё будущее. Риск-менеджмент здесь работает как «страховка» — позволяет бизнесу не только пережить кризисы, но и расти, сохраняя независимость в принятии решений, устойчивость к потрясениям и перспективу долгосрочного развития. Получается парадокс: финансовая устойчивость и деловая свобода — это не враги, а результаты одного и того же грамотного управления рисками, которое обеспечивает выживаемость бизнеса в условиях постоянно меняющейся экономики [1, с. 44].

Восхождение на гору без снаряжения и ведение бизнеса без системы управления финансовыми рисками — это одно и то же. Альпинист, который игнорирует опасности и отказывается от защиты, рискует жизнью. Точно так же предприятие, пренебрегающее риск-менеджментом, подвергает себя угрозе финансового краха. Эта аналогия — не просто красивая метафора. Она показывает реальные механизмы уязвимости, которые действуют в обоих случаях одинаково беспощадно [7, с. 53].

Когда мы философски подходим к управлению финансовыми рисками, его значение предстаёт в совершенно ином свете. Риск-менеджмент — это не скучные процедуры и технические операции. Это фундаментальная работа по выживанию организации, защита жизни бизнеса от банкротства и создание условий для развития. Одновременно управление рисками дарует свободу: свободу от парализующего страха перед неопределённостью, свободу выбирать стратегию развития, свободу от диктата обстоятельств.

Управление финансовыми рисками — это не просто набор методов и процедур. Это, по сути, система, которая дает бизнесу свободу выбора в условиях экономической неопределенности. Она трансформирует предприятие: из уязвимого объекта, зависящего от случайных колебаний рынка, оно становится активным субъектом, формирующим собственное будущее. И вот что важно понимать: инвестиции в развитие эффективной системы управления финансовыми рисками — это инвестиции в саму жизнеспособность организации. Они обеспечивают её устойчивость и конкурентные преимущества в постоянно меняющейся экономической среде.

#### Список источников

1. Бурлачков В. К. Финансовые риски и их влияние на экономический рост: институциональный подход // Terra Economicus. 2023. Т. 21. № 4. С. 44–63. — URL: <https://terraeconomicus.gazprombank.ru/jour/article/view/1130> (дата обращения: 10.01.2026)
2. Герасименко О. М. Финансовые риски и стратегия их минимизации в постпандемийной экономике // Вестник финансового университета. 2023. Т. 27. № 2. С. 63–73. — URL: <https://www.fa.ru/org/div/edition/vfu/Pages/2023-2.aspx> (дата обращения: 10.01.2026)
3. Дубянский А. Н. Система управления финансовыми рисками компании: современный взгляд // Управленческие науки. 2024. Т. 14. № 1. С. 48–61. — URL:

<https://managementscience.ru/article/view/1784> (дата обращения: 10.01.2026)

4. Егоршин В. А., Литвинова И. В. Современные инструменты управления финансовыми рисками предприятий реального сектора // Финансовый журнал. 2023. № 5. С. 92–105. — URL: <https://finjournal.ru/jour/article/view/1781> (дата обращения: 10.01.2026)

5. Жданов И. С., Кришталь А. Ю. Оценка финансовых рисков в условиях высокой волатильности рынков капитала // Деньги и кредит. 2024. № 4. С. 34–49. — URL: <https://bankofrussia.ru/publications/money-and-credit/> (дата обращения: 10.01.2026)

6. Зюков А. Ю. Управление рисками предприятия: концепция устойчивости и «жизнеспособности» бизнеса // Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21. № 3. С. 357–380. — URL: <https://rjm.spbu.ru/article/view/10360> (дата обращения: 10.01.2026)

7. Капогузов Е. А., Счастливая Т. В. Риск-менеджмент как фактор устойчивого развития компании // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2022. № 3. С. 53–66. — URL: <https://journal.omsu.ru/index.php/econ/article/view/3411> (дата обращения: 10.01.2026)

#### **Сведения об авторе**

**Кешишян Андраник Саркисович**, магистрант факультета экономики и управления ФГБОУ ВО «Московский Государственный Университет Технологий и Управления им. К.Г.Разумовского» (ПКУ), г.Москва, Россия

#### **Научный руководитель**

**Маламуд Дмитрий Борисович**, доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, бухгалтерского учета и экономической безопасности ФГБОУ ВО «Московский Государственный Университет Технологий и Управления им. К.Г.Разумовского» (ПКУ), г. Москва, Россия

#### **Information About the Author**

**Keshishyan Andranik Sarkisovich**, Master's Degree Student, Faculty of Economics and Management, Federal state budgetary educational institution of higher education "Moscow State University of Technologies and Management named after K.G. Razumovsky» (FCU)

#### **Information about the supervisor**

**Malamud Dmitry Borisovich**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, Federal state budgetary educational institution of higher education "Moscow State University of Technologies and Management named after K.G. Razumovsky» (FCU)