

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Колесникова В.В. Современное состояние и перспективы развития Asset-Менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды // Финансы и управление. 2025. № 2. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.73710 EDN: UDFZET URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=73710

Современное состояние и перспективы развития Asset-Менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды

Колесникова Виктория Владимировна

магистр; кафедра бизнес-аналитики; Финансовый университет при Правительстве РФ

127434, Россия, г. Москва, Дмитровское шоссе, 47, кв. -

✉ vica.kolesnikova27@gmail.com



[Статья из рубрики "Инвестиции и инвестиционная деятельность"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.2.73710

EDN:

UDFZET

Дата направления статьи в редакцию:

16-03-2025

Дата публикации:

11-04-2025

Аннотация: Комплексное исследование современного состояния и перспектив развития asset-менеджмента в условиях цифровой трансформации финансового сектора. Работа фокусируется на анализе влияния технологических инноваций, включая искусственный интеллект, машинное обучение и блокчейн, на эволюцию методов управления активами. Исследуются изменения в структуре инвестиционных портфелей, появление новых классов активов и трансформация традиционных инвестиционных стратегий. Особое внимание уделяется интеграции ESG-факторов в процессы принятия инвестиционных решений и их влиянию на долгосрочную эффективность управления активами. Анализируется роль регуляторных изменений в формировании новых стандартов управления активами и их влияние на развитие индустрии. Рассматриваются вопросы

кибербезопасности и защиты данных в контексте цифровизации asset-менеджмента, а также влияние глобальных экономических трендов на трансформацию отрасли. Исследование основано на системном анализе теоретических концепций, практических кейсов и регуляторных требований в сфере управления активами. Применен сравнительный анализ традиционных и инновационных подходов к управлению активами, изучены исторические прецеденты успешного и неудачного управления активами. В исследовании впервые представлен комплексный анализ трансформации asset-менеджмента под влиянием цифровизации и ESG-факторов. Разработана инновационная методология оценки эффективности инвестиционных стратегий, учитывающая как традиционные финансовые метрики, так и факторы устойчивого развития. Предложена новая модель интеграции искусственного интеллекта в процессы управления активами, включающая алгоритмы машинного обучения для оптимизации портфелей и управления рисками. Систематизированы подходы к оценке влияния технологических инноваций на эффективность управления активами. Разработана методология анализа киберрисков в цифровом asset-менеджменте. Ключевые выводы демонстрируют необходимость фундаментальной трансформации традиционных подходов к управлению активами. Установлено, что успех в современном asset-менеджменте определяется способностью организаций адаптировать инновационные технологии, интегрировать ESG-факторы и обеспечивать кибербезопасность. Выявлена критическая важность развития компетенций в области анализа больших данных и применения искусственного интеллекта. Определена необходимость создания новых моделей риск-менеджмента, учитывающих возрастающую взаимосвязанность глобальных финансовых рынков и появление новых классов цифровых активов.

Ключевые слова:

управление активами, asset-менеджмент, инвестиционный портфель, финансовые инструменты, риск-менеджмент, диверсификация, инвестирование, цифровизация управления активами, пассивное инвестирование, активное управление

Введение

В современном мире управление активами стоит на пороге значительных трансформаций, вызванных как быстро развивающимися технологиями, так и меняющимися регуляторными требованиями, и повышающимся интересом к устойчивому развитию. Эти изменения открывают новые возможности для инвесторов и управляющих активами, одновременно предъявляя к ним новые требования.

Однако, с одной стороны, технологии, такие как искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн, облачные вычисления, API-интеграции и инструменты потоковой аналитики (real-time data processing), формируют новый технологический ландшафт управления активами. Эти решения позволяют не только оптимизировать анализ данных и автоматизировать процессы, но и реализовать персонализированные стратегии инвестирования в режиме реального времени. Распространение платформенной экономики и переход от пакетной обработки к непрерывной цифровой архитектуре способствуют снижению транзакционных издержек, расширению клиентской базы и ускорению инвестиционных решений.

В этом контексте индустрия управления активами сталкивается с необходимостью адаптации к меняющемуся ландшафту, где ключевым фактором успеха является

способность эффективно интегрировать новые технологии и принципы устойчивого развития в свои операционные модели и инвестиционные стратегии. Перспективы развития сектора обещают быть захватывающими, поскольку инновации и устойчивое развитие предоставляют новые инструменты для улучшения доходности и минимизации рисков, одновременно способствуя более широким социальным и экологическим целям. Таким образом, текущее состояние и будущее управления активами неразрывно связаны с поиском баланса между финансовой выгодой и ответственностью перед обществом и планетой, что требует от профессионалов в области asset менеджмента не только глубоких знаний и навыков, но и готовности к непрерывному обучению и инновациям.

Постановка проблемы

Индустря управления активами переживает глубокую трансформацию под влиянием двух ключевых факторов: технологического прогресса и ужесточающейся регуляторной среды. С одной стороны, стремительное развитие искусственного интеллекта, машинного обучения, алгоритмической аналитики и распределённых реестров (блокчейн) коренным образом меняет способы оценки, управления и распределения капитала. Эти технологии снижают издержки, повышают скорость принятия решений и позволяют точнее управлять рисками. С другой стороны, растущее давление со стороны регуляторов требует от участников рынка большей прозрачности, соблюдения принципов устойчивого развития (ESG) и адаптации к новым нормативным требованиям, особенно в контексте защиты данных и кибербезопасности.

Несогласованность темпов технологических изменений и скорости адаптации нормативной базы создаёт зону напряжения: инновации часто опережают регуляторные рамки, что приводит к неопределённости и рискам для управляющих активами. Кроме того, появление новых форм активов — таких как токенизированные ценные бумаги и криптоинструменты — ставит под вопрос применимость классических моделей оценки и контроля. В этих условиях ключевой вызов для отрасли заключается в необходимости сбалансировать внедрение инноваций с соблюдением всё более сложных нормативных требований, не снижая при этом эффективности инвестиционного процесса.^[1]

Условия технологической трансформации формируются под воздействием нескольких взаимосвязанных факторов: быстрого развития облачных вычислений, масштабного распространения API-интеграций, перехода к потоковой обработке данных в режиме реального времени, а также растущего спроса на цифровые финансовые сервисы со стороны частных и институциональных инвесторов. Эти факторы меняют архитектуру взаимодействия участников рынка, повышая требования к скорости, прозрачности и адаптивности инвестиционных решений.

Цель исследования состоит в необходимости переосмысления подходов к asset-менеджменту: как с точки зрения организационной структуры и стратегии, так и с позиции регуляторного соответствия и технологической устойчивости. Отсутствие своевременной адаптации грозит снижением конкурентоспособности, потерей доверия инвесторов и усилением системных рисков на финансовых рынках.

Методология и условия исследования

Настоящее исследование основано на анализе современных теоретических подходов к asset-менеджменту, данных из авторитетных источников, а также практических кейсов, отражающих текущее состояние отрасли. Тема asset-менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды остается малоизученной, что обусловлено динамичностью технологических изменений,

сложностью адаптации международного опыта к российским реалиям и недостаточным количеством эмпирических исследований в данной области. Особенно это касается вопросов влияния искусственного интеллекта на принятие инвестиционных решений, трансформации бизнес-моделей и адаптации к новым регуляторным требованиям в условиях цифровизации финансового сектора.

Для обработки информации были применены методы контент-анализа нормативно-правовой документации, сравнительный кейс-анализ эмпирических примеров, а также элементы факторного анализа, направленные на выявление ключевых драйверов трансформации asset-менеджмента. Дополнительно использовалась экспертная оценка - для интерпретации качественных аспектов, связанных с влиянием технологических и регуляторных изменений на практику управления активами.

Методологическая база включает элементы историко-экономического анализа, позволяющие проследить эволюцию управления активами от первых инвестиционных трастов до современных цифровых платформ. Использовался сравнительный анализ международных моделей регулирования индустрии asset-менеджмента, включая практики США, Европейского союза, Великобритании, Японии и стран Юго-Восточной Азии. В рамках исследования обобщены данные из открытых источников: научных публикаций, отчетов международных организаций и официальных сайтов регуляторов, таких как SEC, FCA, IOSCO, ESMA и Банк России. Были проанализированы примеры деятельности крупных игроков отрасли, включая Yale Endowment, Government Pension Fund Global и компанию BlackRock, с целью выявления факторов устойчивого успеха и ключевых рисков. Особое внимание уделено влиянию технологических изменений и ESG-факторов на инвестиционные стратегии и структуру управления портфелем.

Методологическая основа исследования включает как общенаучные, так и специальные методы. Среди общенаучных применялись системный подход, логический анализ и синтез, историко-хронологический подход. В числе специальных - контент-анализ нормативной документации, сравнительный анализ регулятивных режимов, кейс-анализ практик ведущих управляющих компаний и элементы факторного анализа, позволившие выявить ключевые детерминанты трансформации asset-менеджмента. В работе также использовались методы экономико-статистического анализа, что позволило обработать значительный массив количественных данных и выявить устойчивые закономерности в развитии отрасли. Применение методов экспертных оценок и глубинных интервью с представителями индустрии обеспечило получение актуальной информации о текущих трендах и проблемах в сфере управления активами.

Научная новизна исследования заключается в том, что оно охватывает период трансформации отрасли в условиях цифровизации и усиления регуляторного контроля. Это позволило оценить, каким образом технологические инновации (искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн) и изменения в нормативной среде влияют на формирование инвестиционных решений, процессы риск-менеджмента и адаптацию управляющих компаний к новым требованиям рынка. Особое внимание уделялось анализу практических кейсов внедрения инновационных решений в деятельность управляющих компаний и оценке их влияния на эффективность управления активами.

Теоретические основы Asset-Менеджмента

История развития asset-менеджмента неразрывно связана с эволюцией финансовых рынков и инвестиционной деятельности. Первые формы управления активами появились еще в древности, когда состоятельные люди доверяли управление своим имуществом

специальным управляющим. Однако современное понимание asset-менеджмента начало формироваться в 19 веке с появлением первых инвестиционных трастов в Великобритании. Значительный импульс развитию отрасли дал 20 век, особенно его вторая половина. После Великой депрессии в США в 1930-1940х годах, были приняты важнейшие законодательные акты, регулирующие инвестиционную деятельность, что заложило основу современной индустрии управления активами. Одним из ключевых нормативных актов стал Закон об инвестиционных компаниях 1940 года, который ввел правила управления взаимными фондами. В послевоенные десятилетия глобальная экономика демонстрировала стремительный рост. Население начало активнее формировать накопления, что привело к усилению роли пенсионных фондов в сфере управления капиталом. Этот период характеризовался становлением крупных институциональных инвесторов, среди которых выделялись не только пенсионные, но и страховые организации, а также различные инвестиционные объединения, собирающие значительные финансовые ресурсы (*History of Asset Management // ItemIT. URL: <https://itemit.com/history-of-asset-management>*).

Развитие технологий существенно изменило отрасль управления активами, так как внедрение вычислительной техники позволило оптимизировать множество операций, а расширение международных связей создало возможности для трансграничного инвестирования. В этот период сформировались различные подходы к управлению капиталом - от интенсивного администрирования до пассивного следования рынку. Появились современные системы мониторинга инвестиций и фонды, отслеживающие рыночные индексы, среди которых особенно выделился инновационный финансовый продукт от компании Vanguard, представленный в середине 1970-х. Создание индексных инвестиционных инструментов открыло для частных вкладчиков возможность приобретать доли в широком спектре предприятий, обеспечивая эффективное распределение рисков. Это событие стало поворотным в развитии отрасли управления активами, сделав профессиональные инвестиционные услуги доступными не только состоятельным клиентам, но и массовому инвестору (*History of Asset Management // ItemIT. URL: <https://itemit.com/history-of-asset-management>*).

Управление активами отличается от консалтинговых услуг тем, что специалисты не ограничиваются рекомендациями, а берут на себя полную ответственность за принятие и воплощение инвестиционных решений. В профессиональной среде различают два основных направления: работу с крупными институциональными клиентами и управление частным капиталом физических лиц. Последнее может осуществляться как по стандартным программам, так и с индивидуальным подходом, что особенно характерно для сегмента частного банкинга. [\[2\]](#) Современное управление активами представляет собой глубоко проработанный подход к формированию и развитию инвестиционных портфелей. Эта деятельность прошла путь от базового управления ценными бумагами до создания комплексных стратегий работы с разнообразными видами активов. Сегодня она включает не только непосредственное инвестирование, но и тщательное стратегическое планирование, всесторонний анализ возможных рисков, оценку результативности вложений и постоянное наблюдение за рыночными тенденциями. Основная задача управляющих - обеспечить рост стоимости вверенных им средств при соблюдении баланса между потенциальной прибылью и возможными рисками. Профессиональные управляющие разрабатывают индивидуальные стратегии, учитывающие долгосрочные цели каждого клиента, будь то частное лицо или организация.[\[2\]](#)

Теоретический фундамент современного asset-менеджмента базируется на нескольких ключевых концепциях и моделях. Современная портфельная теория, разработанная

Гарри Марковицем, ввела понятия эффективного портфеля и диверсификации рисков. [\[3\]](#) Модель оценки капитальных активов (CAPM), предложенная Уильямом Шарпом, предоставила инструментарий для оценки требуемой доходности активов. [\[4\]](#) Гипотеза эффективного рынка, сформулированная Юджином Фама, стала основой для понимания ценообразования на финансовых рынках и разработки инвестиционных стратегий. [\[5\]](#)

В условиях цифровой трансформации экономики asset-менеджмент становится одним из лидеров внедрения инновационных технологий в финансовом секторе. Развитие финтех-решений, роботов советников и цифровых платформ делает услуги по управлению активами более доступными для широкого круга инвесторов. [\[6\]](#) Таким образом, asset-менеджмент является неотъемлемым элементом современной финансовой системы, обеспечивающим эффективное управление капиталом и способствующим устойчивому развитию экономики, так как его роль продолжает возрастать по мере усложнения финансовых рынков и появления новых вызовов глобальной экономики.

Финансовые инструменты и стратегии Asset-Менеджмента

В современном asset-менеджменте используется широкий спектр финансовых инструментов, каждый из которых обладает уникальными характеристиками риска и доходности. Традиционные инструменты включают акции, облигации и денежные средства, формирующие базовую структуру большинства инвестиционных портфелей. Акции предоставляют возможность участия в капитале компаний и получения потенциально высокой доходности, в то время как облигации обеспечивают стабильный доход и выступают инструментом сохранения капитала. Альтернативные инвестиции, такие как недвижимость, частный капитал, хедж-фонды и товарные активы, дополняют традиционные инструменты, предоставляя возможности для диверсификации и получения доходности, а производные финансовые инструменты, включают фьючерсы, опционы и свопы, используются как для хеджирования рисков, так и для создания дополнительной доходности.

Инвестиционные стратегии в asset-менеджменте формируются с учетом целей инвестора, его отношения к риску и временного горизонта инвестирования. Активные стратегии направлены на получение доходности, превышающей рыночные показатели, через активный выбор ценных бумаг и рынка. Пассивные стратегии, напротив, стремятся к воспроизведению доходности определенного рыночного индекса при минимизации транзакционных издержек. [\[7\]](#) Стратегическое распределение активов определяет долгосрочную структуру портфеля, в то время как тактическое распределение позволяет использовать краткосрочные рыночные возможности. Факторное инвестирование фокусируется на систематических факторах риска, определяющих доходность активов, а устойчивое инвестирование учитывает экологические, социальные факторы и вопросы корпоративного управления. [\[8\]](#)

Рисунок 1 демонстрирует устойчивую динамику роста доли ESG-инвестиций в глобальных портфелях за последние десять лет, что подчёркивает институционализацию принципов устойчивого развития в управлении активами.

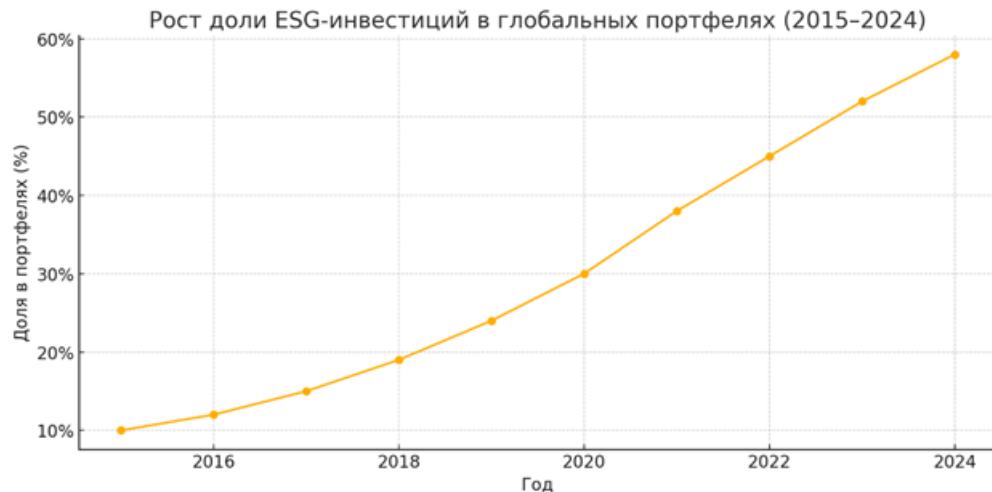


Рис. 1. Рост доли ESG-инвестиций в глобальных портфелях (2015-2024)

Процесс управления активами требует систематического подхода к принятию инвестиционных решений, в основном используются фундаментальный анализ, который включает оценку финансовых показателей компаний, отраслевых тенденций и макроэкономических факторов и технический анализ, который использует исторические данные о ценах и объемах торгов для прогнозирования будущей динамики рынка.[\[9\]](#) Современное же управление активами все чаще использует искусственный интеллект и машинное обучение для анализа данных и принятия решений.[\[10\]](#)

Так как риск-менеджмент является критически важным компонентом управления активами, весь процесс начинается с идентификации различных видов рисков, включая рыночный, кредитный, ликвидности и операционный риски. Измерение рисков осуществляется с использованием различных метрик, таких как волатильность, Value at Risk (VaR) и ожидаемые потери. Управление рисками включает диверсификацию портфеля, установление лимитов на отдельные позиции и использование производных инструментов для хеджирования. В дальнейшем стресс-тестирование и сценарный анализ помогают оценить устойчивость портфеля к различным рыночным условиям. Мониторинг рисков осуществляется на постоянной основе с использованием современных технологических решений, где особое внимание уделяется соответствию регуляторным требованиям и внутренним политикам управления рисками.[\[11, 12\]](#)

Технологические инновации трансформируют ключевые процессы asset-менеджмента. Искусственный интеллект и машинное обучение позволяют анализировать огромные объемы как структурированных, так и неструктурированных данных, выявлять скрытые рыночные закономерности и формировать персонализированные стратегии в режиме реального времени. Внедрение интеллектуальных алгоритмов уже используется для автоматизации клиентской верификации (KYC), оценки ESG-показателей на основе альтернативных источников информации, адаптивного балансирования портфелей и построения прогнозов с учётом нелинейных рыночных факторов. Эти изменения требуют новых профессиональных компетенций: растёт роль специалистов в области data-science, прикладной аналитики и инженерии данных в составе инвестиционных команд.[\[13, 14\]](#)

Рисунок 2 иллюстрирует ускоренное внедрение искусственного интеллекта в инвестиционные процессы, отражающее переход к цифровым моделям принятия решений и анализу неструктурированных данных в реальном времени.

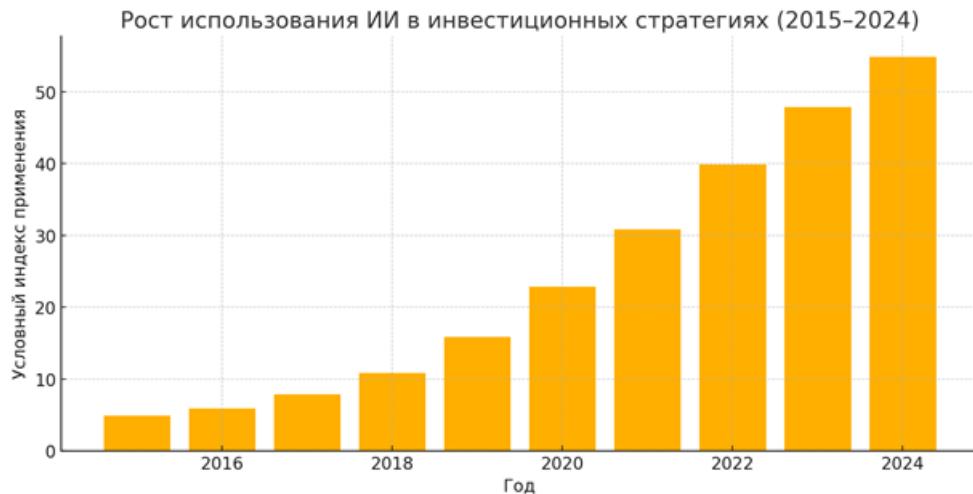


Рис. 2. Рост использования ИИ в инвестиционных стратегиях (2015-2024)

Блокчейн делает транзакции прозрачными и безопасными, позволяя переводить реальные активы в цифровую форму и автоматизировать сделки через умные контракты.[\[15, 16\]](#) Глобализация создает новые возможности для диверсификации, позволяя инвесторам получить доступ к широкому спектру активов по всему миру. Однако, это усиливает взаимосвязанность рынков и потенциальные риски распространения кризисов. Диверсификация становится все более критически важной стратегией для защиты портфелей от геополитических рисков, колебаний валютных курсов и экономических циклов в отдельных странах или регионах.[\[17, 18\]](#)

В заключение, современный asset-менеджмент представляет собой комплексную систему, где успех зависит от способности эффективно сочетать традиционные подходы с инновационными технологиями и адаптироваться к меняющимся регуляторным требованиям. Будущее отрасли будет определяться способностью управляющих активами интегрировать эти различные аспекты в единую эффективную стратегию управления, обеспечивающую оптимальный баланс между риском и доходностью при соблюдении нормативов.[\[15\]](#)

Регулирование и нормативная база

Регулирование индустрии asset-менеджмента на международном уровне представляет собой сложную и многогранную систему стандартов, норм и рекомендаций. Так Базельский комитет по банковскому надзору играет ключевую роль в формировании глобальных стандартов управления рисками и достаточности капитала, оказывая существенное влияние на всю индустрию управления активами. Международная организация комиссий по ценным бумагам (IOSCO) разрабатывает и внедряет стандарты для рынков ценных бумаг, которые служат ориентиром для национальных регуляторов, охватывая вопросы прозрачности операций, защиты инвесторов и системных рисков. В Соединенных Штатах Америки регулирование осуществляется несколькими ведомствами, главным из которых является Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC). В то же время, Европейский Союз создал единую систему регулирования через директивы UCITS и AIFMD *Directive 2011/61/EU* // EUR-Lex.URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2011/61/oj/eng>, а MiFID II *Directive 2014/65/EU* // EUR-Lex.URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/65/oj/eng> существенно повысил требования к прозрачности и защите инвесторов. В Великобритании после Brexit система регулирования претерпела значительные изменения, где Financial Conduct Authority (FCA) осуществляет надзор за индустрией. Азиатские страны демонстрируют различные

подходы к регулированию. Япония имеет строгую систему надзора через Financial Services Agency, в то время как Гонконг и Сингапур позиционируют себя как международные финансовые центры с прогрессивным, но строгим регулированием. Этические аспекты в asset-менеджменте приобретают все большее значение, где управляющие активами должны действовать в наилучших интересах клиентов, избегать конфликтов интересов и обеспечивать справедливое отношение ко всем инвесторам. Развитие технологий и цифровизация финансовых услуг создают новые вызовы для регуляторов, ожидается усиление регулирования в области кибербезопасности и защиты данных. Появление криптоактивов и децентрализованных финансов требует разработки новых регуляторных подходов, где усиление защиты инвесторов остается приоритетом регуляторов. Регулирование системных рисков в asset-менеджменте становится все более важным направлением. Ожидается усиление надзора за крупными управляющими компаниями и введение дополнительных требований к управлению ликвидностью и левериджем. Особое внимание уделяется взаимосвязям между различными участниками финансового рынка и потенциальным каскадным эффектом в кризисных ситуациях, что требует комплексного подхода к регулированию и надзору за индустрией управления активами.

Таблица 1 отражает различия в подходах к регулированию asset-менеджмента в ключевых регионах. Несмотря на общие цели обеспечения прозрачности и защиты инвесторов, каждый регион делает акцент на разных аспектах регулирования в зависимости от зрелости финансового рынка и уровня технологического развития.

Таблица 1. Сравнение регулирования asset-менеджмента в США, ЕС и Азии

Регион	Ключевой регулятор	Главные нормативные акты	Акцент регулирования
США	SEC	Investment Company Act, Dodd-Frank, SEC Rules	Задача инвесторов, контроль за маркетингом фондов
ЕС	ESMA / EBA	UCITS, AIFMD, MiFID II	Прозрачность, ликвидность, защита прав инвесторов
Азия	FSA (Япония), MAS (Сингапур), SFC (Гонконг)	Локальные законы, ориентированные на глобальные стандарты	Финтех-инновации при сохранении системной устойчивости

Практические кейсы

История успешного asset-менеджмента богата яркими примерами, демонстрирующими эффективность различных подходов к управлению активами. Одним из наиболее впечатляющих примеров является деятельность фонда Yale Endowment под руководством Дэвида Свенсена, за период его управления с 1985 года эндаумент Йельского университета продемонстрировал феноменальные результаты, увеличив активы с 1 миллиарда до более чем 31 миллиарда долларов (*Инвестиционный волшебник Йельского университета* // *Финам*. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/investitsionnyy-volshebnik-yelskogo-universiteta->

kak-devid-svensen-zarabotal-milliardy-dlya-svoey-alma-mater-20231111-1100/). Ключом к успеху стала инновационная стратегия распределения активов, включающая значительные инвестиции в альтернативные активы и частный капитал.^[19] Не менее показательным является пример норвежского суверенного фонда Government Pension Fund Global, который стал крупнейшим фондом такого типа в мире. Благодаря консервативной инвестиционной политике, прозрачности управления и долгосрочному подходу, фонд успешно преодолел множество рыночных кризисов, сохраняя и приумножая благосостояние будущих поколений норвежцев. Особенno примечательна интеграция ESG-факторов в инвестиционный процесс, что стало образцом для многих институциональных инвесторов.^[20] Успех BlackRock, крупнейшей компании по управлению активами в мире, демонстрирует эффективность комбинирования активного и пассивного управления. Недавно компания создала революционную платформу Aladdin для анализа рисков и управления портфелем, что позволило ей достичь масштаба операций и эффективности управления (*Staying one step ahead: BlackRock's Aladdin // KPMG. URL: <https://kpmg.com/be/en/home/insights/2022/05/ba-staying-one-step-ahead-blackrocks-aladdin.html>*). Способность адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и внедрять инновационные технологические решения стала ключевым фактором успеха.

История финансовых рынков также богата примерами неудачного управления активами, которые предоставляют ценные уроки для индустрии. Крах Long-Term Capital Management в 1998 году стал классическим примером опасности чрезмерного кредитного плеча и переоценки математических моделей. Несмотря на наличие в команде двух нобелевских лауреатов, фонд не смог адекватно оценить рыночные риски и влияние событий на свои позиции (*История хедж-фонда LTCM // Empirix. URL: <https://empirix.ru/istoriya-hedzh-fonda-ltcm/>*). Дело Bernard L. Madoff Investment Securities показало критическую важность должной проверки и прозрачности в управлении активами. Так как крупнейшая в истории финансовая пирамида смогла существовать десятилетиями благодаря репутации основателя и недостаточному контролю со стороны регуляторов.

Современные уроки в сфере asset-менеджмента выявляются на основе анализа деятельности многих активно управляемых фондов, демонстрирующих стабильные результаты ниже рыночных индексов после учёта комиссий. Это подчёркивает необходимость контроля издержек и обоснованного подхода к выбору активных инвестиционных стратегий. Представленные примеры как успешного, так и неудачного управления активами позволяют выделить ряд ключевых принципов: диверсификация, эффективный риск-менеджмент, высокая степень прозрачности и контроля, а также способность к адаптации в условиях изменяющейся рыночной среды. Анализ указанных кейсов позволяет выделить ряд системных причин успеха и неудач в управлении активами. Успешные стратегии, как правило, базируются на институциональной дисциплине, глубокой диверсификации, раннем внедрении альтернативных инструментов и готовности к технологическим экспериментам. Напротив, неудачи часто обусловлены чрезмерной зависимостью от теоретических моделей без адаптации к текущим рыночным условиям, слабым управлением рисками и отсутствием прозрачности. Сравнительный анализ показал, что устойчивое развитие asset-менеджмента требует не только доступа к инновационным технологиям, но и зрелых организационных структур, способных гибко реагировать на вызовы внешней среды. Особое значение приобретает способность сочетать традиционные принципы управления активами с современными технологическими решениями и учетом новых факторов риска, таких как климатические изменения и геополитическая нестабильность.

Индустрия asset-менеджмента находится на пороге значительных трансформаций, обусловленных технологическими инновациями, изменением потребительских предпочтений и эволюцией глобальных финансовых рынков. Будущие исследования в этой области должны учитывать множество быстрорастущих трендов и потенциальных направлений развития отрасли. Искусственный интеллект и машинное обучение становятся ключевыми факторами трансформации asset-менеджмента - исследования в области применения этих технологий для анализа рыночных данных, прогнозирования движения цен активов и оптимизации портфелей приобретают первостепенное значение. Особый интерес представляет разработка алгоритмов, способных обрабатывать неструктурированные данные и выявлять скрытые паттерны в рыночной динамике.^[19] Интеграция ESG-факторов в инвестиционный процесс требует глубокого научного осмысливания. Необходимы исследования, направленные на разработку надежных методологий оценки влияния экологических, социальных и управлеченческих факторов на долгосрочную доходность инвестиций. Особенно актуальным становится изучение взаимосвязи между устойчивым развитием компаний и их финансовыми результатами.^[20]

В то время как инновации в области финансовых инструментов и инвестиционных продуктов порождают острую необходимость в исследовании их эффективности и сопутствующих рисков, наиболее пристального внимания заслуживает изучение новейших форм структурированных продуктов, которые, наряду с альтернативными инвестициями и гибридными финансовыми инструментами, формируют современный инвестиционный ландшафт. Учитывая непрерывную глобализацию финансовых рынков, которая создает возможности для международной диверсификации, особую актуальность приобретают исследования в области управления валютными рисками. Причем наибольший интерес представляет анализ того, каким образом геополитические факторы влияют на формирование и реализацию глобальных инвестиционных стратегий. Стремительное развитие квантовых вычислений открывает принципиально новые горизонты в методологии оптимизации портфеля и управления рисками. Вследствие чего современные исследования в данной области должны концентрироваться на изучении потенциальных применений квантовых технологий в сфере asset-менеджмента, которые могут существенно трансформировать существующие подходы к управлению активами.

Результаты исследования

Анализ современного состояния индустрии asset-менеджмента показал, что ключевыми факторами её трансформации являются технологические инновации, изменение регуляторной среды и рост значимости устойчивого инвестирования. Технологии, такие как искусственный интеллект, машинное обучение и блокчейн, активно интегрируются в процессы анализа данных, построения инвестиционных стратегий и управления рисками. Использование роботов советников, цифровых платформ и алгоритмических систем позволяет повысить эффективность принятия решений и сделать услуги управления активами более доступными.

Исследование показало, что современные управляющие компании стремятся сочетать активные и пассивные подходы, использовать факторные стратегии и учитывать ESG-критерии при формировании портфелей. Отдельное внимание уделяется управлению рисками - через диверсификацию, хеджирование, стресс-тестирование и соблюдение нормативных требований. Комплексный риск-менеджмент стал неотъемлемой частью инвестиционного процесса. Показано, что глобальные регуляторы усиливают контроль за индустрией asset-менеджмента. Ведущими направлениями регулирования стали защита инвесторов, прозрачность операций, контроль ликвидности и системных рисков, а также

разработка новых подходов к регулированию цифровых активов. Разнообразие международных моделей регулирования подчеркивает необходимость адаптации национальных систем к глобальным стандартам.

На основе анализа практических кейсов выявлены общие черты успешных стратегий: акцент на альтернативные инвестиции, интеграция ESG-факторов, использование передовых технологий и долгосрочный подход к управлению капиталом. Также проанализированы случаи провалов, вызванных недостаточным контролем рисков, переоценкой моделей и отсутствием прозрачности. Исследование зафиксировало переход asset-менеджмента от традиционных моделей к гибким, технологически подкреплённым стратегиям, способным адаптироваться к изменяющимся условиям и усиливающимся требованиям со стороны общества и регуляторов. Проведённый авторский анализ сопоставления количественных и качественных характеристик трансформационных изменений (на основе графиков 1 и 2) позволил зафиксировать устойчивую тенденцию - рост цифровизации и ESG-интеграции сопровождается усилением нормативной нагрузки и усложнением модели компетенций управляющих активами. Эти процессы особенно выражены в юрисдикциях с развитой цифровой инфраструктурой и активной регуляторной политикой (США, ЕС), в то время как в ряде азиатских стран сохраняется смешанный подход с элементами гибкой адаптации.

Выводы

Полученные результаты подтверждают, что технологическая трансформация и изменение регуляторной среды оказывают влияние на asset-менеджмент. Они определяют его приоритеты, методы и инструменты. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет обрабатывать большие массивы данных, выявлять рыночные паттерны и адаптировать инвестиционные стратегии в реальном времени. Это делает управление активами более точным и оперативным, однако требует постоянного пересмотра моделей оценки и контроля рисков.

Интеграция ESG-факторов становится неотъемлемой частью инвестиционного процесса. Опыт таких игроков, как норвежский суверенный фонд и BlackRock, показывает, что устойчивое инвестирование не только соответствует требованиям регуляторов, но и может способствовать долгосрочной доходности. Однако отсутствие единых стандартов оценки ESG-рисков усложняет включение этих параметров в модели управления. Анализ кейсов успешного управления, включая стратегии Yale Endowment и Government Pension Fund Global, демонстрирует важность диверсификации, долгосрочной дисциплины и использования альтернативных активов. В то же время, примеры провалов - такие как LTCM и пирамида Madoff - указывают на риски чрезмерного слепого следования математическим моделям и недостаточного внешнего контроля. Регуляторное давление усиливается по всем направлениям: от ужесточения требований к прозрачности до контроля за цифровыми и альтернативными активами. В разных юрисдикциях - США, ЕС, Великобритании, Японии и странах Азии наблюдаются вариативные подходы. Но общий тренд направлен на повышение устойчивости системы и снижение системных рисков. Особенно актуальными становятся вопросы защиты данных и кибербезопасности, что требует от управляющих компаний пересмотра инфраструктуры и внутренней политики.

Подход к устойчивому инвестированию остаётся предметом научных дискуссий. Так, по мнению Schopf (2024), использование искусственного интеллекта в ESG-оценке усиливает субъективность моделей из-за ограниченного качества исходных данных и отсутствия единых стандартов. В то же время Nagel (2021) указывает, что алгоритмическая обработка ESG-информации способна повысить воспроизводимость

оценки и устраниТЬ влияние предвзятости аналитиков. Представленные в данной работе результаты подтверждают необходимость сочетания алгоритмической обработки данных с экспертной интерпретацией, особенно в условиях нестандартизированной отчётности по ESG [15, 16].

Результаты указывают на необходимость стратегической переориентации asset-менеджеров. От традиционного управления к интеграции технологических решений, соблюдению новых норм и учету факторов устойчивого развития как важных компонентов конкурентоспособности. При этом важно учитывать неоднородность уровня цифровой зрелости среди участников глобального рынка. В ряде развивающихся стран недостаточное развитие ИТ-инфраструктуры, ограниченный доступ к облачным вычислениям и дефицит цифровых компетенций сдерживают полноценную интеграцию инновационных решений. Кроме того, отсутствие унифицированных стандартов по оценке ESG-факторов затрудняет сопоставимость данных и объективную верификацию устойчивых инвестиций. Отдельную озабоченность вызывает нарастающая концентрация капитала в руках нескольких глобальных управляющих компаний. Это создаёт риск централизации и повышает зависимость глобальной финансовой стабильности от решений ограниченного круга участников рынка. Аргументация представленных выводов базируется на сопоставлении эмпирических данных, практических кейсов и анализа теоретических подходов. Последовательное сопоставление стратегий успешных и неудачных фондов, нормативных тенденций и технологических решений позволило сформировать целостное представление о механизмах адаптации к вызовам цифровой и регуляторной среды. Это придаёт исследованию практическую значимость для профессионального сообщества и формирует основу для последующих прикладных разработок.

Библиография

1. Карасева И.А., Карханина А.С., Кузнецов Ю.В., Сямина Е.И. Будущее стратегического менеджмента в условиях цифровой трансформации // StudNet. 2024. № 7(2).
2. Hastings N.A.J. Physical Asset Management: With an Introduction to ISO55000. 3rd ed. Cham: Springer International Publishing, 2021. 566 p.
3. Боброва Е.А., Мазур Л.В., Малащенко В.В. Портфельная теория Марковица в условиях современности // Экономическая среда. 2021. № 2(36). С. 78-83. DOI: 10.36683/2306-1758/2021-2-36/78-83 EDN: SUGAWR.
4. Abad P. A Deeper Theoretical Understanding of the Capital Asset Pricing Model // SSRN Electronic Journal. 2025. DOI: 10.2139/ssrn.5094280.
5. Martin I.W.R., Nagel S. Market efficiency in the age of big data // Journal of Financial Economics. 2022. Vol. 145, Issue 1. P. 154-177.
6. Schellhorn H., Kong T. Machine Learning for Asset Management and Pricing. Philadelphia: Society for Industrial and Applied Mathematics, 2024. 200 p.
7. Клишина Е.Ю., Ежов А.Н. Активное и пассивное управление портфелем // Вестник международного Института управления. 2017. № 3(145). С. 72-75. EDN: ZVFAYJ.
8. Вишневер В.Я. Инвестиционный портфель: теоретические основы, принципы и методы формирования, оценка эффективности // Российская наука: актуальные исследования и разработки: сб. науч. ст. XI Всерос. науч.-практ. конф. Самара: СГЭУ, 2021. Ч. 1. С. 303-307. DOI: 10.46554/Russian.science-2021.02-1-303/307 EDN: ITALZX.
9. Гарафутдинов Р.В. Моделирование и прогнозирование на финансовых рынках с применением фрактального анализа: монография. Пермь: ПГНИУ, 2022. 158 с.
10. Дашков А.А., Нестерова Ю.О. Исследование влияния искусственного интеллекта на бизнес-модель организации // E-Management. 2020. № 3(4). С. 26-36. DOI:

- 10.26425/2658-3445-2020-3-4-26-36 EDN: NUACGM.
11. Новлянский В.В., Пелихов Д.А. Роль искусственного интеллекта в сфере бизнеса и промышленности // Вестник науки. 2024. № 1(7). С. 556-562. EDN: SUXXED.
12. Поняева И.И. Управленческая модель трансформации современной организации как ответ на вызовы цифровизации // Экономика и управление. 2023. Т. 29, № 5. С. 593-604.
13. Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36, № 3. С. 390-420. DOI: 10.21638/spbu05.2020.303 EDN: LJLLJT.
14. Чебуханова Л.В. Искусственный интеллект и его влияние на трансформацию финансовых инструментов // Вестник Академии знаний. 2024. № 5(64). С. 486-491. EDN: GQHFTM.
15. Schopf M. Advancing Portfolio Construction and Optimization: AI's Role in Boosting Returns, Lowering Risks, and Streamlining Efficiency // SSRN Electronic Journal. 2024.
16. Nagel S. Machine Learning in Asset Pricing. Princeton: Princeton University Press, 2021. 368 р.
17. Грачева К.А. Роль цифровой трансформации в управлении предприятиями: анализ цифровых кейсов // KANT. 2023. № 1(46). С. 16-23. DOI: 10.24923/2222-243X.2023-46.3 EDN: FQMQQO.
18. Сураева М.О. Влияние инноваций на систему управления бизнесом: парадигма искусственного интеллекта и цифрового личного ассистирования // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3(53). С. 588-593.
19. Прокопьев М.А. Влияние на банковскую систему России международных стандартов "Базель 3" в условиях пандемии COVID 19 // Экономика, финансы, проектное управление и социальная сфера России: императивы устойчивости: материалы науч.-практ. конф. Краснодар: РЭА, 2022. С. 47-53. EDN: POQYJC.
20. Тимофеева Е.Ю., Фечина А.О. ESG-инвестирование: мировой и российский опыт // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25, № 6. С. 76-97. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-6-76-97. "

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. Опираясь на заголовок, представляется возможным заключить о том, что статья должна быть посвящена современному состоянию и перспективам развития Asset-Менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды. Содержание статьи, во-первых, только частично соответствует заявленной теме (отсутствует указание на конкретные условия технологической трансформации). Во-вторых, по сути не содержит авторского блока, а базируется исключительно на систематизации и обобщении результатов исследований, проведенных другими авторами.

Методология исследования базируется на изложении общезвестных фактов и суждений. К сожалению, не используется какой-либо общенаучный или специальный методологический аппарат в части анализа данных. При проведении доработки статьи было бы также обратить внимание на построение графических объектов, содержащих результаты изучения состояния предмета исследования в структуре/динамике и т.п.

Актуальность исследования вопросов, связанных с развитием Asset-Менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды, не вызывает сомнения. Качественные научные исследования по данному вопросу имеют востребованность у широкой читательской аудитории. При этом потенциальную читательскую аудиторию интересуют обоснованные проблемы и аргументированные пути их решения. Поднимаемый в заголовке контекст условий технологической трансформации особый интерес, т.к. это позволит осуществить качественное социально-экономическое, инновационное и бюджетное прогнозирование, что крайне необходимо для достижения заявленных целей и задач, в т.ч. определённых Президентом России по обеспечению технологического суверенитета Российской Федерации.

Научная новизна в представленных на рецензирование материалах отсутствует, но при учёте указанных в тексте рецензии замечаний может быть сформирована.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения можно считать научным только с позиции преимущественного отсутствия просторечных высказываний и выражений. В то же время не рекомендуется использовать в научных работах слово "можно". Структура статьи автором выстроена. При доработке статьи рекомендуется переименовать блок «Вступление» (чаще используется в музыкальных произведениях) на «Введение». Также целесообразно добавить разделы «Постановка проблемы», «Методология и условия исследования», «Результаты исследования», «Обсуждение результатов исследования», «Выводы и дальнейшие направления исследования». В содержательном плане статью следует наполнить обоснованными выявленными проблемами и обоснованными путями их решения. Крайне важно также обосновать заявленные в заголовке условия технологической трансформации и изменения регуляторной среды.

Библиография. Ознакомление с библиографическим списком позволяет заключить о практически полной подготовке статьи на электронных источников без глубокого погружения в научные публикации (таковых выявлено только 4 из 26 наименований). **Апелляция к оппонентам.** При наполнении статьи содержательным компонентов в части авторского подхода к оценке современного состояния и перспектив развития Asset-Менеджмента в условиях технологической трансформации и изменения регуляторной среды, следует также обсудить полученные результаты с теми итогами, что содержатся в научных трудах отечественных и зарубежных авторов. Это позволит оказать позитивное влияние на формирование отсутствующей в текущей редакции научной новизны.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом всего вышеизложенного, заключаем о том, что статья в представленном виде не представляет какой-либо научной или практической ценности. Соответственно, не будет востребована у потенциальной читательской аудитории. При этом, проведённая доработка с учётом указанных в тексте рецензии замечаний позволит устранить данную проблему и статья будет иметь высокую востребованность у потенциальной читательской аудитории. В связи с этим статью следует не отклонять, а отправить на доработку.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступает управление активами, которое рассматривается в контексте технологической трансформации и изменения регуляторной среды.

Методология исследования базируется на применении историко-хронологического и системного подходов, методов анализа и синтеза, контент-анализа нормативно-правовой документации, кейс-анализе эмпирических примеров, факторного анализа, экспертной оценке.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что индустрия управления активами сталкивается с необходимостью адаптации к современным условиям, говорят о необходимости переосмысливания подходов к asset-менеджменту с точки зрения организационной структуры и стратегии, а также с позиции регуляторного соответствия и технологической устойчивости.

Научная новизна работы, к сожалению, не сформулирована в публикации, не выделены конкретные элементы приращения научного знания.

Структурно в публикации выделены следующие разделы: Введение, Постановка проблемы, Методология и условия исследования, Теоретические основы Asset-Менеджмента, Финансовые инструменты и стратегии Asset-Менеджмента, Регулирование и нормативная база, Практические кейсы, Результаты исследования, Обсуждение результатов и Библиография.

В статье отмечено, что asset-менеджмент является неотъемлемым элементом современной финансовой системы, обеспечивающим эффективное управление капиталом и способствующим устойчивому развитию экономики; рассмотрена история развития asset-менеджмента, начиная с 19 века; проиллюстрирован рост доли EGS-инвестиций в глобальных портфелях за 2015-2024 гг. и рост использования искусственного интеллекта в инвестиционных стратегиях за этот период времени, проведено сравнение регулирования asset-менеджмента в США, ЕС и Азии.

Библиографический список включает 34 источника – интернет-источники, а также публикации отечественных и зарубежных ученых по рассматриваемой теме на русском и иностранном языках. В тексте публикации имеются адресные ссылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из недостатков стоит отметить следующие. Во-первых, в тексте не выделен раздел «Выводы» или «Заключение», без чего работа выглядит неоконченной. Во-вторых, в статье не сформулированы цель и задачи исследования, а также научная новизна полученных результатов. В-третьих, стиль изложения материала будет чрезмерно сложным для восприятия читателями – представляется уместным упростить как построение грамматических предложений, так и используемую лексику. В-четвертых, в списке литературы преобладают электронные ресурсы из сети интернет, которые в соответствии с принятыми редакцией правилами оформления списка литературы, не должны указываться в разделе «Библиография», а упоминаться в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов.

Тема статьи актуальна, материал соответствует тематике журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, но перед опубликованием нуждается в доработке в соответствии с высказанными замечаниями.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Актуальность исследования заключается в обращении автора к одной из

методологически важных проблем – применения asset-менеджмента в условиях перехода к новому технологическому этапу, связанному с развитием цифровых сервисов и методов управления. Достаточно часто в исследованиях поднимаются вопросы эффективного применения проектного подхода, антикризисного управления, бережливого менеджмента, а asset-менеджмент изучается либо в контексте совокупности методов управления, либо даже не выделяется в общей системе управления. Представленная статья восполняет пробелы в осознании значимости данного метода, его перспективности, прикладной ценности.

Предмет исследования связан с методами asset-менеджмента в организациях.

Методология исследования опирается на статистические данные, методы систематизации опыта и теоретических положений известных трудов, структурно-логический анализ. Она также раскрыта автором в положениях работы.

Научная новизна сформулирована в исследовании. Ее ценность и оригинальность заключаются в рассмотрении данного инструмента на фоне применения цифровых технологий, искусственного интеллекта. Организациям зачастую не хватает ориентира, метода, который объединил бы хорошее видение финансового потенциала, инвестиционных возможностей и реальной оценки активов компаний для дальнейшего развития. К данным проблемам добавляется еще и вопрос регулирования деятельности с учетом ее перехода к новым формам активов, новым способам управления ими на микроуровне и государственного регулирования их обращения.

Статья структурирована по смысловым блокам, структура позволяет соответствовать требованиям, а с другой стороны, раскрывать основные положения научной задачи. Стиль изложения статьи научный, с элементами апелляции к данным, публикациям, фактам, теории вопроса.

Библиография, в целом, достаточно обширна и включает источники на русском и иностранном языке (преимущественно – английский).

Апелляция к оппонентам имеет место в публикации. Считаем, что обращения к позициям авторов, экспертов вполне достаточно для исследования. Однако, все кейсы, рассмотренные в работе, посвящены опыту зарубежных стран и нет примеров российского опыта asset-менеджмента. Это можно оценить как упущение автора, поскольку в большинстве случаев зарубежный опыт изучается для целей адаптации его лучших результатов в российских условиях или для целей сравнения. Таким образом, исследованию присущ концептуальный подход к раскрытию asset-менеджмента, отсутствует конкретика российской практики, опыта разрешения проблем по данному аспекту.

Автором в результате исследования были получены ценные выводы, затронуты важные проблемы инвестиций в активы организаций, приобретающих новые формы. Именно эта тенденция меняет методы управления активами, что создает необходимость выработки особого типа менеджмента. Статья будет интересна читательской аудитории. Ранее были указаны некоторые недостатки работы, которые, тем не менее, не снижают ее общей ценности. Статья является завершенной и может быть рекомендована к публикации.