

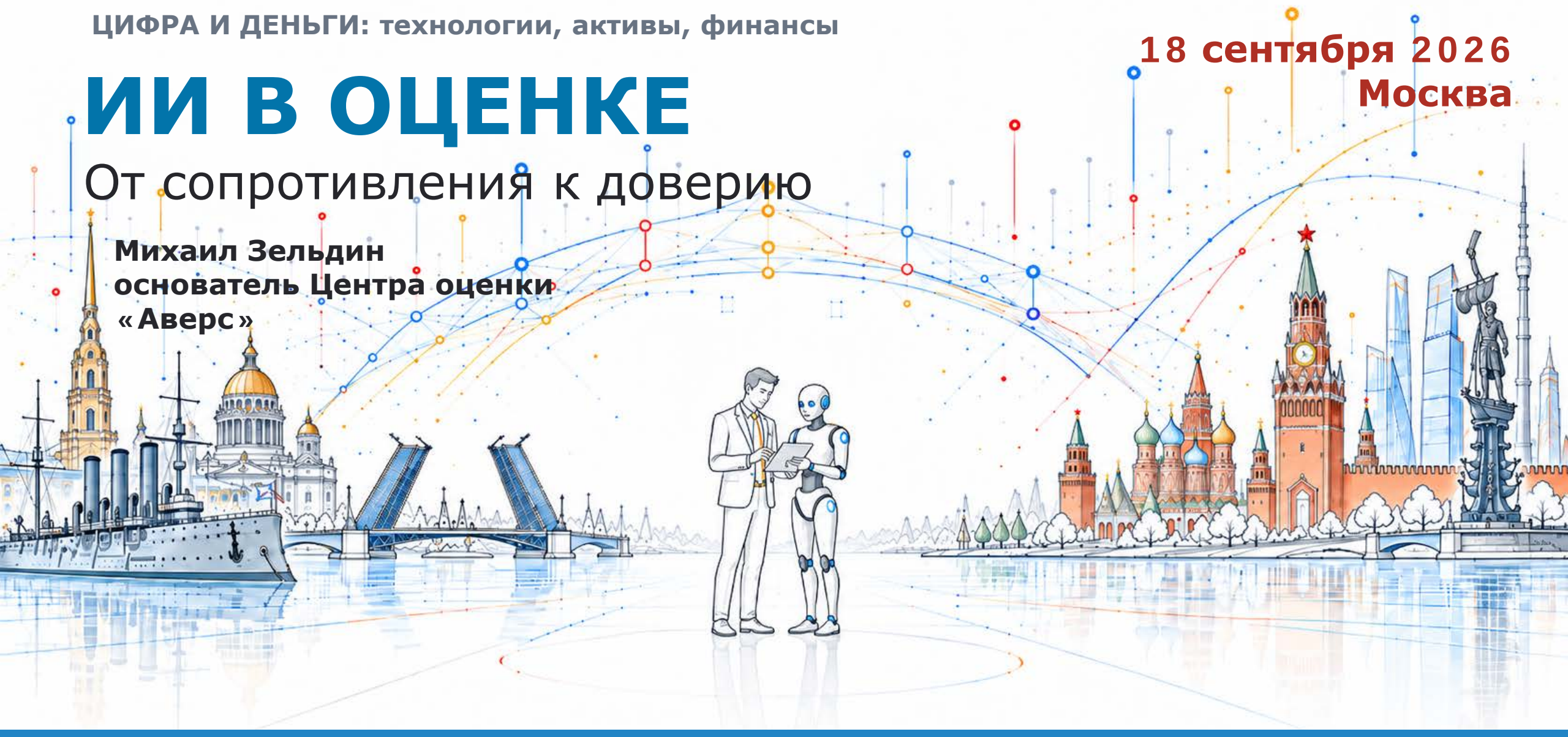
ЦИФРА И ДЕНЬГИ: технологии, активы, финансы

ИИ В ОЦЕНКЕ

От сопротивления к доверию

Михаил Зельдин
основатель Центра оценки
«Аверс»

18 сентября 2026
Москва



Источники и границы модели

На чём основана презентация и где заканчивается применимость типологии

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ РАМКА

IVSC, 2025. Navigating the Rise of AI in Valuation:
Opportunities, Risks, and Standards

Основной вывод: ИИ поддерживает сбор и анализ данных, моделирование и подготовку отчётов. Профессиональное суждение сохраняет центральную роль.

<https://ivsc.org/navigating-the-rise-of-ai-in-valuation-opportunities-risks-and-standards/>

МОДЕЛЬ МЫШЛЕНИЯ

Влад Сакович. Спиральная динамика:
описание уровней,
части 1 и 2.

Оговорка: уровень описывает способ мышления,
а не перечень взглядов или неизменный тип личности.

<https://www.erokosmos.org/spiral-dynamics-levels-description-part-1>
<https://www.erokosmos.org/spiral-dynamics-levels-description-part-2>

**Типология в презентации служит практической картой коммуникации.
Она не является диагностическим тестом**



Куда мы идём?

Откуда мы пришли?

Кто мы?

Поль Гоген

**Перед разговором об ИИ важно понять,
кто и как принимает решение**

Оценщик, Заказчик и Проверяющий видят **разные** риски
в **одном** результате



Кто делает оценку качественной

Нет профессионального суждения оценщика — ИИ создаёт отчёт, но не оценку

Нет содержательной проверки — рынок платит за наличие отчёта, а не за качество оценки



Ценности ОЦЕНЩИКОВ.

Одна профессия – подходы разные

1. БЕЖЕВЫЙ



Главное — делать отчёты, чтобы хватало на жизнь. Заказы, сроки, доработки — обычная реальность.

2. ФИОЛЕТОВЫЙ



Главное — люди, которым я доверяю. Быть членом команды, делать как все. Вместе мы справимся!

3. КРАСНЫЙ



Главное — победа и защита интересов. Переговоры, аргументы, сила позиции. Результат — то, что имеет значение.

4. СИНИЙ



Главное — профессионализм и репутация. Чёткое следование стандартам, независимость и высокое качество работы.

5. СИНЕ-ОРАНЖЕВЫЙ «ЭКСПЕРТ»



Главное — глубокий анализ и экспертное суждение. Модели, данные, логика и опыт для сложных выводов.

6. ОРАНЖЕВЫЙ



Главное — ценность для бизнеса и рост компании. Команда, технологии, стандарты, бренд. Мы задаём уровень отрасли.

7. ЗЕЛЁНЫЙ



Главное — уважение, справедливость и польза для людей. Сотрудничество, диалог и ответственность.

8. ЖЁЛТЫЙ



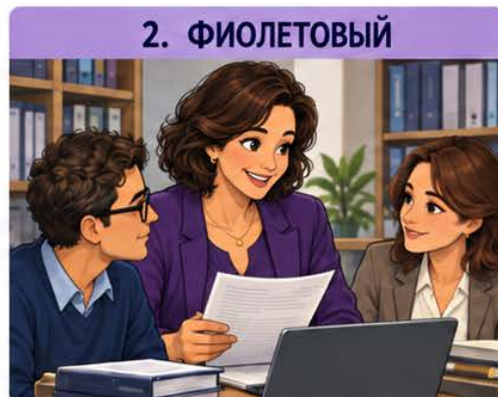
Главное — видеть систему целиком. Понимать контекст, неопределённость и долгосрочные последствия решений. Создавать будущее профессии.

Ценности ПРОВЕРЯЮЩИХ.

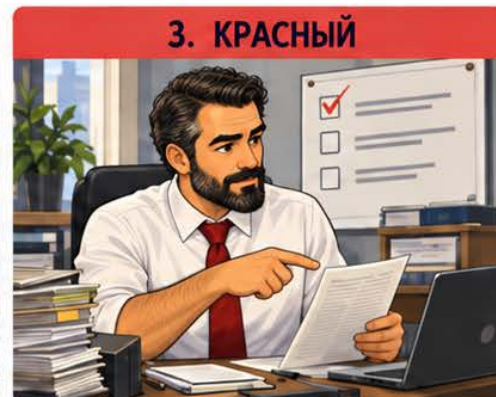
Одна ответственность – подходы разные



Главное — справиться с потоком отчётов. Быстро увидеть критический риск и завершить проверку.



Главное — надёжные люди, преемственность и проверенные практики. Доверие к тем, кто не подводил.



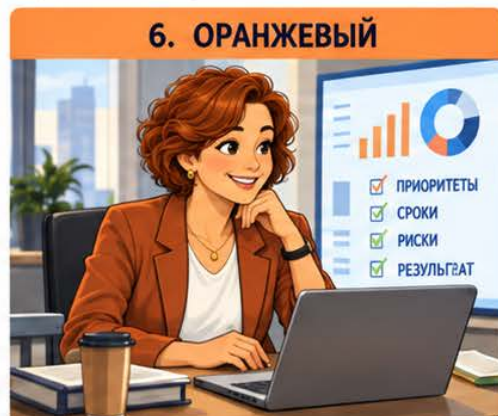
Главное — контроль и исполнение требований. Нарушение должно быть устранено.



Главное — закон, стандарт, процедура и единообразие. Каждый вывод должен соответствовать нормам.



Главное — методическая корректность. Проверить расчёты, модели, допущения и доказательства.



Главное — результат и эффективность. Быстрее находить существенное и снижать риски решения.



Главное — справедливость и диалог. Понятные замечания, возможность исправить, баланс интересов.



Главное — видеть систему: цель оценки, контекст, последствия и значимость отклонений.

Формы сопротивления внедрению ИИ

У ОЦЕНЩИКА

ЦЕННОСТИ

У ПРОВЕРЯЮЩЕГО



«Мне некогда этому учиться.
Нужно сдавать отчёты»

БЕЖЕВЫЙ

«Выжить» при ограниченных ресурсах



«У меня очередь из отчётов. Новый инструмент только усложнит проверку»



«У нас в компании так не работают»,
«Клиенты этого не поймут»

ФИОЛЕТОВЫЙ

Привычный порядок, мнение своих, доверие к проверенным людям



«У нас это не принято»,
«Руководство и коллеги не поддержат»

Формы сопротивления внедрению ИИ

У ОЦЕНЩИКА

ЦЕННОСТИ

У ПРОВЕРЯЮЩЕГО



«Я сам знаю, как
оценивать»,
«Машина не будет
указывать эксперту»

КРАСНЫЙ

Сохранение влияния, статуса
и контроля



« Кто разрешил это
использовать? »,
« Решение всё равно
принимаю я »



«В стандартах
использование ИИ не
предусмотрено »,
« Кто отвечает за ошибку? »

СИНИЙ

Законность,
формализованность,
персональная
ответственность



« Нет регламента, порядка
проверки и
ответственного лица »

Формы сопротивления внедрению ИИ

У ОЦЕНЩИКА

ЦЕННОСТИ

У ПРОВЕРЯЮЩЕГО



«ИИ придумывает факты»,
«Закрытый алгоритм
нельзя проверить»,
«Он не понимает
методологию»

СИНЕ-ОРАНЖЕВЫЙ

Профессиональная точность,
доказательность, защита
компетентности



«Покажите источники,
формулы и алгоритм»,
«Я не могу воспроизвести
результат»



«Лицензия дорогая»,
«Обучение займёт больше
времени, чем сэкономит»,
«Где экономический
эффект?»

ОРАНЖЕВЫЙ

Практическая выгода,
скорость, измеримый
результат



«Я всё равно должен
перепроверить результат
вручную. Где экономия
времени?»

Формы сопротивления внедрению ИИ

У ОЦЕНЩИКА

ЦЕННОСТИ

У ПРОВЕРЯЮЩЕГО



«ИИ обесценивает оценщика»,
«Людей начнут сокращать», «Исчезнет профессиональный диалог»

ЗЕЛЁНЫЙ

Человеческое достоинство,
справедливость, отношения и этика



«Автоматические замечания могут быть несправедливыми»,
«Кто защитит человека от ошибки алгоритма?»



«Отдельный ИИ-инструмент не исправит плохие данные и разорванные процессы»

ЖЁЛТЫЙ

Целостность системы,
последствия внедрения,
управление сложными рисками



«Нет общей архитектуры, журнала действий и распределения ответственности»

Как повысить доверие к использованию ИИ в оценке



Восемь оснований доверия

Что именно должна показать система, чтобы доверие возникало у разных уровней



Перегрузка

Краткое резюме
и критические ошибки



Компетентность

Источники, формулы
и воспроизводимость



Принадлежность

Одобренную закрытую среду
и опыт коллег



Результат

Измеримый эффект
применения



Контроль

Окончательное решение
сохраняет человек



Контекст

Ограничения данных
и альтернативные трактовки



Регламент

Порядок, роли
и персональную ответственность

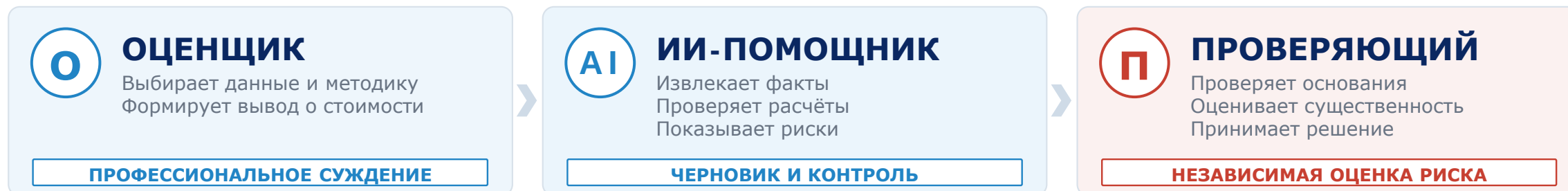


Система

Связь задачи, риска
и контрольной процедуры

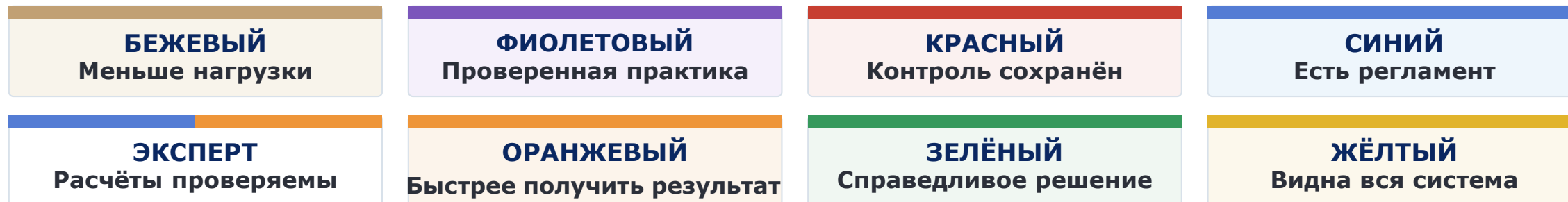
Общее основание доверия к ИИ

Взаимная выгода для оценщика и проверяющего



ОБЩИЙ ПАСПОРТ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ

Источники, расчёты, допущения, замечания ИИ и решения специалиста



✓ **ИИ предлагает и проверяет**
Человек объясняет, решает и отвечает

Система доказуемой оценки

КОНТУР ПОДГОТОВКИ

01

Документы и
проверенные
источники



02

ИИ-помощник
оценщика



03

Решение
оценщика

Разделение контуров снижает риск общей ошибки



КОНТУР ПРОВЕРКИ

06

Решение
проверяющего



05

Независимый
ИИ-контроль



04

Отчёт и паспорт
доказательств

Главные принципы системы

8 принципов, на которых держится доказуемая и безопасная система оценки

✓ ИИ не принимает решение

Стоимость определяет оценщик; отчёт принимает проверяющий

✓ Каждый вывод проверяем

Для каждого вывода видны источник, страница, формула или исходные данные

✓ Два независимых контура

Второй ИИ ищет ошибки и альтернативные объяснения, а не подтверждает первый

✓ Всё фиксируется

Сохраняются версии, ошибки, исправления и информация о том, кто их согласовал

✓ Замкнутый контур

Документы не уходят в публичные сервисы; доступ — только по ролям

✓ Расчёты воспроизводимы

Арифметику выполняет расчётный модуль, а не языковая модель

✓ Риск определяет контроль

Чем сильнее влияние на стоимость, тем обязательнее ручная проверка

✓ Ответственность профессионала

Всегда видно, кто проверил и утвердил каждый существенный вывод

ИИ и Человек. Ближайшие перспективы

01

АВТОМАТИЗАЦИЯ

OCR, реквизиты, арифметика,
комплектность

Выборочная проверка

02

СОВМЕСТНАЯ РАБОТА

Аналоги, рынок, корректировки,
черновик замечаний

Обязательное
подтверждение

03

РЕШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛА

Методология, согласование
подходов, итоговая стоимость,
принятие отчёта

Личная
ответственность

Как в АВЕРСе внедряется ИИ



Оптимизация рутины

Сокращаем повторяющиеся операции и упрощаем подготовку материалов



Прозрачные источники

Источники информации видны, проверяемы и доступны специалисту



Аверс.AI

**Меньше рутины.
Больше времени на
профессиональное
суждение.**



Закрытый контур

Чувствительные данные остаются внутри компании



Многоуровневая проверка

Разные модели выполняют разные функции и проверяют друг друга



ГЛАВНЫМ ОСТАЁТСЯ ЧЕЛОВЕК

Итоговое решение и профессиональное суждение остаются за оценщиком



Кто делает Аверс.AI

Активные сторонники оптимизации + сильные эксперты, для которых важны качество, безопасность и сохранение экспертизы

Внутри АВЕРСа реакция на ИИ разная



1. БЕЖЕВЫЙ



2. ФИОЛЕТОВЫЙ



3. КРАСНЫЙ



4. СИНИЙ



5. СИНЕ-ОРАНЖЕВЫЙ



6. ОРАНЖЕВЫЙ



7. ЗЕЛЁНЫЙ



8. ЖЁЛТЫЙ

от сомнения и осторожности → к интересу, проверке и активному использованию



Скорость создают технологии. Доверие - Человек

Михаил Зельдин
Центр оценки «Аверс»
avg.ru



Спасибо!

Вопросы и ответы

Иногда проблема в том, что нет ответа. Иногда — в том, что не задан правильный вопрос

ПОЛЬ ГОГЕН «D'où venons-nous? Que sommes-nous? Où allons-nous?»



**Вопросы есть.
Но нет ответов**

ДУГЛАС АДАМС «Автостопом по галактике»

42

**Ответ есть.
Но никто не знает вопроса**

Теперь у Вас есть и то и другое