

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s3 / 2025, Vol. 17, Iss. s3 <https://esj.today/issue-s3-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/08FAVN325.pdf>

5.2.4. Финансы (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Будкина, Е. С. Интегрированная система финансового и инвестиционного менеджмента в условиях нестабильности мировых рынков / Е. С. Будкина // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s3. — URL: <https://esj.today/PDF/08FAVN325.pdf>.

**For citation:**

Budkina E.S. Integrated system of financial and investment management in the context of instability of world markets. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s3): 08FAVN325. Available at: <https://esj.today/PDF/08FAVN325.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 336.64; 330.322.1; 339.7

**Будкина Екатерина Сергеевна**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Преподаватель кафедры «Финансового и инвестиционного менеджмента»

Кандидат экономических наук

E-mail: [eksbudkina@fa.ru](mailto:eksbudkina@fa.ru)

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=975317](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=975317)

## **Интегрированная система финансового и инвестиционного менеджмента в условиях нестабильности мировых рынков**

**Аннотация.** Исследование посвящено разработке и обоснованию концептуальных основ интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента, функционирующей в условиях повышенной нестабильности мировых рынков. В работе представлен комплексный анализ трансформации традиционных методов управления финансами и инвестициями в контексте усиливающейся турбулентности глобальной экономики, обусловленной геополитическими конфликтами, структурными дисбалансами и технологическими сдвигами. Идентифицированы ключевые факторы нестабильности, оказывающие критическое воздействие на финансово-инвестиционные решения на макро- и микроуровнях, включая волатильность финансовых рынков, асимметрию информации, изменение архитектуры международных расчетов и реконфигурацию глобальных цепочек создания стоимости. Предложен методологический аппарат для совершенствования интегрированного подхода к управлению финансовыми потоками и инвестиционными портфелями, основанный на синтезе стратегического, тактического и операционного уровней принятия решений. Разработана многоуровневая модель адаптивного финансово-инвестиционного менеджмента, обеспечивающая превентивное выявление потенциальных рисков и оперативную корректировку инвестиционных стратегий. Исследованы возможности внедрения искусственного интеллекта и прогностической аналитики для повышения эффективности финансового планирования и инвестиционного проектирования в условиях неопределенности. Сформулированы практические рекомендации по интеграции финансового и инвестиционного менеджмента на уровне корпораций, финансовых институтов и государственных структур, направленные на усиление устойчивости к внешним шокам и оптимизацию соотношения риска и доходности. Обоснована необходимость перехода от изолированных подходов к управлению финансами и инвестициями к созданию целостной

системы, обеспечивающей стратегическую гибкость и операционную эффективность в условиях структурной трансформации глобальных рынков капитала.

**Ключевые слова:** интегрированная система менеджмента; финансовый менеджмент; инвестиционный менеджмент; нестабильность финансовых рынков; риск-менеджмент; глобальная экономическая турбулентность; адаптивное управление; прогностическая аналитика; портфельное инвестирование; финансовое моделирование; финансовые технологии; стратегическая гибкость

## Введение

Актуальность исследования обусловлена возрастающей волатильностью мировых финансовых рынков, требующей принципиально новых подходов к организации финансового и инвестиционного менеджмента как на уровне отдельных экономических субъектов, так и в масштабах национальных экономик. Современный этап развития мировой экономики характеризуется беспрецедентным уровнем неопределенности, связанным с геополитической напряженностью, трансформацией глобальных цепочек поставок, изменением архитектуры международных расчетов и усилением протекционистских тенденций. Согласно данным Международного валютного фонда, неопределенность, геополитический риск и волатильность финансовых рынков создают повышенные риски для экономического роста, и вероятность того, что мировой рост упадет ниже базового прогноза, составляет около 58 %.<sup>1</sup>

В этих условиях традиционные методы финансового и инвестиционного менеджмента, основанные на предположении о рациональности инвесторов и эффективности рынков, демонстрируют ограниченную применимость. Как показывает анализ, проведенный в работе Данильченко А.В., кризисные явления регулярно подвергают сомнению гипотезу эффективного рынка, что в очередной раз было доказано в условиях пандемии COVID-19 и последовавших турбулентных лет [1]. Поведение участников рынка зачастую носит иррациональный характер, усиливая нестабильность и формируя предпосылки для возникновения финансовых кризисов.

Научная проблема исследования заключается в необходимости теоретического обоснования и методологической разработки интегрированного подхода к финансовому и инвестиционному менеджменту, способного обеспечить устойчивость экономических субъектов в условиях возрастающей нестабильности мировых рынков. Фрагментарность существующих моделей управления финансами и инвестициями, их слабая адаптивность к быстро меняющимся внешним условиям и недостаточный учет системных взаимосвязей между финансовыми решениями различного уровня приводят к неоптимальному распределению ресурсов и утрате стратегических преимуществ.

Объектом исследования выступают процессы управления финансовыми потоками и инвестиционной деятельностью экономических субъектов различного уровня (компаний, финансовых институтов, государственных структур) в условиях нестабильности мировых рынков.

Предметом исследования являются теоретические, методологические и практические аспекты формирования и функционирования интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента, обеспечивающей адаптивность и устойчивость экономических субъектов к внешним шокам.

---

<sup>1</sup> Несмотря на снижение процентных ставок и оживление рынков, факторы нестабильности на глобальных финансовых рынках усиливаются. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.imf.org/ru/Blogs/Articles/2024/10/22/global-financial-fragilities-mount-despite-rate-cuts-and-buoyant-markets> (дата обращения 27.04.2025).

Целью исследования является разработка теоретико-методологических основ и практических рекомендаций по формированию интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента, функционирующей в условиях нестабильности мировых рынков.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать природу и источники нестабильности мировых финансовых рынков, их влияние на процессы принятия финансовых и инвестиционных решений.
2. Выявить ключевые взаимосвязи между финансовым и инвестиционным менеджментом в условиях возрастающей неопределенности, обосновать необходимость их интеграции.
3. Разработать концептуальную модель интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента, адаптированную к современным условиям глобальной экономической турбулентности.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретико-методологических основ интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента, адаптированной к условиям нестабильности мировых рынков. Впервые предложен комплексный подход к интеграции различных уровней финансовых решений, учитывающий взаимообусловленность стратегических, тактических и операционных аспектов управления финансами и инвестициями. Разработана оригинальная методика оценки и прогнозирования финансовых рисков, основанная на комбинации традиционных методов анализа и современных технологий обработки больших данных. Предложена типология адаптивных инвестиционных стратегий, соответствующих различным сценариям развития мировой экономики и финансовых рынков.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения разработанных теоретических положений, методических рекомендаций и инструментария для совершенствования процессов финансового и инвестиционного менеджмента различными субъектами экономики — от частных инвесторов и корпораций до институциональных инвесторов и государственных органов. Предложенные в работе подходы к интеграции систем финансового и инвестиционного менеджмента позволяют повысить адаптивность экономических субъектов к внешним шокам, оптимизировать процессы распределения ресурсов и сформировать эффективные механизмы управления рисками в условиях нестабильности мировых рынков.

## 1. Методы и материалы

Теоретико-методологическую основу исследования составляют концепции современной теории финансов, инвестиционного менеджмента, риск-менеджмента, теории принятия решений и поведенческих финансов. Междисциплинарный характер исследования обусловил необходимость интеграции положений различных научных школ и направлений, включая неоклассическую экономическую теорию, институциональную экономику, теорию сложных систем и эволюционную экономику.

В ходе исследования использовались следующие методы:

- системный анализ, позволяющий рассматривать финансовый и инвестиционный менеджмент как взаимосвязанные подсистемы единой системы управления;
- статистический анализ для выявления тенденций и закономерностей на мировых финансовых рынках;
- экономико-математическое моделирование для разработки интегрированных моделей финансового и инвестиционного менеджмента;

- сценарный анализ и метод имитационного моделирования для оценки эффективности предлагаемых управленческих решений в условиях различных сценариев развития мировой экономики;
- методы экспертных оценок для валидации разработанных теоретических положений и практических рекомендаций.

Информационную базу исследования составили данные международных финансовых организаций (Международный валютный фонд, Всемирный банк, Банк международных расчетов), статистика центральных банков, отчеты консалтинговых компаний, научные публикации в ведущих международных и российских журналах по финансам и инвестициям, материалы научно-практических конференций, а также корпоративная отчетность и аналитические материалы финансовых институтов.

Для анализа данных использовались современные программные комплексы статистической обработки информации (R, Python), системы финансового моделирования (Bloomberg Terminal, Thomson Reuters Eikon) и специализированное программное обеспечение для анализа инвестиционных проектов и портфелей.

## 2. Результаты и обсуждение

Концептуальное осмысление феномена нестабильности мировых финансовых рынков представляет собой необходимый этап в разработке интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента. Несмотря на существенные преимущества глобализации финансовых рынков, связанные с расширением возможностей привлечения капитала, диверсификацией инвестиционных портфелей и повышением ликвидности активов, возрастающая взаимосвязанность финансовых систем различных стран способствует усилению волатильности и повышению скорости распространения кризисных явлений.

Анализ данных за период 2020–2025 гг. свидетельствует о значительном усилении волатильности на мировых финансовых рынках. Согласно отчету Международного валютного фонда, в сценарии ужесточения финансовых условий вероятность того, что экономический рост в 2025 году сократится ниже базового прогноза, возрастает примерно до 75%, что сопоставимо с пиком кризиса COVID.<sup>2</sup> Это создает серьезные вызовы для традиционных систем финансового и инвестиционного менеджмента, требуя пересмотра фундаментальных принципов и методологических подходов.

На основе проведенного анализа выявлены следующие ключевые источники нестабильности мировых финансовых рынков, оказывающие существенное влияние на процессы финансового и инвестиционного менеджмента:

1. Геополитические факторы, включая международные конфликты, торговые войны, санкционные режимы и изменение баланса сил на мировой арене.
2. Макроэкономические дисбалансы, связанные с несинхронизированными экономическими циклами различных стран, различиями в денежно-кредитной политике ведущих центральных банков, волатильностью сырьевых рынков и дисбалансами в международной торговле.

---

<sup>2</sup> Несмотря на снижение процентных ставок и оживление рынков, факторы нестабильности на глобальных финансовых рынках усиливаются. [Электронный ресурс]. Режим доступа — URL: <https://www.imf.org/ru/Blogs/Articles/2024/10/22/global-financial-fragilities-mount-despite-rate-cuts-and-buoyant-markets> (дата обращения 27.04.2025).

3. Структурные изменения в глобальной экономике, обусловленные технологической трансформацией, цифровизацией, изменением моделей потребления и производства, а также переходом к низкоуглеродной экономике.
4. Информационные факторы, включая асимметрию информации, информационные каскады и психологические аспекты принятия решений участниками финансовых рынков.

Исследование взаимосвязей между финансовым и инвестиционным менеджментом в условиях нестабильности мировых рынков позволило выявить ряд закономерностей, обосновывающих необходимость их интеграции в единую систему. Традиционное разделение функций финансового и инвестиционного менеджмента, характерное для многих организаций, приводит к субоптимальным решениям в условиях повышенной неопределенности и волатильности.

Финансовый менеджмент, фокусирующийся на управлении денежными потоками, оптимизации структуры капитала, обеспечении ликвидности и финансовой устойчивости, зачастую не в полной мере учитывает долгосрочные инвестиционные цели организации и специфические риски, связанные с инвестиционными проектами. В свою очередь, инвестиционный менеджмент, ориентированный на формирование оптимального инвестиционного портфеля, оценку эффективности инвестиционных проектов и управление инвестиционными рисками, не всегда согласован с краткосрочными финансовыми ограничениями и требованиями к поддержанию финансовой устойчивости организации.

Интеграция финансового и инвестиционного менеджмента предполагает создание единой системы, обеспечивающей согласованность решений на стратегическом, тактическом и операционном уровнях. На стратегическом уровне определяются долгосрочные финансовые и инвестиционные цели организации, формируются основные направления инвестиционной политики, устанавливаются требования к доходности инвестиций и приемлемому уровню риска. На тактическом уровне осуществляется планирование конкретных инвестиционных проектов, определяются источники финансирования, разрабатываются программы управления рисками. Операционный уровень предполагает реализацию принятых решений, мониторинг инвестиционных проектов, управление денежными потоками и корректировку финансовых и инвестиционных планов в соответствии с изменяющимися внешними условиями.

На основе проведенного анализа разработана концептуальная модель интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента, представленная в таблице 1.

**Таблица 1**

**Концептуальная модель интегрированной  
системы финансового и инвестиционного менеджмента**

| Уровень        | Компоненты                                                                                        | Функции                                                                                                                                                 | Методы и инструменты                                                                           |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегический | Стратегическое финансовое планирование, инвестиционная стратегия, управление структурой капитала  | Определение долгосрочных финансовых целей, формирование инвестиционной политики, оптимизация структуры капитала                                         | Сценарное планирование, стратегический анализ, модели оптимизации структуры капитала           |
| Тактический    | Финансовое планирование, бюджетирование, управление инвестиционным портфелем                      | Разработка финансовых планов, формирование и управление инвестиционным портфелем, управление ликвидностью                                               | Инвестиционный анализ, портфельная оптимизация, бюджетирование                                 |
| Операционный   | Управление денежными потоками, мониторинг инвестиционных проектов, оперативное управление рисками | Обеспечение эффективного движения денежных средств, контроль реализации инвестиционных проектов, оперативное реагирование на изменение рыночных условий | Cash-flow менеджмент, система ключевых показателей эффективности, методы оперативного контроля |

| Уровень        | Компоненты                                                                                          | Функции                                                                                                                  | Методы и инструменты                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Аналитический  | Анализ финансовой устойчивости, оценка эффективности инвестиций, анализ рисков                      | Оценка финансового состояния, анализ эффективности инвестиционных проектов, мониторинг рыночных рисков                   | Финансовый анализ, методы оценки инвестиционных проектов, VaR-анализ |
| Информационный | Интегрированная информационная система, аналитическая платформа, система поддержки принятия решений | Сбор, обработка и анализ информации для принятия финансовых и инвестиционных решений, прогнозирование рыночных тенденций | Big Data аналитика, искусственный интеллект, блокчейн-технологии     |

Составлено автором

Важным элементом интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента выступает механизм адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. В отличие от традиционных подходов, основанных на предположении о стационарности рыночных процессов, предлагаемая система предусматривает непрерывный мониторинг рыночной конъюнктуры и оперативную корректировку финансовых и инвестиционных решений. Адаптационный механизм базируется на сочетании проактивного и реактивного подходов. Проактивный подход предполагает разработку сценариев развития ситуации на мировых финансовых рынках и соответствующих планов действий. Реактивный подход предусматривает оперативное реагирование на непредвиденные изменения внешней среды путем активизации соответствующих финансовых и инвестиционных инструментов.

В таблице 2 представлены основные адаптивные стратегии, рекомендуемые для различных сценариев развития мировых финансовых рынков.

**Таблица 2**

**Адаптивные стратегии финансового и инвестиционного менеджмента**

| Сценарий                  | Характеристика                                                                       | Рекомендуемая стратегия                 | Ключевые финансовые и инвестиционные инструменты                                                                                                                                 |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Умеренная нестабильность  | Повышенная волатильность в рамках сложившихся трендов, отсутствие системных кризисов | Стратегия контролируемой диверсификации | Умеренная диверсификация инвестиционного портфеля, хеджирование валютных рисков, управление ликвидностью                                                                         |
| Локальные кризисы         | Кризисные явления в отдельных сегментах финансового рынка или регионах               | Стратегия секторальной защиты           | Реструктуризация инвестиционного портфеля с выходом из кризисных сегментов, формирование резервов ликвидности, активное управление кредитными рисками                            |
| Системный кризис          | Глобальный финансовый кризис, затрагивающий все сегменты рынка и регионы             | Стратегия максимальной защиты           | Переход к консервативной инвестиционной политике, фокус на инструментах с фиксированной доходностью, значительное увеличение резервов ликвидности, минимизация долговой нагрузки |
| Стагнация                 | Длительный период низких темпов роста мировой экономики и финансовых рынков          | Стратегия активного поиска              | Поиск альтернативных источников доходности, инвестиции в недооцененные активы, активное управление операционными расходами, оптимизация налогообложения                          |
| Структурная трансформация | Фундаментальное изменение архитектуры мировых финансовых рынков                      | Стратегия структурной адаптации         | Пересмотр базовых принципов финансового и инвестиционного менеджмента, адаптация к новым условиям функционирования рынков, инвестиции в развитие новых компетенций               |

Составлено автором на основе анализа материалов<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Доклад о мировых инвестициях в 2024 году. [Электронный ресурс]. — URL: <https://roscongress.org/en/materials/doklad-o-mirovykh-investitsiyakh-v-2024-godu/> (дата обращения 27.04.2025).

Несмотря на снижение процентных ставок и оживление рынков, факторы нестабильности на глобальных финансовых рынках усиливаются. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.imf.org/ru/Blogs/Articles/2024/10/2/global-financial-fragilities-mount-despite-rate-cuts-and-buoyant-markets> (дата обращения 27.04.2025).

Особую значимость в современных условиях приобретает проблема управления рисками. Традиционные методы риск-менеджмента, основанные на исторических данных и предположении о нормальном распределении доходности активов, зачастую не позволяют адекватно оценить и управлять рисками в условиях повышенной нестабильности мировых финансовых рынков. В рамках предлагаемой интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента разработана комплексная методика управления рисками, учитывающая специфику современных рыночных условий.

В основе методики лежит интегральный подход к оценке рисков, объединяющий статистические методы (Value at Risk, Conditional Value at Risk, стресс-тестирование), экспертные оценки и сценарный анализ. Особое внимание уделяется моделированию «хвостовых» рисков, связанных с маловероятными, но критическими событиями, способными привести к значительным финансовым потерям.

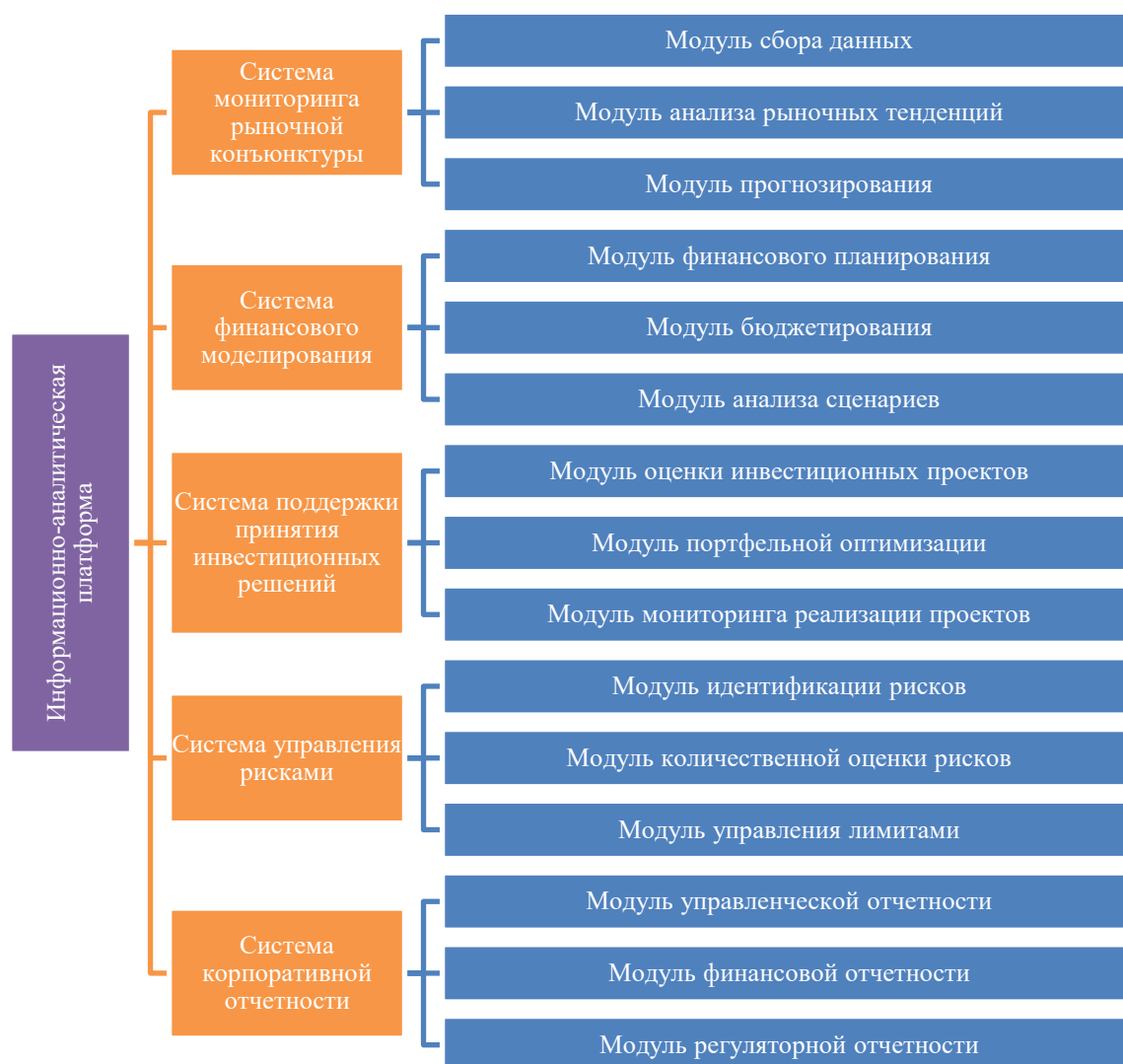
Для повышения эффективности управления рисками предлагается использовать многоуровневую систему лимитов и триггеров, обеспечивающую своевременное выявление повышенного уровня риска и активизацию соответствующих защитных механизмов. В отличие от традиционных статичных лимитов, предлагаемая система предусматривает динамическую корректировку пороговых значений в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры и внутренних параметров организации.

Ключевым элементом интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента выступает информационно-аналитическая платформа, обеспечивающая сбор, обработку и анализ информации, необходимой для принятия обоснованных финансовых и инвестиционных решений. В условиях возрастающего объема и сложности информации особое значение приобретают современные технологии обработки больших данных (Big Data) и искусственного интеллекта.

Как отмечают исследователи Нагорный Д.А. и Озарнов Р.В., «в условиях макроэкономической нестабильности особую актуальность приобретает применение цифровых финансовых технологий, обеспечивающих повышение эффективности финансовых решений» [2]. Предлагаемая информационно-аналитическая платформа включает следующие основные компоненты:

1. Система мониторинга рыночной конъюнктуры, обеспечивающая сбор и анализ информации о динамике финансовых рынков, макроэкономических показателях, отраслевых тенденциях и геополитической ситуации.
2. Система финансового моделирования, позволяющая оценивать различные сценарии развития ситуации и их влияние на финансовые результаты организации.
3. Система поддержки принятия инвестиционных решений, обеспечивающая комплексную оценку инвестиционных проектов с учетом их взаимосвязи с другими проектами и влияния на финансовую устойчивость организации.
4. Система управления рисками, включающая инструменты идентификации, оценки и минимизации различных видов рисков.
5. Система корпоративной отчетности, обеспечивающая формирование управленческой отчетности для различных уровней управления.

На рисунке 1 представлена структура информационно-аналитической платформы интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента.



**Рисунок 1.** Структура информационно-аналитической платформы интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента (составлено автором на основе анализа материалов<sup>4</sup>)

Особое внимание в рамках предлагаемой интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента уделяется вопросам управления ликвидностью и оптимизации структуры капитала. В условиях нестабильности мировых финансовых рынков возрастают риски ликвидности, связанные с возможным ограничением доступа к финансовым ресурсам, волатильностью процентных ставок и валютных курсов.

Для эффективного управления ликвидностью предлагается использовать динамический подход, предусматривающий формирование многоуровневой системы резервов ликвидности и диверсификацию источников финансирования. Основные принципы управления ликвидностью в рамках интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента представлены в таблице 3.

<sup>4</sup> State-of-the-Art Artificial Intelligence in the Port and Container Terminal Industry. [Электронный ресурс]. — URL: <https://portlogistics.akquinet.com/port-logistics-blog/blogpost-details/state-of-the-art-artificial-intelligence-in-the-port-and-container-terminal-industry> (дата обращения 27.04.2025).

Что такое интегрированная система менеджмента (ИСМ)? [Электронный ресурс]. — URL: <https://tpc72.ru/info/articles/chto-takoe-integrirovannaya-sistema-menedzhmenta-ism/> (дата обращения 27.04.2025).

Таблица 3

**Принципы управления ликвидностью в условиях нестабильности мировых рынков**

| Принцип                                  | Содержание                                                                                                          | Практические механизмы реализации                                                                                         |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Многоуровневая система резервов          | Формирование резервов ликвидности различного уровня — от операционных до стратегических                             | Операционные резервы (1–3 месяца), тактические резервы (3–12 месяцев), стратегические резервы (более 12 месяцев)          |
| Диверсификация источников финансирования | Использование различных источников финансирования для снижения зависимости от отдельных сегментов финансового рынка | Банковские кредиты, облигационные займы, секьюритизация активов, привлечение акционерного капитала                        |
| Активное управление валютной структурой  | Оптимизация валютной структуры активов и пассивов с учетом прогнозируемой динамики валютных курсов                  | Хеджирование валютных рисков, формирование естественных хеджей, диверсификация валютных активов                           |
| Прогнозирование денежных потоков         | Разработка системы прогнозирования денежных потоков с учетом различных сценариев развития ситуации                  | Сценарное прогнозирование, стресс-тестирование, использование методов машинного обучения для повышения точности прогнозов |
| Оптимизация операционного цикла          | Сокращение операционного и финансового циклов для высвобождения денежных средств                                    | Управление оборотным капиталом, оптимизация запасов, совершенствование системы расчетов с контрагентами                   |

Составлено автором на основе анализа материалов [3; 4]

Оптимизация структуры капитала в условиях нестабильности мировых финансовых рынков требует нового подхода, учитывающего не только традиционные факторы (стоимость источников финансирования, налоговые эффекты, риски финансовой неустойчивости), но и факторы, связанные с возможными резкими изменениями внешней среды — ограничением доступа к отдельным сегментам финансового рынка, волатильностью процентных ставок, изменением регуляторных требований.

В рамках предлагаемой интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента разработана методика динамической оптимизации структуры капитала, предусматривающая периодическую корректировку целевых показателей и механизмов их достижения в зависимости от изменения внешних условий. Методика базируется на сценарном подходе и предполагает разработку различных сценариев изменения ключевых параметров внешней среды, оценку их влияния на стоимость и доступность различных источников финансирования и формирование на этой основе оптимальной финансовой стратегии.

Важным элементом интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента выступает механизм согласования финансовых и инвестиционных решений на различных уровнях управления. В отличие от традиционных иерархических структур, предполагающих последовательное принятие решений от высшего уровня к низшему, предлагаемый механизм основан на принципе взаимного согласования, предусматривающем итеративный процесс выработки оптимальных решений с учетом взаимосвязей и ограничений на различных уровнях.

Механизм согласования финансовых и инвестиционных решений включает следующие основные компоненты:

1. Система целевых показателей, обеспечивающая согласованность финансовых и инвестиционных целей на различных уровнях управления.
2. Процедуры согласования, определяющие порядок взаимодействия различных подразделений и уровней управления при принятии финансовых и инвестиционных решений.
3. Информационная система, обеспечивающая оперативный обмен информацией между участниками процесса принятия решений.
4. Система мотивации, стимулирующая принятие решений, направленных на достижение общих целей организации.

Эффективность функционирования интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента во многом определяется качеством финансового моделирования и прогнозирования. В условиях нестабильности мировых финансовых рынков возрастает необходимость в инструментах, позволяющих оценивать различные сценарии развития ситуации и их влияние на финансовые результаты организации.

В рамках предлагаемой системы разработана методика динамического финансового моделирования, основанная на сочетании традиционных методов финансового планирования и современных подходов к моделированию сложных систем. Особенностью методики является возможность учета взаимосвязей между различными финансовыми и инвестиционными решениями, а также оценки их влияния на ключевые показатели деятельности организации при различных сценариях развития внешней среды.

Важным элементом методики выступает система ранней диагностики финансовых проблем, основанная на мониторинге специально разработанных индикаторов, сигнализирующих о возможном ухудшении финансового состояния организации. В отличие от традиционных подходов, ориентированных на ретроспективный анализ финансовой отчетности, предлагаемая система предусматривает выявление потенциальных проблем на ранних стадиях, что позволяет своевременно принимать корректирующие меры.

В таблице 4 представлены основные индикаторы ранней диагностики финансовых проблем, рекомендуемые для использования в рамках интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента.

**Таблица 4**

**Индикаторы ранней диагностики финансовых проблем**

| Категория               | Индикатор                                       | Пороговые значения                               | Триггерные действия                                                                                                                      |
|-------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ликвидность             | Коэффициент текущей ликвидности                 | < 1,5 — желтая зона,<br>< 1,0 — красная зона     | Анализ структуры оборотных активов и краткосрочных обязательств, корректировка планов финансирования, пересмотр инвестиционной программы |
| Ликвидность             | Динамика операционного денежного потока         | Отрицательное значение в течение 2 кварталов     | Анализ факторов снижения денежного потока, оптимизация оборотного капитала, пересмотр инвестиционных планов                              |
| Финансовая устойчивость | Соотношение долга к EBITDA                      | > 3,0 — желтая зона,<br>> 4,0 — красная зона     | Анализ структуры долга, разработка плана по снижению долговой нагрузки, поиск альтернативных источников финансирования                   |
| Финансовая устойчивость | Коэффициент покрытия процентов                  | < 3,0 — желтая зона,<br>< 1,5 — красная зона     | Анализ эффективности привлеченного финансирования, рефинансирование задолженности, сокращение непроизводительных расходов                |
| Эффективность           | Рентабельность инвестированного капитала (ROIC) | < Средневзвешенная стоимость капитала (WACC)     | Анализ эффективности инвестиционных проектов, пересмотр инвестиционной программы, оптимизация операционных расходов                      |
| Эффективность           | Динамика операционной маржи                     | Снижение более чем на 10 % в течение 2 кварталов | Анализ структуры затрат, пересмотр ценовой политики, оптимизация производственных процессов                                              |
| Рыночные риски          | Волатильность валютных курсов                   | Превышение исторической волатильности на 50 %    | Усиление хеджирования валютных рисков, пересмотр валютной структуры активов и пассивов                                                   |
| Рыночные риски          | Волатильность процентных ставок                 | Превышение исторической волатильности на 50 %    | Усиление хеджирования процентных рисков, пересмотр структуры финансирования                                                              |

Составлено автором на основе анализа материалов [5; 6]

Реализация предлагаемой интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента требует соответствующего организационного обеспечения. Традиционная организационная структура, предусматривающая разделение функций финансового и инвестиционного менеджмента между различными подразделениями, зачастую не

обеспечивает эффективной координации их деятельности, что приводит к субоптимальным решениям.

В рамках исследования разработаны рекомендации по совершенствованию организационной структуры, предусматривающие создание специализированных координационных органов (комитеты по финансам и инвестициям, инвестиционные комитеты), введение практики регулярных совместных заседаний финансовых и инвестиционных подразделений, разработку единых регламентов и процедур принятия решений, а также внедрение системы кросс-функциональных KPI.

Особое внимание уделяется вопросам кадрового обеспечения интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента. В условиях нестабильности мировых финансовых рынков возрастают требования к компетенциям специалистов в области финансов и инвестиций. Помимо традиционных знаний и навыков (финансовый анализ, инвестиционное проектирование, управление рисками), современным финансовым менеджерам необходимы компетенции в области цифровых технологий, поведенческих финансов, международного финансового менеджмента.

В таблице 5 представлен профиль компетенций специалиста в области интегрированного финансового и инвестиционного менеджмента, соответствующий требованиям современного рынка труда.

**Таблица 5**

**Профиль компетенций специалиста в области  
интегрированного финансового и инвестиционного менеджмента**

| Категория компетенций       | Ключевые компетенции                                                                                                             | Инструменты развития                                                                                                    |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Профессиональные знания     | Финансовый анализ, инвестиционное проектирование, управление рисками, международный финансовый менеджмент, корпоративные финансы | Профессиональное образование, профессиональная сертификация (CFA, ACCA, FRM и др.), программы повышения квалификации    |
| Цифровые компетенции        | Финансовое моделирование, анализ больших данных, машинное обучение, блокчейн-технологии                                          | Специализированные курсы по финансовым технологиям, программы дополнительного образования в области цифровых технологий |
| Поведенческие компетенции   | Критическое мышление, принятие решений в условиях неопределенности, эмоциональный интеллект, устойчивость к стрессу              | Тренинги по развитию управленческих компетенций, программы коучинга, регулярное участие в решении нестандартных задач   |
| Коммуникативные компетенции | Деловая коммуникация, ведение переговоров, презентационные навыки, межкультурная коммуникация                                    | Коммуникативные тренинги, участие в международных проектах, практика публичных выступлений                              |
| Лидерские компетенции       | Стратегическое мышление, управление командой, проектное управление, управление изменениями                                       | Программы развития лидерского потенциала, проектный опыт, менторинг                                                     |

*Составлено автором на основе анализа материалов [7; 8]*

Практическая реализация предлагаемой интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента может осуществляться поэтапно, с учетом специфики конкретной организации, ее стратегических целей, масштаба деятельности и имеющихся ресурсов. В рамках исследования разработана дорожная карта внедрения интегрированной системы, включающая следующие основные этапы:

1. Диагностика существующей системы финансового и инвестиционного менеджмента, выявление ключевых проблем и ограничений.
2. Разработка концепции интегрированной системы, определение ключевых принципов, целей и задач.
3. Проектирование организационного обеспечения системы, включая определение функциональных обязанностей, регламентов взаимодействия, системы принятия решений.

4. Разработка информационно-аналитической платформы, обеспечивающей информационную поддержку принятия финансовых и инвестиционных решений.
5. Обучение персонала, формирование необходимых компетенций.
6. Пилотное внедрение отдельных элементов системы, оценка результатов, корректировка подходов.
7. Полномасштабное внедрение интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента.
8. Мониторинг эффективности системы, выявление потенциальных проблем, непрерывное совершенствование.

Оценка эффективности интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента должна осуществляться с учетом ее влияния на ключевые показатели деятельности организации — финансовые результаты, стоимость компании, устойчивость к внешним шокам, реализацию стратегических целей. В рамках исследования разработана система критериев и показателей оценки эффективности, учитывающая как количественные, так и качественные аспекты (табл. 6).

**Таблица 6**

**Критерии и показатели оценки эффективности  
интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента**

| Критерий                        | Показатели                                                                                                                                                      | Методы оценки                                                                                              |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые результаты           | Рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность инвестированного капитала (ROIC), величина и динамика денежного потока | Финансовый анализ, сравнительный анализ с аналогичными компаниями отрасли, анализ динамики показателей     |
| Стоимость компании              | Рыночная капитализация, соотношение рыночной и балансовой стоимости (P/B), экономическая добавленная стоимость (EVA)                                            | Оценка стоимости бизнеса, анализ динамики показателей, сравнительный анализ с аналогичными компаниями      |
| Устойчивость к внешним шокам    | Коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент автономии, волатильность денежных потоков, результаты стресс-тестирования                                      | Финансовый анализ, стресс-тестирование, анализ волатильности показателей                                   |
| Реализация стратегических целей | Степень достижения стратегических КПИ, своевременность реализации стратегических проектов, соответствие фактических результатов плановым показателям            | Анализ выполнения стратегических планов, оценка отклонений фактических результатов от плановых показателей |
| Качество управленческих решений | Оперативность принятия решений, обоснованность решений, качество финансовых прогнозов                                                                           | Экспертная оценка, оценка точности финансовых прогнозов, анализ процесса принятия решений                  |
| Уровень компетенций персонала   | Соответствие компетенций персонала требованиям, уровень производительности труда, удовлетворенность сотрудников                                                 | Оценка компетенций, анализ производительности труда, опросы сотрудников                                    |

*Составлено автором на основе анализа материалов [9; 10]*

Существенной особенностью предлагаемой интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента является ее адаптивность к различным типам организаций и отраслей. В рамках исследования разработаны рекомендации по адаптации системы к специфике различных секторов экономики, включая промышленные компании, финансовые институты, организации государственного сектора.

В частности, для промышленных компаний особое значение имеет интеграция финансового и инвестиционного менеджмента с производственным планированием и управлением цепочками поставок. В этом случае интегрированная система должна обеспечивать согласование инвестиционных решений с планами технологического развития, модернизации производственных мощностей и оптимизации логистических процессов.

Для финансовых институтов (банков, инвестиционных компаний, страховых организаций) интегрированная система финансового и инвестиционного менеджмента должна учитывать специфику регуляторных требований, особенности управления различными видами финансовых рисков (кредитным, рыночным, операционным) и необходимость согласования активных и пассивных операций.

Для организаций государственного сектора важнейшим аспектом является интеграция финансового и инвестиционного менеджмента с процессами бюджетного планирования, государственными программами и проектами, а также с системой государственных закупок.

В таблице 7 представлены особенности адаптации интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента к специфике различных секторов экономики.

**Таблица 7**

**Особенности адаптации интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента к специфике различных секторов экономики**

| Сектор экономики                     | Ключевые особенности                                                                                    | Специфические элементы интегрированной системы                                                                | Приоритетные инструменты и методы                                                                                    |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Промышленные компании                | Длительный инвестиционный цикл, высокая капиталоемкость, технологическая сложность                      | Интеграция с производственным планированием, управлением инновациями, управлением жизненным циклом продукции  | Долгосрочное инвестиционное планирование, проектное финансирование, хеджирование сырьевых и валютных рисков          |
| Финансовые институты                 | Жесткое регулирование, специфические риски, высокая зависимость от рыночной конъюнктуры                 | Интеграция с системой риск-менеджмента, управлением активами и пассивами, соблюдением регуляторных требований | Управление достаточностью капитала, лимитная политика, сценарное стресс-тестирование, хеджирование финансовых рисков |
| Организации государственного сектора | Социальная направленность, бюджетные ограничения, политические факторы                                  | Интеграция с бюджетным процессом, государственными программами, системой государственных закупок              | Программно-целевое бюджетирование, оценка социально-экономической эффективности, государственно-частное партнерство  |
| Торговые компании                    | Короткий операционный цикл, высокая оборачиваемость активов, чувствительность к потребительскому спросу | Интеграция с управлением товарными запасами, маркетинговой стратегией, управлением каналами сбыта             | Оптимизация оборотного капитала, управление цепочками поставок, факторинг, динамическое ценообразование              |
| Инновационные компании               | Высокие риски, нематериальные активы, венчурное финансирование                                          | Интеграция с управлением интеллектуальной собственностью, НИОКР, управлением талантами                        | Венчурное финансирование, опционные программы мотивации, реальные опционы, краудфандинг                              |

*Составлено автором на основе анализа материалов [11; 12]*

Отдельного внимания заслуживает вопрос адаптации интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента к специфике деятельности международных компаний, функционирующих в различных национальных экономических и правовых системах. В условиях нестабильности мировых рынков и усиления геополитических рисков международные компании сталкиваются с дополнительными вызовами, связанными с необходимостью управления многовалютными денежными потоками, учета различий в налоговых системах, соблюдения разнообразных регуляторных требований.

Для международных компаний предлагается модифицированная версия интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента, учитывающая специфику международных операций и обеспечивающая оптимальное распределение финансовых ресурсов между различными подразделениями в разных странах. Особое внимание уделяется управлению валютными рисками, трансфертному ценообразованию, оптимизации глобальной налоговой нагрузки и обеспечению финансовой устойчивости группы в целом.

Как показывает анализ данных за 2023 год, объем прямых иностранных инвестиций снизился на 2 % и составил 1,3 трлн долларов США. При этом, исключая влияние финансовых потоков через небольшое число европейских транзитных экономик, глобальные потоки прямых иностранных инвестиций были более чем на 10 % ниже, чем в 2022 году.<sup>5</sup> Это свидетельствует о необходимости более тщательного подхода к управлению международными инвестициями в условиях нестабильности мировых рынков.

В рамках исследования разработана методика оценки инвестиционной привлекательности различных стран и регионов, учитывающая не только традиционные экономические факторы (рост ВВП, инфляция, процентные ставки), но и геополитические риски, качество институтов, развитие инфраструктуры, уровень цифровизации экономики. Методика может использоваться международными компаниями для оптимизации географической структуры инвестиций и минимизации страновых рисков.

В таблице 8 представлены основные элементы интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента для международных компаний.

**Таблица 8**

**Элементы интегрированной системы финансового  
и инвестиционного менеджмента для международных компаний**

| Элемент системы                                               | Содержание                                                                                                                                           | Специфические инструменты и методы                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление международными денежными потоками                  | Оптимизация движения денежных средств между подразделениями в различных странах, минимизация транзакционных издержек, управление ликвидностью группы | Кэш-пулинг, неттинг, внутрикорпоративные займы, мультивалютные счета, централизованное казначейство                                         |
| Управление валютными рисками                                  | Идентификация, оценка и хеджирование рисков, связанных с колебаниями валютных курсов                                                                 | Естественное хеджирование, финансовые деривативы (форварды, фьючерсы, опционы, свопы), диверсификация валютной структуры активов и пассивов |
| Оптимизация международной налоговой нагрузки                  | Планирование налоговой нагрузки в рамках законодательства различных стран, соблюдение принципа добросовестности                                      | Выбор оптимальной юрисдикции для инвестиций, трансфертное ценообразование, использование международных налоговых соглашений                 |
| Международное финансирование                                  | Привлечение финансирования на международных рынках капитала, оптимизация стоимости капитала                                                          | Международные синдицированные кредиты, еврооблигации, депозитарные расписки, проектное финансирование                                       |
| Управление инвестициями в различных странах                   | Формирование и управление международным инвестиционным портфелем, учет страновых рисков                                                              | Методика оценки страновых рисков, модели оптимизации географической структуры инвестиций, мониторинг геополитических рисков                 |
| Соблюдение международных стандартов и регуляторных требований | Обеспечение соответствия деятельности международной компании требованиям различных регуляторов                                                       | Комплаенс-система, международная отчетность (МСФО, GRI), интегрированная отчетность                                                         |

*Составлено автором*

Заключительным аспектом исследования является анализ перспектив развития интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента в условиях цифровой трансформации экономики. Цифровые технологии радикально меняют подходы к управлению финансами и инвестициями, открывая новые возможности для повышения эффективности и снижения рисков.

Ключевыми технологическими трендами, оказывающими влияние на развитие интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента, являются:

<sup>5</sup> Доклад о мировых инвестициях в 2024 году. [Электронный ресурс]. Режим доступа — URL: <https://roscongress.org/en/materials/doklad-o-mirovykh-investitsiyakh-v-2024-godu/> (дата обращения 27.04.2025).

1. Искусственный интеллект и машинное обучение, позволяющие повысить точность финансовых прогнозов, выявлять скрытые закономерности в больших массивах данных, оптимизировать инвестиционные портфели.
2. Блокчейн-технологии, обеспечивающие прозрачность и безопасность финансовых операций, создающие новые возможности для финансирования (ICO, STO), трансформирующие процессы клиринга и расчетов.
3. Интернет вещей (IoT), позволяющий получать данные о реальных активах в режиме реального времени, что повышает качество управленческих решений и снижает информационную асимметрию.
4. Облачные технологии, обеспечивающие доступ к вычислительным ресурсам по требованию, снижающие затраты на ИТ-инфраструктуру и повышающие гибкость финансовых и инвестиционных процессов.
5. Квантовые вычисления, открывающие новые возможности для решения сложных оптимизационных задач в финансовой сфере, в том числе задач портфельной оптимизации, ценообразования деривативов, управления рисками.

В рамках исследования разработана концепция «Финансовый менеджмент 4.0», предусматривающая трансформацию традиционных подходов к управлению финансами и инвестициями под влиянием цифровых технологий. Концепция предполагает переход от реактивного управления, основанного на анализе исторических данных, к предиктивному управлению, ориентированному на прогнозирование будущих тенденций и упреждающее реагирование на потенциальные риски и возможности. Сравнительная характеристика традиционного и цифрового подходов к финансовому и инвестиционному менеджменту представлена в таблице 9.

Таблица 9

**Сравнительная характеристика традиционного  
и цифрового подходов к финансовому и инвестиционному менеджменту**

| Аспект                      | Традиционный подход                                                              | Цифровой подход (Финансовый менеджмент 4.0)                                                                         |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Источники данных            | Финансовая отчетность, рыночные данные, макроэкономическая статистика            | Большие данные из различных источников (финансовые рынки, социальные медиа, IoT-устройства, транзакционные системы) |
| Аналитические методы        | Статистический анализ, финансовые коэффициенты, дисконтирование денежных потоков | Машинное обучение, глубокое обучение, анализ естественного языка, компьютерное зрение                               |
| Временная ориентация        | Ретроспективный анализ                                                           | Предиктивная аналитика, сценарное прогнозирование                                                                   |
| Скорость принятия решений   | Дни, недели                                                                      | Минуты, секунды                                                                                                     |
| Уровень автоматизации       | Частичная автоматизация рутинных операций                                        | Алгоритмическое принятие решений, роботизация процессов                                                             |
| Подход к управлению рисками | Периодическая оценка рисков, статичные лимиты                                    | Непрерывный мониторинг рисков, динамические лимиты, упреждающее выявление аномалий                                  |
| Организационная структура   | Иерархическая, функциональная                                                    | Матричная, проектная, самоорганизующиеся команды                                                                    |
| Компетенции персонала       | Финансовая и экономическая подготовка                                            | Междисциплинарные компетенции (финансы, информационные технологии, анализ данных)                                   |

Составлено автором на основе анализа материалов<sup>6</sup>

Важным элементом концепции «Финансовый менеджмент 4.0» является использование цифровых платформ, обеспечивающих интеграцию финансовых и инвестиционных процессов,

<sup>6</sup> Smart Ports: Optimizing Operations with AI and Automation. [Электронный ресурс]. Режим доступа — URL: <https://datahubanalytics.com/smart-ports-optimizing-operations-with-ai-and-automation/> (дата обращения 27.04.2025).

автоматизацию рутинных операций, аналитическую поддержку принятия решений. Цифровые платформы могут функционировать как внутри организации, так и на уровне экосистем, объединяющих различных участников финансового рынка — компании, банки, инвестиционные фонды, регуляторов, поставщиков данных и аналитических услуг.

В рамках исследования разработана архитектура цифровой платформы для интегрированного финансового и инвестиционного менеджмента, включающая следующие основные модули:

1. Модуль сбора и обработки данных, обеспечивающий интеграцию данных из различных источников — внутренних систем организации, финансовых рынков, социальных медиа, IoT-устройств.
2. Аналитический модуль, включающий инструменты анализа данных, прогнозирования, моделирования.
3. Модуль принятия решений, предусматривающий автоматизацию рутинных решений и поддержку принятия сложных решений.
4. Модуль мониторинга и контроля, обеспечивающий отслеживание ключевых показателей, выявление аномалий, контроль соблюдения лимитов и регуляторных требований.
5. Модуль отчетности, предоставляющий информацию о финансовом состоянии и инвестиционных результатах для различных заинтересованных сторон — руководства, инвесторов, регуляторов.

Внедрение цифровой платформы интегрированного финансового и инвестиционного менеджмента позволяет существенно повысить эффективность управленческих процессов, сократить операционные издержки, улучшить качество принимаемых решений. По оценкам экспертов, использование цифровых технологий может привести к снижению операционных затрат на 20–30 %, сокращению времени принятия решений на 50–70 %, повышению точности финансовых прогнозов на 30–40 %.<sup>7</sup>

### Выводы

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы, соответствующие поставленным задачам:

1. Исследование природы и источников нестабильности мировых финансовых рынков показало, что ключевыми факторами волатильности выступают геополитические конфликты, макроэкономические дисбалансы, структурные изменения в глобальной экономике и информационные факторы. Нестабильность мировых рынков оказывает существенное влияние на процессы принятия финансовых и инвестиционных решений, повышая уровень неопределенности и риска, усложняя прогнозирование будущих доходов и расходов, изменяя оценки эффективности инвестиционных проектов. В этих условиях традиционные подходы к финансовому и инвестиционному менеджменту, основанные на предположениях о стационарности рыночных процессов и рациональности инвесторов, демонстрируют ограниченную применимость, что требует разработки новых, более адаптивных методов управления.

---

<sup>7</sup> The Future of Smart Ports: AI Integration. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.iplocation.net/the-future-of-smart-ports-ai-integration> (дата обращения 27.04.2025).

2. Анализ взаимосвязей между финансовым и инвестиционным менеджментом в условиях возрастающей неопределенности позволил выявить необходимость их интеграции в единую систему управления. Установлено, что традиционное разделение функций финансового и инвестиционного менеджмента, характерное для многих организаций, приводит к субоптимальным решениям в условиях повышенной неопределенности и волатильности. Интеграция финансового и инвестиционного менеджмента обеспечивает согласованность решений на стратегическом, тактическом и операционном уровнях, что повышает адаптивность организации к изменениям внешней среды и способствует оптимальному распределению ресурсов.

3. Разработанная концептуальная модель интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента включает пять взаимосвязанных уровней — стратегический, тактический, операционный, аналитический и информационный. На стратегическом уровне определяются долгосрочные финансовые и инвестиционные цели организации, формируются основные направления финансовой и инвестиционной политики. Тактический уровень предусматривает разработку конкретных финансовых и инвестиционных планов, программ, бюджетов. Операционный уровень обеспечивает реализацию принятых решений, мониторинг выполнения планов, оперативное реагирование на изменения внешней среды. Аналитический уровень включает инструменты анализа финансового состояния, оценки эффективности инвестиций, управления рисками. Информационный уровень представлен современными технологиями сбора, обработки и анализа данных, необходимых для принятия обоснованных финансовых и инвестиционных решений.

В целом, предлагаемая интегрированная система финансового и инвестиционного менеджмента представляет собой эффективный инструмент управления финансовыми ресурсами и инвестиционной деятельностью в условиях нестабильности мировых рынков. Ее внедрение позволит повысить эффективность финансовых и инвестиционных решений, обеспечить финансовую устойчивость организации, оптимизировать структуру капитала и инвестиционного портфеля, снизить финансовые риски.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой отраслевых модификаций интегрированной системы финансового и инвестиционного менеджмента, учитывающих специфику различных секторов экономики, совершенствованием методов оценки эффективности системы, исследованием возможностей применения новых цифровых технологий (искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей) для повышения эффективности финансового и инвестиционного менеджмента.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Данильченко, А.В. Иррациональность инвесторов как фактор нестабильности финансовых рынков / А.В. Данильченко — DOI 10.18334/epp.13.9.119179. // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13, № 9. — С. 3829–3850 — EDN UFCVOJ.
2. Нагорный, Д.А. Тенденции и перспективы развития финтеха в условиях макроэкономической нестабильности / Д.А. Нагорный, Р.В. Озарнов — DOI 10.18334/vines.13.2.118228. // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — Т. 13, № 2. — С. 871–880 — EDN SJSVAB.
3. Тлешова, А.Б. Методика управления ликвидностью в инвестиционных проектах девелопмента в условиях нестабильного рынка / А.Б. Тлешова — DOI 10.32743/UniLaw.2024.122.12.18789. // Universum: экономика и юриспруденция. — 2024. — № 12-1(122). — С. 14–20 — EDN WEOLVI.

4. Спицын, С.Ф. О принципах регулирования межбанковского рынка в условиях нестабильности / С.Ф. Спицын, О.В. Луданов // Деньги и кредит. — 2008. — № 6. — С. 42–48. — EDN KNUCWR.
5. Атрохова, А.Н. Совершенствование методики оценки качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств / А.Н. Атрохова — DOI 10.26794/2587-5671-2022-26-5-33-48. // Финансы: теория и практика. — 2022. — Т. 26, № 5. — С. 33–48 — EDN MTXGER.
6. Морозко, Н.И. Модель ранней диагностики финансовых проблем банков / Н.И. Морозко, О.Ю. Гаврилюк // Банковское дело. — 2013. — № 10. — С. 76–81. — EDN RDCICR.
7. Мельникова, Т.И. Компетентностный подход к подготовке финансовых менеджеров / Т.И. Мельникова // Сибирская финансовая школа. — 2010. — № 1(78). — С. 123–128. — EDN OWSWHV.
8. Рудинский, И.Д. Об одном подходе к интеграции профессиональных компетенций в сфере финансового менеджмента и информационных и коммуникационных технологий / И.Д. Рудинский, М.В. Соловей // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. — 2011. — № 1(15). — С. 62–69. — EDN NQTBPF.
9. Бородина, Е.И. Финансовый анализ в системе менеджмента организации / Е.И. Бородина // Экономический анализ: теория и практика. — 2008. — № 22(127). — С. 37–43. — EDN JUCJDL.
10. Козенкова, Т.А. О построении системы показателей синергетического эффекта финансово-экономической интеграции / Т.А. Козенкова // Сибирская финансовая школа. — 2011. — № 3(86). — С. 61–68. — EDN OWQMFP.
11. Чараева, М.В. Развитие инвестиционного менеджмента предприятий торговли на основе адаптации аналитического и финансового обеспечения / М.В. Чараева, Е.Н. Карпова, Е.В. Горюнова. — Raleigh: Lulu Press, 2016. — 173 с. — EDN YNWPfZ.
12. Ерзенкина, П.М. инвестиционная стратегия как перспективный инструмент финансовой устойчивости / П.М. Ерзенкина, Л.Т. Киященко // Инновации. Наука. Образование. — 2022. — № 49. — С. 179–183. — EDN EVTQNE.

**Budkina Ekaterina Sergeevna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

E-mail: [eksbudkina@fa.ru](mailto:eksbudkina@fa.ru)

RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=975317](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=975317)

## **Integrated system of financial and investment management in the context of instability of world markets**

**Abstract.** The study is devoted to the development and substantiation of the conceptual foundations of an integrated system of financial and investment management operating in conditions of increased instability of world markets. The paper presents a comprehensive analysis of the transformation of traditional methods of financial and investment management in the context of increasing turbulence of the global economy caused by geopolitical conflicts, structural imbalances and technological shifts. The key factors of instability that have a critical impact on financial and investment decisions at the macro and micro levels are identified, including financial market volatility, information asymmetry, changes in the architecture of international settlements and reconfiguration of global value chains. A methodological apparatus is proposed for improving the integrated approach to managing financial flows and investment portfolios based on the synthesis of strategic, tactical and operational levels of decision-making. A multi-level model of adaptive financial and investment management has been developed, ensuring preventive identification of potential risks and prompt adjustment of investment strategies. The possibilities of introducing artificial intelligence and predictive analytics to improve the efficiency of financial planning and investment design in conditions of uncertainty are studied. Practical recommendations are formulated for integrating financial and investment management at the level of corporations, financial institutions and government agencies, aimed at strengthening resilience to external shocks and optimizing the risk-return ratio. The necessity of transition from isolated approaches to financial and investment management to creation of an integrated system providing strategic flexibility and operational efficiency in the conditions of structural transformation of global capital markets is substantiated.

**Keywords:** integrated management system; financial management; investment management; instability of financial markets; risk management; global economic turbulence; adaptive management; predictive analytics; portfolio investment; financial modeling; financial technologies; strategic flexibility