Дмитрий ТИМОФЕЕВ,
основатель RISKER Lab, независимый портфельный управляющий, управляющий частным хедж-фондом

Опыт внедрения ИИ: **плюсы и цифры, от которых неуютно**

ИИ уже заменяет десятки специалистов. Но выстреливает только там, где системой дирижирует тот, кто понимает суть процесса и строит ее сам

Глобальные банки могут сократить до 200 000 рабочих мест за три — пять лет из-за ИИ

Еще недавно я был CEO одной из крупнейших управляющих компаний. Под рукой были целые отделы, инвестиционная команда и команда IT. Затем я стал независимым внешним управляющим и остался один, с гораздо более скромными ресурсами. И у меня возник вопрос в духе Бендера из «Футурамы», который решил построить «свой зоопарк, но с блэкджеком»: а можно ли собрать инвестиционный процесс институционального уровня одному человеку, без команд и бюджета финансового института? При этом у меня было понимание, как это устроено и как выглядят лучшие мировые практики. Это был вызов, и я его принял.

Забегая вперед, скажу главное. ИИ уже заменяет десятки специалистов. Но у провала внедрения два лица, а выигрывает только тот, кто понимает суть процесса и проектирует систему сам. У меня в результате внедрения оркестра из ИИ-агентов получился research-деск производительностью в пять — семь человек, при этом право нажать «кнопку» я не делегировал никому.

КОГО ИИ УЖЕ ЗАМЕНИЛ

Начну, честно, с плюсов, потому что ИИ действительно способен заменить многих.

Я делаю такой вывод исходя из личного опыта — до активного использования ИИ я тонул в потоке источников данных: десятки, если не сотни аналитических исследований от сотен ведущих инвестдомов, потоки новостей, транскрипты эмитентов для контекста, который упускается при сторонних исследованиях.

Живой секторный аналитик держит в работе от силы 15–20 источников, у меня их сотни. Глубокое изучение эмитента, от рынка и сектора до готовой финансовой модели, занимало у аналитика минимум неделю. У меня разбор сектора сжался до одного-двух дней, а сама модель анализа эмитента собирается за несколько часов.

Что моя система делает каждое утро за меня, если коротко. Обрабатывает аналитику более чем 200 инвестдомов по разной тематике, от макро и ставок до обзоров эмитентов и перетоков между классами

активов. Читает десятки телеграм-каналов ведущих экономистов и коллег по цеху, новости мировых деловых изданий, подкасты управляющих с мировыми именами, транскрипты эмитентов с ежеквартальных звонков с инвесторами. Собирает статистику по ключевым рынкам — от нефти и газа до урана, золота и рынка самого ИИ. Оценивает текущие точки циклов в разных отраслях. Генерирует и обсчитывает сценарии, которые потом идут в модели оценки. Проводит фактчекинг всех данных, ищет расхождения и обосновывает их, проводит OSINT-верификацию[1] фактов, автоматически генерирует реестры риск-факторов и мониторит эволюцию выявленных рисков. И в конце делает инициации покрытия эмитентов по канону из 31 секции, где каждая секция описана детерминированной логикой в виде процедур, моделей и python-скриптов с обязательным «обратным» DCF. Плюс ведет реестр обвалов 24 рынков с 1965 года для стресс-тестов. Это только вершина айсберга, таких процессов десятки.

Какой функционал забирает ИИ у меня? Это сбор, сверка, пересчет, мониторинг, девять десятых рутинной работы аналитика. И это не только мой опыт. Bloomberg Intelligence в январе 2025 года оценил: глобальные банки могут сократить до 200 000 рабочих мест за три — пять лет из-за ИИ, под ударом именно бэк- и мидл-офис, анализ данных и оценка риска.

ЦИФРЫ, ОТ КОТОРЫХ НЕУЮТНО

Но если ИИ так хорош и так дешев, почему цифры результата, а не процесса такие тревожные? Я хочу выступить провокатором: конкуренции в активном управлении уже давно не существует, она стала умозрительной задолго до нейросетей. По данным SPIVA (S&P Indices Versus Active) на середину 2025 года, на горизонте 20 лет своему индексу проиграли 93.8 % американских фондов акций. За календарный 2025 год фонды, инвестирующие в акции индекса S&P 500, проиграли в 79 % случаев против 65 % годом ранее.

Причина в том, что все читали один консенсус в одних терминалах, использовали одинаковую аналитику от одинаковых инвестдомов. ИИ его лишь удешевил. И в этом подвох. Модель на тех же данных, что у соседа, платит за одно — приходить к среднему мнению быстрее. А среднее уже в цене.

Гомогенизация уже измерена. Работа «Biased echoes» в журнале PLOS One за 2025 год показала: языковые модели в роли советника повышают риск портфеля сразу по пяти измерениям, от географической и отраслевой кластеризации до погони за трендом. А монокультура растет этажом ниже уровня, где мы спорим о промптах. По данным Банка Англии и FCA за 2024 год, на три крупнейших провайдера приходится 73 % облака, 44 % моделей и 33 % данных, а тройка гиперскейлеров держит 63 % мирового облака (Synergy Research, начало 2026 года).

ТИСКИ: НЕ ВНЕДРЯТЬ НЕЛЬЗЯ, А ВНЕДРЕНИЕ В БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ ГАРАНТИРУЕТ ПРОВАЛ. ПАРАДОКС?

Значит, проблема глубже гомогенизации. И здесь любого внедренца зажимает в тиски:

Первая «губа тисков» — бездействие. Кто сегодня не задумался о внедрении ИИ, тот на среднесроке становится неконкурентным. BCG в отчете AI Value Gap 2025 года по 2800 компаниям показал: лидеры по ИИ ожидают вдвое больший рост выручки и на 40 % большую экономию издержек, чем отстающие. И этот разрыв накапливается кумулятивно, и догнать позже уже нельзя.

Вторая «губа» — просто «внедрить» не спасает. MIT в исследовании The GenAI Divide за 2025 год: 95 % корпоративных ИИ-пилотов не дают измеримого эффекта на прибыль. S&P Global: доля компаний, свернувших большинство ИИ-инициатив, выросла до 42 % против 17 % годом ранее. RAND: более 80 % ИИ-проектов проваливаются.

И вот деталь, от которой мне самому стало не по себе. BCG говорит, что реально создают ценность в масштабе около 5 % компаний. MIT говорит, что выживает 5 % пилотов. Два независимых исследования сошлись на одной цифре. Внедряют почти все, выигрывают в итоге только 5 %...

ДВА ЛИЦА ПРОВАЛА И ОДИН ПУТЬ В 5 %

Значит, вопрос не «внедрять или нет», а «как попасть в эти 5 %». И тут у провала обнаруживаются ровно два лица.

Лицо первое — коробка без дирижера. Готовое коробочное решение не адаптируется под твой реальный процесс и дает средний результат на чужих данных. MIT говорит прямо об этом: дженерик-инструменты буксуют, потому что не встают в рабочий процесс.

Лицо второе — дирижер без предметной глубины. Если внедрением руководит

Кто сегодня не задумался о внедрении ИИ, тот на среднесроке становится неконкурентным

[1] OSINT (от англ. Open source intelligence) — сбор, выбор и анализ информации из открытых и общедоступных источников, в тексте подразумеваются данные карт, спутниковых снимков, СМИ, форумы, социальные сети, поисковые системы.

человек, не понимающий сути инвест-процесса, его нюансов и предметной области, он завалит проект даже с хорошими инструментами. RAND называет нехватку понимания предметной области одной из главных причин провала: дата-сайентисты не понимают бизнес-контекст, отсюда неверная интерпретация данных и кривой дизайн модели. Проще говоря, алгоритм не знает, какие числа критичны и где ловушки цикла. Это знает только тот, кто понимает суть.

Выигрывает третье — предметный эксперт, который проектирует систему сам под свой реальный процесс. Что значит «строить самому», покажу на своей механике. Модель сегодня — это своего рода commodity, ее качество доступно всем примерно одинаково. Разницу делает не сама модель. Ее делают данные и контекст, которыми ты ее кормишь.

Дальше о сложностях, о которых не все говорят в открытую. LLM уверенно фальсифицирует числа, выдает правдоподобную выдумку. Подставляет курс недельной давности как свежий. Пытается сэкономить и молча срезать охват сбора. Подглядывает в будущее в бэктестах, отсчитывая вход от результата. Промпты против галлюцинаций бессильны, на своей практике я убедился, что работает только конвейер с гейтами.

Поясню, что такое «гейт». Это автоматическая шлюз-проверка между этапами, которая физически не пропускает работу дальше, пока условие не выполнено. Гейт фактчека не выпускает отчет, если хоть одно критичное число не подтверждено вторым независимым источником. Структурный гейт останавливает сборку при пропуске обязательного раздела. Гейт сверки не дает числам в тексте, в модели и в приложениях разойтись между собой. Каждое число несет значение, источник и время среза. Факты отделены от суждений тегами, а там, где данных нет, система обязана написать «не знаю», а не додумать.

И принцип, который я считаю ключевым. Любую детерминированную логику в анализе я не отдаю на суждение модели, хотя она обучена и умеет считать. Такие блоки я программирую на Python. Бета и волатильности, просадки, пересчет финансовой модели, сверка чисел между отчетом и приложениями, проверка структуры перед публикацией — всё это делают локальные скрипты, а не языковая модель. Выигрыш двойной. Детерминированный расчет не галлюцинирует по определению, у него нет свободы выдумать число. И он не жжет токены, поэтому дорогую модель я зову только туда, где действительно нужно суждение. Именно это дало экономию порядка 56 % расхода токенов без потери охвата.

Что это не домыслы, показывает бенчмарк FAITH за 2025 год: у топовых моделей точность падает с 95.6 % на простых выборках почти до нуля на многошаговых расчетах, и модель не ловит собственные ошибки. Честно про нюанс: у MIT есть оговорка, что решения от внешних вендоров выстреливают вдвое чаще наивных самоделок. Это не против меня, это против самоделки без экспертизы. Мой случай сильнее обоих полюсов, и это как раз выживающие 5 %.

ЧТО ИИ ЗАМЕНИТЬ НЕ МОЖЕТ

Но даже у идеально построенной системы есть граница, где машину нельзя пускать вперед. Эту границу я нащупал на собственном споре с системой, и он возник при оценке фундаментальной стоимости компании NVIDIA. Детерминированная логика не всегда корректно оценивает долгосрочные конкурентные преимущества, тот самый MOAT («экономический ров»), а по уникальным (хайповым) именам расхождение особенно острое. Соблазн очевиден: подкрутить допущения, поиграть с WACC и получить оценку, которая нравится. Я не стал подкручивать. Через глубокий разбор сути конкурентного преимущества спор с системой заставил меня модифицировать сам процесс оценки уникальных компаний. И этот спор родил истину. Урок: у детерминизма есть граница, MOAT он ловит плохо, там нужно человеческое суждение, а не прозрачная логика системы. Это залог того, что такой спор вообще возможен.

Высшая форма автоматизированного контроля, к которой я пришел, — это OSINT-верификация, проверка первичными наблюдаемыми данными. Раньше я работал на трех — пяти доверенных источниках, больше не мог обработать. Теперь конвейер тянет сотни источников, они противоречат, и надо решать, чему верить. Тезис компании о капекс-программе я не принимаю на слово. По бесплатным спутниковым снимкам Sentinel-2 смотрю при помощи агентов в системе, расчищена ли площадка под дата-центр, растет ли периметр застройки от месяца к месяцу, нет ли отставания от заявленных сроков. Сдвиг графика капекса «вправо» — это ключевой риск для эмитента, о котором из квартальных звонков с инвесторами узнают уже постфактум. Тезис о поставках нефти танкерами через Ормузский пролив также проверяется специализированным агентом по открытым данным AIS и агрегатору IMF PortWatch. Я проверяю физику мира, а пересказ новостей для этого недостаточен.

И цифра, которая снимает спор о роли человека. Автономные или полуавтономные полномочия по сделкам ИИ есть лишь у 5 % управляющих компаний (Mercer, февраль 2026-го), а у Банка Англии и FCA полностью автономны 2 % сценариев. Два независимых замера, один ответ: индустрия проголосовала за копилота еще до всяких регуляторных требований.

ЧТО СТОИТ ТРЕБОВАТЬ РЕГУЛЯТОРУ

Раз человека из контура убрать нельзя — значит, у этого есть прямое следствие. Регулятору стоит беспокоиться не о запрете ИИ и не о формальном «человеке в цикле», который без воспроизводимости дает лишь «штамп». Требовать надо прозрачности и воспроизводимости фреймворков, реализованных на ИИ, чтобы любое решение можно было проследить до источника, повторить и перепроверить. Прозрачная логика вместо черного ящика — это условие доверия к ИИ в финансах. И это же условие отличает выживающие 5 % от остальных.

СУТЬ ПРОФЕССИИ

В основе всего этого одна причина, по которой последнее слово остается за человеком. Именно управляющий «рискует своей шкурой». У модели нет skin in the game («личной ставки на кону»), ей не больно от просадки, она ничем не отвечает за ошибку. Управляющий отвечает деньгами, лицензией и репутацией. Пилота от копилота отличает не квалификация, у копилота она бывает даже выше. Отличает право на ошибку, за которую платишь именно ты. Пока боль несет человек, последнее слово за ним, и это не поменяется даже с появлением AGI (сильного универсального ИИ). Это определение нашей профессии.