

ЗАПИСЬ ВЕБИНАРА

ТРАНСКРИПТ

Воркшоп: ИИ-трансформация в
компании

26.04.2025 · Воркшоп · 2ч 6мин

Расшифровка аудио: Deerpgram Nova-2, русский язык, уверенность распознавания 98.4%.

Абзацев: 203 · **Длительность:** 2 ч 6 мин

- 00:03:00** Всем доброго дня, точнее утро, возможно какого-то другого времени суток. Всем привет. Мы буквально наверное еще минуточку ждем. У нас 11 по Москве и мы стартанем. Так ну что кажется что можем стартовать, наверное, да.
- 00:04:09** Плюсайте в чатик, все ли хорошо видно, слышно. Отлично. Ну что, спасибо всем, кто присоединился в это субботнее утро, за знаниями, за какой-то интересной информацией. Это достойно восхищения, что можно чем-то другим ведь всегда заниматься. Всегда есть выбор прийти за знаниями.
- 00:04:33** Я в этом смысле, наверное, тоже к таким же людям отношусь. Стараюсь много учиться. Давайте еще раз познакомимся. Наверняка со многими из вас так или иначе где-то пересекались, но тем не менее вдруг вы первый раз. Вот меня зовут Джемал, я директор по цифровым продуктам Alpina Digital.
- 00:04:57** Много занимаюсь обучением и в каком-то смысле являюсь лидером моей трансформации. В каком смысле, ну вот с 23 года мы внедряем нейросети в альпине и поэтому в общем и целом я могу вам рассказать и на примере нашего кейса. И какие я из этого извлек уроки из этой трансформации. В прошлом я занимался Agile трансформацией в Сбербанке. И там достаточно большой.
- 00:05:28** На самом деле, если так вот вспомнить по количеству людей, которые участвовали в Agile трансформации, то, наверное, это была 1 из самых крупных в мире Agile трансформаций. И я сейчас вот вспоминаю все это, переключаясь на опыт той трансформации, которую мы проходим в Альпине с точки зрения внедрения AI-инструментов, понимаю, что очень много пересечений с внедрением каких-то гибких подходов тоже есть. И вот эту связку я тоже сегодня вам постараюсь показать. Это такое мое переосмысление Agile-практик. Ну и где-то в этом месте обычно говорят там подписывайтесь, ставьте лайки.
- 00:06:10** Я тоже веду канал, поэтому буду рад вас там видеть. А давайте мы вместе с вами посмотрим на эти бренды, которые перечислены сейчас на экране. И напишите, пожалуйста, мне в чатик, как вы считаете, что общего у этих компаний. А я перечислю их, если вдруг вам не очень удобно видеть. Блокбастер Kodak, General Motors, Compaq, Borders, Polaroid, Macki, Nokia.

- 00:06:41** Вот скажите, пожалуйста, как вы считаете, что общего у этих компаний, у этих брендов? Тут, наверное, могло бы быть их гораздо больше на экране. Ну вот какие попались по памяти, такие сюда и добавились. Не смогли трансформировать вовремя свои продукты в ногу со временем. Да, Яна, спасибо большое, абсолютно верно.
- 00:07:04** Может быть еще если есть у кого-то дополнения, тоже докиньте, но Яна прямо попала в точку. Действительно, эти компании, некоторые из них верили в собственную несокрушимость. В принципе, большие компании, многие из них это действительно очень большие компании. И тот же Kodak застали вы или нет. Я, к сожалению или к счастью, для себя застал еще во дворах раньше были везде вот эти такие места, где можно было проявить фотографию, всякие чуть ли не в каждом дворе.
- 00:07:45** И это была целая большая индустрия. И понятное дело, конечно же, что Kodak очень много зарабатывал на расходных материалах, но когда пришла цифровая фотография Kodak не поверил в цифру. Это было конечно ошибкой. То есть не заметить эти тренды было в принципе, наверное, сложно. Я думаю, что просто это была очень большая неповоротливая компания, может быть с высокой степенью бюрократизированности процессов, но так или иначе вот мы видим то, что видим, и даже большие игроки уходят с рынка, если они вовремя не адаптируются к каким-то тектоническим сдвигам, каким-то трендам большим, которые могут быть видны.
- 00:08:31** Nokia то же самое. Понятное дело, что сейчас все еще остались смартфоны Nokia, но вот они не адаптировались именно с точки зрения голоса клиента, с точки зрения того, что клиент хочет. Хотя раньше первые смартфоны, если вы вспомните, у всех, наверное, были по классике Nokia. И таких примеров здесь много. Там каждый так или иначе, если сейчас взять и копнуть историю, почитать тот же блокбастер с Netflix, скажем так, проиграл конкурентную битву.
- 00:09:08** Потому что он, конечно, занимался больше физическими носителями, а Netflix тоже пошел в цифру. Так или иначе переход в цифру оказался для многих компаний неподъемным. А давайте тогда перейдем дальше и посмотрим вот на эти бренды. Вот эти бренды, что общего у этих брендов и компаний? Тут, кстати, совершенно разные, казалось бы, может быть, вам даже кажется, что они как-то, как они вообще могут в 1 ряд попасть, но попали.
- 00:09:41** Так, напишите, пожалуйста, тоже в чатик, что общего у этих Tinder, Revolut, Netflix, Uber, Airbnb, IBM, Tesla, Тинькофф, Тойота. Также напишите ваши мысли просто. Тут нет правильных или неправильных ответов. Тут скорее интересно

просто с вами побыть в диалоге, стабильно в своем развитии. И это тоже, но некоторые из них молодые, достаточно молодые, но они как раз, наверное, ключевая их особенность, они, Во-первых, многие из них действительно цифровые, если так посмотреть.

00:10:29

Есть, конечно же, вот гиганты типа IBM или Toyota. Это компании, которые постоянно адаптируются под меняющиеся реалии. И там в IBM были 1 из первых, наверное, таких продуктовых команд, если почитать историю. Курс на постоянное совершенствование, технологическая трансформация, фокус в развитии, были пионерами в чём-то инновационном. На самом деле да, они очень гибко ловили меняющиеся тренды и смотрели вообще, что происходит и в целом адаптировали свои продукты под пользователя.

00:11:10

То есть они постоянно взаимодействовали с клиентом, постоянно взаимодействуют с пользователем, они очень быстро тестируют много разных гипотез, у них есть внутрипродуктовые команды. То есть так или иначе можно 1 словом сказать, что это гибкие компании. Давайте ещё немножко истории. Не знаю, достаточно хорошо вам видно или нет, но я по крайней мере голосом зачитаю это в любом случае. Вот если посмотреть на эволюцию первой десятки рейтингов Fortune 500, это топ 500 самых крупнейших компаний в мире, и посмотреть, как динамика его развивалась, то в 97 году на пьедестале были там большей частью в основном были сырьевые компании или какие-то очень производственные компании крупные.

00:12:05

Ну вот допустим General Electric, Royal Dodge Shell, Microsoft, TextxonMobil, Coca-Cola, Intel. Ну вот, то есть тут были как бы технологические компании, но в целом, если посмотреть: майерс, точнее, если правильно произнес его, Тойота, Новертис и вот такие компании. Это был 97 год. И капитализация, посмотрите, самая крупная компания 223 1000000000 долларов. И если посмотреть 2009 год, мы видим похожую картину все еще спустя примерно 10 лет.

00:12:53

Мы можем увидеть, что все еще доминируют тоже во многом целевые компании. Ну, по крайней мере, такой баланс виден. По-прежнему присутствует Microsoft, но в общем и целом это такой 2009 год всё ещё мир физических производственных компаний, назовём это так, или сырьевых. И посмотрите, что произошло за 10 лет. И да, кстати, немаловажно, посмотрите, какие у Petro Cino 329 капитализация.

00:13:29

И что произошло в 2019 году. Буквально спустя 10 лет. По меркам мирового развития, ну вот так если многие компании десятками лет развивались и шли там в этот рейтинг Fortune 500. И раньше скорость попадания туда это очень,

это просто вот самые крупные компании мира, чтобы было понимание сложности попадания в этот лист. И 2019 год, спустя 10 лет, посмотрите, как преобразился, как изменился рейтинг этих компаний.

00:14:08

То есть за 10 лет многие просто ушли гораздо ниже. И насколько выросли за 10 лет крупные технологические игроки. Вот как выглядит рейтинг 2019 года: Microsoft, Apple, Amazon, Google, Du. Здесь есть Berkshire и потом идет Facebook, Alibaba, Tencent. То есть это все, это уже мир цифровой.

00:14:34

И это произошло за 10 лет. Это было очень быстро по мировым меркам, историческим. Это беспрецедентная в каком-то смысле история. И о чем это вообще говорит в целом? Говорит о том, что мир очень сильно изменился.

00:14:52

И вот как бы неумение работать с инновациями и нежелание меняться это самая большая ошибка современных компаний. Хуже придумать сложно. И вот давайте мы еще немножко с вами подискутируем. Как вы считаете, почему эти компании погибли, Ну или погибли, или они упали, скажем так, сильно упали с пьедестала, потеряли действительно такую серьезную мировую значимость. С какими проблемами они столкнулись?

00:15:22

Почему вообще сложно меняться? Давайте с вами немножко еще порассуждаем. Опять же здесь дискуссия вот такая у нас все-таки называется воркшоп. Воркшоп здесь довольно сложно, наверное, сейчас было бы изобразить нам, но хотя бы мы с вами в дискуссии побудем. Вот напишите, пожалуйста, в чатик ваши мысли на тему все-таки, почему же эти компании погибли и с какими проблемами они столкнулись, почему так сложно меняться.

00:15:52

Несколько вопросов в 1, Можно ответить на все или хотя бы на 1. Так, я немножко подожду. Да, вот Мари пишет, спасибо. Страх уходить из зоны комфорта и пробовать новое. Это тоже действительно есть и ведь для многих особенно большие компании они сложно организационно устроены, там много-много разных департаментов, разных уровней менеджмента, у каждого есть какие-то свои интересы, есть какие-то свои KPI.

00:16:31

И в общем-то компания ведь состоит из людей, даже если на уровне топ-менеджмента где-то принимаются какие-то решения, то иногда политической воли недостаточно. То есть это очень сложно. Я помню Agile трансформацию в Сбербанке, я помню как она в общем начиналась. Только при активном участии Германа Оскаровича Грефа этот поезд поехал и он реально долгое время его буквально сам толкал этот поезд. И это действительно была самая большая аджайл трансформация.

00:17:09

Очень многие направления сопротивлялись, саботировали разные инициативы. Чтобы вы понимали периметр Agile трансформации Сбербанка был более 30 1000 человек. То есть 10 процентов компании, там около 300 1000 общей сложности, 10 процентов компании нужно было перевести совершенно в другую парадигму работы, в другую парадигму мышления. И действительно для многих это такая неподъемная история и этим нужно заниматься с самого уровня, с уровня фаундеров, вкладывать в это силы, деньги, время для того, чтобы компанию изменить и в целом майндсет изменить, что немаловажно. И да, вот Резида пишет тоже: слишком самоуверенны.

00:18:01

Отчасти, наверное, тут сложно применить понятие такой самоуверенности прямо к компании, но да, некоторые просто считают, что они слишком большие, но с ними-то точно ничего не случится. На самом деле нет. Как мы видим, вот просто цифры рейтинга, то есть вот компании, которые смогли либо выпустить, то есть пойти за рынком. Ведь у многих компаний на самом деле есть ресурсы на то, чтобы запускать внутренние стартапы. У многих компаний есть на это деньги, есть на это ресурсы человеческие.

00:18:36

И компании ведь могут эти тренды улавливать, запускать какие-то ответвления новые продуктовые линейки, постоянно экспериментировать. Да, что-то будет неуспешно, что-то будет закрываться, но в конечном итоге, если ты вкладываешь усилия, опять же, почему не напрашивается там Сбер, потому что отчасти я там был внутри и видел, как запускались некоторые новые продукты. Несмотря на то, что это такая большая неповоротливая машина, то есть есть 300 1000 человек, вот есть периметр, в котором постоянно идут эксперименты и тестирование изменений. И сейчас мы отдельно про это поговорим более подробно как раз таки, чтобы было понятно, как в эту историю идти. Но вот когда в компании есть такой подход, когда есть такой конвейер теста, гипотез, тогда компания может постепенно запускать новые продукты, изменяться.

00:19:34

И это конечно очень правильный путь. Когда компания сфокусирована только на чем-то, что она делает, то есть высокий риск проглядеть эти изменения и не успеть за трендом. В целом вообще довольно сложно меняться еще и потому, что это новый вызов, то есть выстраивание таких цифровых сервисов, которые формируют привычку пользоваться продуктом. Это очень сложная нетривиальная задача. Во-первых, это долго, то есть создать новый цифровой сервис это то же самое, что создать новый бизнес абсолютно.

00:20:09

То есть, грубо говоря, у вас рядом вырастает новый бизнес. Это дорого, потому что команда разработки действительно стоит дорого и это 1 из самых дорогих, скажем, ресурсов и человеческих в том числе. Поэтому все так с

воодушевлением смотрят на то, чтобы ускорять разработку с помощью искусственного интеллекта. Чаще всего во многих компаниях, особенно если это большие традиционные компании с большой историей, у них просто нет этих компетенций внутри. Они не рождены цифровыми, и бизнес не имеет в своем ДНК компетенции по управлению цифровыми сервисами.

00:20:46

Поэтому им очень сложно создавать вот эти цифровые продукты и вообще эти digital. И сопротивление, конечно же, внутри присутствует сопротивление, новые правила игры требуют это изучать как-то, какие-то новые подходы, применять, менять мышление, возможно. То есть это очень трудно отдать часть полномочий, в том числе какую-то зону ответственности разделить. Поэтому в целом меняться действительно очень сложно, особенно когда мы говорим про такой живой организм организации. Давайте мы ещё немножко с вами побудем в диалоге.

00:21:24

Здесь странная подборка зданий и сооружений, но вот так она тоже имеет что-то общее. Давайте еще немножко с вами порассуждаем, как вы думаете, что общего у этих зданий и сооружений. Это будет неожиданно для вас, наверное, но вы, пожалуйста, напишите. Я вам, если что, дам подсказку, спойлер какой-нибудь, но пока не буду. Сначала дождусь, чтобы вы что-нибудь написали.

00:22:00

Так, стали символами. Ну да, действительно, это правда. Да, они стали символами. Многие из них это прямо такие символические объекты. Если что здесь Биг-Бен, плотина Гувера в США и Бурдж-Халифа.

00:22:17

Но не только это для своего времени были чем-то прорывным. Да, действительно построены человеком, тоже правда. Всё абсолютно верно, но немножко, как это, сейчас попробую подсказку дать, самые высокие сооружения в своём времени. Давайте тогда такую подсказку: при их построении было что-то общее. Вот так, наверное.

00:22:48

Я сильно томить не буду вас, если что. Я сейчас расскажу, в чем тут в чем тут идея. Да, все говорили, что это невозможно. Ну, кстати, возможно, наверное, вот эту историю я не знаю. Допускаю, что наверняка так и было в отношении Бурхалифы.

00:23:09

Мне кажется, там вообще они все время любят что-то самое большое, им все время говорят, что невозможно, нарушены законы физики. Вот так я вас заинтриговал. Спасибо вам, что пишете и со мной вместе в диалоге. На самом деле эти сооружения построены в конечном итоге по 1 схеме. Можно даже сказать, что это некие монументальные монолитные сооружения.

- 00:23:35** Строятся они, как правило, водопадным подходом. То есть, грубо говоря, есть некий план, составляется вот что-то наподобие диаграммы Ганта или какой-то другой способ визуализации, но в конечном итоге они строятся поэтапно. То есть в принципе сложно построить крышу, пока у тебя не построен фундамент. Ты не можешь этого сделать. И поэтому у тебя проект состоит из определенных этапов.
- 00:24:10** У тебя есть проектная документация, какие-то чертежи и так далее, и так далее. Значит все-все-все это подробно просчитали, потратили на это кучу времени на самом деле для таких зданий. Я даже не представляю, сколько это занимает, какие штаты проектировщиков и инженеров там над этим сидят и думают. После того, как этот этап закончился, переходит в следующий этап. Начинается закупка, стройка.
- 00:24:38** Я не строитель, я сейчас не буду умничать с этой точки зрения, но процесс идет последовательно, потому что этот подход хорошо применим для разработки вот такого рода физических объектов. То есть некоторые люди, которые приверженцы agile философии, они как-то вот водопадный подход немножко нивелируют типа вот там это не очень рабочая практика. Она прекрасно работает. Вот я не считаю, что водопадный подход, с ним что-то не так. Просто он хорошо применим в своих целях, когда мы говорим, например, про строительство вот таких вот монументальных зданий, сооружений или каких ещё.
- 00:25:26** Есть типы деятельности, где это прекрасно подходит. Вообще диаграмма Ганта была придумана изначально в армии США и, короче, использовалась в целях, скажем так, военного обеспечения. И применять ее для IT-разработки, например, или для разработки технологических продуктов, или в условиях постоянно меняющейся среды с высокой степенью неопределенности, когда ты не знаешь вообще, что тебе надо будет сделать по итогу в конце это ошибочный подход. А некоторые проекты так делались и продолжают, наверное, делаться технологически, когда у тебя есть, ты нарисовал себе на 2 года план, этот план состоит из разных этапов, ты его нарезал, грубо говоря, монолитные проекты. Некоторые из них даже так и называются.
- 00:26:18** От физического слова монолит это же в принципе строительный термин. Вот и поэтому мы плавно двигаемся в основную идею, в основную мысль, связанную с изменениями. Но давайте еще с вами побудем немножко во взаимодействии. То есть тут есть целый набор пазликов, детальки, которые я хотел бы сейчас вам дать, из которых мы дальше соберем целостную картину. Вот что общего у этих событий?

- 00:26:44** Давайте еще тут некоторые, тут могло бы их быть, к сожалению, за последнее время гораздо больше, но тем не менее отключение Visa MasterCard, пандемия COVID-19, кризис доткомов, если кто-то знает, слышал когда-то про это. Я всё чувствую, что со временем, зная про всякие такие события, буду чувствовать себя скоро старым. Но это, конечно, не так. Изоляция неожиданность. Да, Даниил, спасибо.
- 00:27:18** Да, изоляция в отношении 1 из двоих событий, назовем это так, Visa, MasterCard и пандемия. Действительно, это была изоляция, но тут скорее мысль основная как раз в том, что это была неожиданность, поиск других путей. Спасибо, Михаил, Алёна, читали книгу Насима Талеба, видимо. Это прекрасно. Спасибо вам тоже, что подметили.
- 00:27:44** Это действительно. Это были, просто у этого даже действительно прямо отдельный термин есть черный лебедь. Если не сталкивались с этим термином и не читали книгу, почитайте, пожалуйста, интересная книга Насима Талеба. Он как раз пишет про то, что периодически появляются такие судьбоносные мировые события, которые меняют полностью правила игры. Эти события трудно предсказуемые или вообще непредсказуемые.
- 00:28:10** И ты можешь как бы оценить их последствия, оценить причины какие-то, почему они произошли, только после того, как они произошли. Предсказать их очень сложно. И ты можешь только адаптироваться к тому, как эти изменения, что они случились и надо срочно к чему-то адаптироваться. Есть даже аббревиатуры, которые описывают некое состояние мира и как он меняется эволюционно. И вот примерно до 80-х годов было такое достаточно спокойное стабильное время где-то.
- 00:28:53** Может быть где-то и нет, но в целом в мире мир характеризовался такой аббревиатурой SPOD. Он был устойчивым, предсказуемым, простым, определенным. То есть люди могли, вот Советский Союз возьмем, мне рассказывали про него, я там только родился и не успел особо застать. Но как бы если вспоминать и там просто даже, ну опять же из того, что написано было, то можно было, то есть ты, когда заканчивал университет, ты точно знал, куда ты пойдешь работать, не знаю, на завод, куда-то еще, что ты там не знаю, что-то получишь. То есть короче, тебе не надо было переживать за будущее, то есть оно было такое вот спокойное, ты знал от этапа на этап, как оно все будет идти.
- 00:29:39** Понятно, там какие-то личные жизненные обстоятельства могли быть разными у людей, но в общем и целом, если взять мир, как он был, то есть он был очень, для этого есть такая даже общепринятая описательная схема. Потом мир изменился и перешел в фазу вука и долгое время он был вука

миром, он был нестабильным, неопределенным, сложным и неоднозначным. То есть, мир начал приходить в такие движения, не знаю, как это по-другому назвать, постоянно что-то начало меняться. Он начал ускоряться в самом широком смысле слова. Изменения какие-то постоянно происходят, конфликты, какие-то политические события и так далее, и так далее.

00:30:25

А потом, и мы сейчас с вами находимся там, Вука мир изменился на Бани мир. Он стал непостижимым, нелинейным, тревожным и хрупким. И вот мы с вами живем именно вот в таком мире сейчас. Возможно он еще изменится, я уж не знаю куда там меняться ему, но есть вероятность, глядя на все, что происходит, стараюсь особо не подпитывать информационную повестку, поэтому сегодня мы точно про это говорить не будем, но в целом мир очень сейчас нестабильный. А в этих условиях нужно как-то работать бизнесу.

00:31:02

Вот бизнес создает что-то все время, инвестирует куда-то деньги, если в целом мир вот такой постоянно, что-то могут перекрыть, что-то могут заблокировать где-то, какая-то просто все границы закрыть могут и так далее, и так далее. То есть, и бизнес вынужден как-то в этих условиях работать. И многие бизнесы закрылись, например, когда была пандемия ковид-19, потому что они не смогли адаптироваться. У них просто нет этого даже в ДНК компании. Потому что ну там просто взяли закрыли торговые центры, а там были всякие кофейни, ресторанчики, кто-то еще, а все люди не могут работать.

00:31:41

Вот кто-то адаптировался и началась сразу вот эта вот гонка онлайн заказов. И вот давайте просто прямо на примере кофейни представим себе. Вот была кофейня, работала-работала островок какой-нибудь в торговом центре, Пришел кризис вот этот черный лебедь, который крыльями взмахнул, никто его не ждал и все, и кофейни все закрылись. И вот что кофейне делать? Вот мы сейчас поговорим, как бы могла действовать, например, кофейня.

00:32:11

Для этого есть очень хорошая модель, которой я хотел бы с вами поделиться. Это модель Kinevin. Её создатель Дэйв Сноуден очень такой большой эксперт в мире менеджмента, в том числе как бы он в IT-мире, достаточно крупная фигура. И значит он вот создал вот такую модель. Я ее здесь привожу на русском языке, естественно, чтобы было лучше читаемо.

00:32:44

Здесь есть 5 доменов: любую систему, любой продукт, наверное, любой бизнес, потому что бизнес это тоже в каком-то смысле система. И его можно отнести в какой-то из 5 доменов. И давайте прямо каждый немножко разберем. Вот есть простая упорядоченная, простой упорядоченный домен, туда попадают, вот он, значит, такой желтенький. Здесь, по сути, все бизнесы стремятся, на самом деле, так или иначе сюда, потому что здесь все очень

понятно, предсказуемо и звучит алгоритм действий здесь следующим образом.

00:33:31 Сейчас я объясню, что за этим скрывается. Осознай, категоризируй, реагируй. И здесь хорошо подходят лучшие практики. Что я имею ввиду? Давайте себе представим сборку стола из многими любимой IKEA.

00:33:49 Вот этот стол, например, который там собирали, не знаю, 1000 раз, нашли лучший способ сборки стола, зафиксировали его в какой-то инструкции и дальше ты можешь последовательно собирать стол, и все соберут одинаковый стол. По-другому его просто невозможно собрать, есть некое пошаговое движение, как его собирать. Переложим это на бизнес. Вот кофейни, например, в каком-нибудь торговом центре. Это в принципе очень понятный, такой скажем так, франшизный бизнес.

00:34:28 То есть у многих таких бизнесов есть франшиза, то есть ты просто знаешь, например, пропускную способность, сколько людей проходит в среднем в этом месте, можешь посчитать какой-то процент людей, которые сконвертируются в покупку чашки кофе, и у тебя какая-то в общем очень понятная и предсказуемая. То есть очень понятно откуда там брать зерна, что-то еще. Я сейчас как бы не владелец франшизы кофейной, но предполагаю, и учитывая, что такие бизнесы очень часто именно по франшизе, что он буквально собирается по инструкции. То есть инструкция и бери и делай все. Если делаешь так, получишь вот такой результат.

00:35:12 Если что-то не по инструкции делаешь, то получишь какой-то другой результат, возможно лучше, возможно хуже. Есть домен, который чуть выше него, выше простой упорядоченной. Значит, сложная упорядоченная система сюда попадает. Это домен, в котором работают хорошие практики. Вот хорошие практики, что это означает?

00:35:37 Вот, например, автомобиль это уже сложно упорядоченная система. Мы, когда там что-то сломалось, едем в сервис, там есть разного рода специалисты, которые кто-то может быть и сам чинит из наших участников. Я еду в сервис обычно. И когда вы приезжаете в сервис, там есть разного рода специалисты, которые хорошо знают разные узлы автомобиля и у них есть набор хороших практик, что можно сделать в том или ином случае и они проверяют. То есть подход, который здесь написан осознай, проанализируй, реагируй.

00:36:18 То есть ты должен как бы здесь идет в отличие от предыдущего, там было категоризируй, то есть мы все пытаемся превратить как бы в инструкцию в такую, скажем так, в какие-то категории отнести, то вот в сложной

порядочной системе здесь проанализируйте. Нам нужно разобраться в чем-то, понять, как это сделать, какую-то хорошую практику применить для той или иной ситуации. И сейчас мы еще с вами на примере кейсов прямо конкретно разберем, знаю, что эта моделька не очень простая для того, чтобы ее и объяснять не очень-то просто, и в моменте осознать вообще к чему это все. Грубо говоря, если ответить на вопрос а к чему это, Это к тому, что любой бизнес, абсолютно любой, во-первых, можно поместить в какой-то из доменов, ту деятельность, которой занимается компания, и в зависимости от того, в какой из доменов она попадает, подходит свой способ и стиль и менеджмента, и управления, и более того, изменения, которые в мире происходят и вообще в целом какие-то черные лебеди и так далее, они могут менять местоположение бизнеса и как бы перебрасывать его из 1 домена в другой. Вот была кофейня в простой порядочной системе, а потом пришел черный лебедь и она выпала из простой упорядоченной системы.

00:37:49

И ей нужно внутри поменять бизнес подход. То есть ей нужно внутри систему менеджмента поменять, потому что она раньше, у нее система менеджмента подходящая под простой упорядоченный домен. И там в своей практике работают вот эти осознай, категоризируй, реагируй, есть инструкция, есть раз, 2, 3 регламента, все понятно. И тут бабах, и нужно что-то по-другому делать вообще. И тут же кофейня берет и попадает в запутанный домен, потому что многие бизнесы попали в запутанный домен.

00:38:25

Запутанный домен там работают другие принципы: исследуй, осознай, реагируй. И там работают практики экспериментов, когда ты точно не знаешь, что будет в результате твоего эксперимента. Ты только можешь спрогнозировать примерно, протестировать гипотезу. Это вот как бы у меня профессиональное искажение, потому что я в продуктовом менеджменте давно работаю. Но для многих слово гипотеза это что-то из какой-то научной области, из смешения пробирок, вот этого всего.

00:38:56

Но в конечном итоге многие особенно технологические бизнесы и продукты цифровые, которые развиваются, они находятся постоянно в запутанном домене. То есть они вынуждены постоянно проводить эксперименты. Они заранее не знают вообще то они делают или не то и только ловя сигналы от рынка, они могут понять, как им скорректировать свой курс развития. Двигаемся дальше. И кстати, здесь что важно компания может выпасть из любого домена куда угодно, но обратно, обратным движением она может идти только последовательно.

00:39:35

То есть можно перейти из запутанного в сложно упорядоченную, из сложно упорядоченную, в простую упорядоченную. Весь бизнес в конечном итоге стремится к автоматизации, в идеале бы вообще, чтобы все работало само. А

для того, чтобы все работало само тебе нужны алгоритмы какие-то, какие-то очень понятно работающие процессы, конвейерное производство и вот это вот всё, чтобы была грубо говоря регламентированность, потому что без регламентности ты не можешь прийти в простую упорядоченную систему. А есть ещё хаос. Многие компании, когда происходят всякие такие изменения, многие компании сначала попадают туда, вообще сначала они попадают в центр, вот в этот disorder, как он называется в оригинале беспорядочные.

00:40:23

То есть они сначала попадают сюда после того, как произошло какой-то тектонический сдвиг и через хаос, то есть, если компания проходит его или система, продукт, неважно, они попадают дальше после этого из хаоса в запутанную. Хаос здесь хорошо работают практики. То есть запутанный мы использовали алгоритм исследуй, осознай, реагируй, то в хаосе у нас идет такой формат действуй, осознай, реагируй. Там просто надо сначала что-то делать, вообще неважно что, но желательно подумав, но иногда на это тоже нет времени. И тебе надо просто что-то сделать.

00:41:04

И там хорошо работает, вот если в запутанном домене работают практики типа менеджмента 3.0, вот такой формат лидерского стиля управления, формат такого гибкого подхода к менеджменту, то в хаосе хорошо работает только диктаторский стиль управления. Потому что просто кто-то должен на себя взять ответственность и сказать мы будем делать вот так. И идет и делает вместе с командой. И после этого только разбирается правильно поступили, неправильно, постепенно пытаюсь перейти из хаоса, все-таки как-то упорядочить что-то хотя бы и попытаться перейти в постоянный экспериментальный процесс. И там просто рождаются новые практики.

00:41:54

И я могу вот так забегаю вперед, это же отчасти про EA и трансформацию, для многих бизнесов, для многих бизнесов появление инструментов искусственного интеллекта и то, какое влияние, какие изменения они окажут вообще в целом на бизнес, на рынок труда, это будет не черный лебедь, конечно, потому что если только завтра общий искусственный интеллект появится, возможно, это будет черный лебедь, мы не знаем. Но в целом это для многих окажется выведением из той привычной системы, где они находились. Они должны будут перейти, то есть возможно их выбросят либо в хаос, либо в запутанную систему, и они должны будут принять как бы новые практики себе в ДНК. Давайте на примере кофейни разберем. Давайте пофантазируем с вами.

00:42:47

Представьте, что вы владелец вот такой вот кофейни и пришли вот эти вот ковидные ограничения. Все закрылось. У вас островок в торговом центре находится. Смоделировали ситуацию. Многие так оказались, я сейчас к этому, как кафе, кофейня, островок в торговом центре это только 1 пример.

- 00:43:08** Куча бизнесов оказалась в этой ситуации. Я в тот момент работал в большом ритейле и тоже помню, как мы адаптировались. Напишите, пожалуйста, какие у вас мысли применительно, если вы ставите себя на место, на роль вот такого руководителя, что бы вы делали? Вот просто интересно. Напишите, пожалуйста, поделитесь вашими мыслями, а я заодно проверю, что вы еще здесь.
- 00:43:30** Я вас этой сложной зубодробительной моделью Kinavin не выбил из нашего воркшопа. Так, заглядываю в чатик, смотрю, пока попиваю чаек и слушаю вас. Переместиться в бизнес-центр, где еще работает в офисах кто-то. Супер, отличная идея. А если там даже закрыли?
- 00:44:09** Ну так было, конечно, да, но действительно где-то возможно остались люди работать, хорошая идея. Может быть еще какие-то мысли, давайте с вами пофантазируем. Доставка кофе на дом очень, наверное, дорого получится, не очень рентабельно, но я вот что видел, сейчас еще надеюсь кто-нибудь напишет, пока вы пишете ваши идеи, представьте, что вы спаситель вашей кофейни. Некоторые, я знаю, как компании делали в тот момент, они переупаковывали свою кофейню в автомобиль и ездили в те, то есть люди перешли же на удаленку. Где они стали работать?
- 00:44:53** Дома. А если они стали работать дома, то что нужно сделать? Нужно найти самые людные, такие большие жилые комплексы, районы и так далее. И они стали автомобили свои с кофейнями просто привозить в этот двор и вот таким образом работать, грубо говоря, во дворе. Люди выходили, кто из дома работал на удаленке и побрали кофе.
- 00:45:25** Всегда пишет: Пиццерии такие видела тоже. Да, потому что нужно же как-то адаптироваться, выживать. Но многие просто закрылись, многие не смогли адаптироваться. У кого-то не хватило, не знаю, такой силы для того, чтобы перейти в этот диктаторский стиль управления, сказать: Так, все, мы идем делаем вот так. Кто-то не смог найти возможности экспериментировать и так далее.
- 00:45:51** Да, в теплое время выйти на улицу, в холодное закрывать остров и выходить из ТЦ. Хорошо, спасибо вам. Да, финансы нужны на это немалые. Да, ну согласен, какие-то запасы прочности, наверное, важны. Много факторов играют, но самый главный фактор, ну в принципе собрать, упаковать как-то кофе в какой-то фургончик, взять даже этот фургончик в аренду, при том, что ты, например, не платишь больше аренду в торговом центре.
- 00:46:22** Наверное, можно перенаправить эти финансовые потоки. Но, конечно, да, для многих там это было просто непонятно что делать и поэтому кто-то

ничего не делал. Ведь какой тоже путь, тоже стратегия, ничего не делать тоже стратегия. На примере еще 1 такого визуального оформления, просто как это выглядит, грубо говоря, все стремятся вот в этот конвейер. Упасть отсюда, вот с этой горы, все, кто там пришли в итоге к какому-то очень понятному производству или понятному процессу стандартизация, регламентация, даже некоторые сложные бизнесы.

00:47:01

Очень легко упасть вот сюда в хаос, где ты там бегаешь поджаренный и ничего не знаешь. Ну вот ты потом можешь перепрыгнуть сюда в запутанный, здесь у тебя какие-то эксперименты, потом ты пытаешься как-то из этих экспериментов выйти в сложную систему, где в целом можно разобраться, где есть уже какие-то хорошие практики, ты можешь их просто перебирать и использовать. И в итоге ты попадаешь сюда, опять же, в простой домен, некое такое конвейерное. Вот, давайте сейчас, то есть если бы у нас был прямо воркшоп на доске, откуда, собственно, я и взял свои картинки, значит, это были когда-то воркшопы по Agile практикам, и вот эта модель Kinevin. Мы бы сейчас эти картиночки поперетаскивали, но мы тут их перетащить не сможем, поэтому давайте просто напишите, пожалуйста, в чатик.

00:47:58

Здесь вы видите 5 доменов, То есть еще раз их перечислю и вот так покажу их тоже. Беспорядочная, простая упорядоченная, сложно упорядоченная, запутанная и хаос. И вот давайте с вами перетащим мысленно, вы просто напишите мне в чатик об этом, те картинки, которые вы видите в тот или иной домен. То есть просто напишите, как бы вы их разместили. Здесь картинки следующие: яичница, какая-то ситуация, в которой сотрудники спецподразделения типа ОМОН или кого-то такого готовятся штурмовать какую-то квартиру.

00:48:41

То есть, мы видим, как они стоят с выставленным оружием, и какой-то рядом человек в форме готов выбивать дверь. Они еще не видят, что за дверью, но вот готовятся, то есть они находятся вот в этой ситуации. Мы видим яичницу на сковороде, мы видим беспилотный автомобиль от Яндекс, мы видим событие 11 сентября, которое произошло в США, когда самолет врезался в башни-близнецы, и мы видим Бурдж-Халифа просто раскрашена разными цветами, но в конечном итоге здесь речь идет просто о здании. То есть это просто Бурдж-Халифа как здание. И вот давайте попробуем отнести каждую из этих картинок в тот или иной домен.

00:49:32

Как вы считаете, условно, куда попадет сковорода с яичницей, куда попадет картинка и ситуация с людьми, которые сейчас готовятся выбить дверь, попасть, куда попадет картинка с беспилотным автомобилем и соответственно бурдж-халифы и вот эта ситуация с башнями-близнецами.

Напишите, пожалуйста, в чатик, тоже очень интересно. 1 сложный, 25 хаос, 4 простой и 3 запутанный. Так, супер, да, класс. Еще тогда попрошу сразу.

00:50:20

Мария, скажи, пожалуйста, вот 2 и 5 хаоса, вот все-таки какая из них, то есть вот здесь есть хаос, а есть центральная вот эта часть, где сейчас обратно верну ее, вот беспорядочная, грубо говоря, центральная часть, вот куда тогда двоекку, а куда пятерку отнесешь? Интересно просто, да. Тут на эту тему всегда много дискуссий у меня именно с этой картинкой, вообще с хаосом. Но в целом абсолютно правильно. Да, может быть, кстати, я там кому-то заспойлерил.

00:51:04

Пятая беспорядочная. Смотрите, как раз на самом деле вторая попадет в центр, она попадет в беспорядочку, потому что она послужит, грубо говоря, то есть вот там рождаются все эти ситуации черного лебедя, грубо говоря, вот они как бы там создаются, я не знаю, как правильно, если так выразиться, И мы оказываемся, вот как раз пятая картинка хорошо отражает ситуацию вот этого самого состояния, когда компания, неважно, система, бизнес попадает вот в этот блок хаоса, вот в этот домен, и там, где им нужно действовать. Ведь они стоят перед дверью с выставленным оружием, готовые выбить ее, они не знают, что за дверью. Им просто нужно действовать. У них есть для этого некий алгоритм, как бы они там когда-то тренировались, но в целом они не знают, они не знают, что будет за дверью, им нужно просто выбить ее, и дальше они будут действовать по ситуации.

00:52:09

То есть вот здесь то самое действуй, ощути, реагируй. Они будут действовать, выбьют дверь, ощутят вообще, что там происходит. Может быть там семья ужинает за столом, ну как бы там не знаю, с детьми сидят, может быть кто-то, не знаю, неправильно они там не в ту квартиру попали, не знаем. И они не знают. А может быть там толпа с автоматами стоит и стрелять в них начнет.

00:52:35

То есть, как бы они будут действовать, потом ощутят, что там произошло, потом будут реагировать. И в этом смысле эта картинка попадет сюда в хаос. В остальном абсолютно правильно яичница попадает в простой домен, потому что понятно, как ее готовить, есть разные рецепты. Ты берешь рецепт, делал, разбил яйцо на сковороду, чем-то посыпал. У каждого какой-то может быть свой рецепт, но в общем и целом подход алгоритма очень понятен.

00:53:08

Тут особо ничего не изобрести. Сложный, действительно, почему Бурдж-Халиф попадает в сложный? А потому что это большое монументальное сооружение такое, но у него есть те самые хорошие практики. Есть практика

1, практика 2, практика 3. Собрали кучу разных специалистов, и вот они вместе собрали такое сооружение.

00:53:36

Но там экспериментировать, то есть ты не можешь тестировать гипотезы построения Бурдж-Халифы. Ты конечно можешь какие-то отдельные элементы там внедрять экспериментальные, но в общем и целом у тебя есть план, и ты как бы там его хоп-хоп-хоп и строишь большое-большое здание. У тебя там нет возможности построить сначала крышу, а потом построить фундамент. В случае с запутанным доменом абсолютно правильно сюда попадает беспилотный автомобиль от Яндекса, потому что они вообще еще так кто-то тестирует эту систему, они еще точно, то есть беспилотники пока это абсолютно экспериментальная технология, они не знают, как точно правильным образом настроить ее. Пока что чаще всего человек все равно присутствует за рулем, то есть обкатываются новые технологии.

00:54:25

Они постоянно экспериментируют, постоянно что-то меняют в системе, они не знают, как правильно, у них нет алгоритма пошаговой инструкции для того, чтобы это сделать. Ну и про хаос я уже сказал. К чему это все было? Это очень важная на мой взгляд вещь. Не везде нужно применять гибкие практики, не везде нужно пытаться внедрить экспериментальный подход.

00:54:49

Это хорошо работает и это очень нужно, если вы находитесь в запутанном домене. Если ваш бизнес, ваша система, ваша вид деятельности находится в запутанном домене или попал туда, был не в запутанном, а попал в запутанный, то тогда вы должны поменять подход к деятельности, к менеджменту и к управлению. Тот самый менеджмент 3.0, лидерство и вот это совершенно другие подходы к работе. Не такие, как работают, например, в таком более системном бизнесе, систематизированном, где, не знаю, какая-то фабрика, конвейерное производство или что-то подобное. Вот и если пришел черный лебедь и нужно как-то действовать, то сначала действительно нужно действовать и потом уже убеждаться, что вы действуете правильно или неправильно, как-то адаптироваться к меняющимся условиям.

00:55:45

Но подход, который раньше работал, он, к сожалению, перестает работать. О чем это говорит? Как построить антихрупкую организацию вообще тогда? И, ну, казалось бы, а если у нас фабрика и работает конвейерное производство, то что делать тогда? Или, а если у нас огромный банковский бизнес, самый крупный в стране, как тогда, не разрушая этот бизнес, потому что если просто взять и поменять подход к менеджменту, вообще там людей поменять, то все рассыпется.

00:56:18

Что же делать тогда? И эта дилемма какое-то количество лет назад начала вставать перед многими компаниями. И почему, собственно, некоторые смогли адаптироваться, а некоторые нет? Потому что те, кто смогли, они применили вот такой, это по-разному можно называть, кто-то называет это Agile подходом, кто-то называет change, кто-то называет продуктовым подходом. Но если вот так на это посмотреть, то можно разделить условно деятельность в организации на 2 блока ключевых.

00:56:50

Это RUN и Change. RUN это обеспечение текущей деятельности компании. Это, если это розница, то это какие-то розничные магазины, банковские отделения. Вот в случае с Альпиной, например, это книжное производство, вот оно есть вот такое, какое есть, годами сложившееся, какой-то процесс. Он может откручиваться, что-то в нем может изменяться, но в конечном итоге это некий стабильно работающий процесс, который уже отстроен многолетними какими-то практиками.

00:57:28

И это абсолютно нормально. Он и должен работать. Порядка 80 процентов организации, как правило, должны находиться в РАН-периметре. В зависимости от размера организации, там может быть 80, может быть 90, но в общем и целом примерно в этом диапазоне. Есть change, то есть, у некоторых его нет, но он должен быть.

00:57:54

Это называется по-разному: проектные офисы, продуктовые периметры, аджайл периметры, чейнджи, короче, по-разному могут называться. Основная мысль такая: у вас есть какой-то кусочек организации, которая занимается постоянными экспериментами, который тестирует новые бизнес-модели, тестирует, внедряет новые инструменты, трансформирует существующие процессы, те самые, которые есть рядом еще и которые хорошо работают, он берет эти процессы и пытается как-то там внедрить туда какие-то новые практики и трансформировать их. В том числе за счет автоматизации, внедрения аналитики, принятые решения какими-то другими способами. Ну и там же могут развиваться какие-то технологические платформы, потому что технологические платформы требуют совершенно другого подхода к управлению, того самого продуктового подхода, когда вы постоянно внедряете какие-то тесты, тесты гипотез и так далее. Как же выглядит правильная структура, такая модель организации, которая хорошо работает в рамках продуктового такого change подхода?

00:59:05

Он предполагает здесь переход к модели организации, ориентированной на кросс-функциональное взаимодействие, то есть больше не работают так называемые функциональные колодцы, когда у вас есть какая-то функция департамента, вот она вертикальная такая колонна стоит, и вот чтобы туда попасть, грубо говоря, нужно пройти через череду боссов разного уровня по

пути. И как бы они еще между собой не все связаны бывают. То есть это такая многоуровневая иерархическая организация, организационно-функциональные колодцы, какие-то организационные единицы, сформированные вокруг функций. И нам нужно перейти, если мы внедряем change внутри организации, если у нас его нет, нам нужно перейти в формат таких плоских кросс-функциональных продуктовых или проектных команд, когда у нас люди из разных подразделений связаны в 1 команду и вместе создают какую-то инновацию. Они находятся в этом чейндж-периметре.

01:00:10

В идеале, чтобы они были на 100% заняты на конкретном продукте и проекте. Потому что бывает такое, что давай ты еще позанимаешься экспериментами. Но никто основную работу с тебя не снял, и ты конечно же занимаешься не этим, не тестированием, не изменениями и так далее. Поэтому вот здесь важно это, что организационная структура, она тоже очень сильно влияет на возможность перехода к такой модели управления, когда у нас есть кросс-функциональные команды со специалистами из разных подразделений, стопроцентно занятые на конкретном продукте и это плоская структура с расширенными полномочиями команды. Команда отвечает за какой-то блок и у нее очень высокие полномочия.

01:00:54

Не надо постоянно ходить согласовывать 1, другое, третье. Она просто двигается к цели, каким-то метрикам, которые перед ней стоят. Продуктовый подход по сути это набор таких принципов, направленных на итеративное создание бизнес-ценности за минимальные сроки. Коллаборация таких самоорганизующихся кросс-функциональных команд, короткие итерации, чаще всего какие-то спринты со значимыми результатами и постоянно совершенствующийся рабочий процесс. Здесь, как правило, Frucus исключительно на задачах, приносящих значимую бизнес-ценность.

01:01:31

Важна такая прозрачность и визуализация всего рабочего процесса. То есть у нас должен быть какой-то дашборд, какая-то доска, где-то что-то ещё такое, где будет видно вообще, чем занята команда в любой момент времени. И короткие такие встречи, события для удержания фокуса на бизнес-целях вместо каких-то многочасовых комитетов и чего-то подобного, что можно встретить иногда в традиционных процессах. Реализация изменений и внедрений вот такого рода решений ведется такими короткими итерациями. То как раз, о чем я говорил, когда применяется такой водопадный подход к проектам с высокой степенью неопределенности, то есть вероятность ошибиться на самом старте.

01:02:16

То есть, когда ты только придумал или когда у тебя идея проекта, какая-то инициатива создалась, ты нарисовался двухлетний план реализации. И ты 2 года к нему идешь, за 2 года поменяться вообще всё может абсолютно.

Сейчас я даже не представляю, как такие проекты делать с учетом всего, что вокруг происходит. И у тебя есть, грубо говоря, вот эти, как сказать, постоянные изменения, которые происходят, и ты должен к ним адаптировать roadmap. Но если ты сначала нарисовал проектную документацию, а потом ее через полгода тебе надо перерисовывать, то это как бы какая-то проблема.

01:02:53

Поэтому хорошо работает в таких вот проектах трансформации, цифровизации хорошо работает вот этот продуктовый подход. Потому что мы двигаемся короткими итерациями, за каждой из которых получаем какую-то значимую бизнес-ценность. По сути, мы такими небольшими спринтами двигаемся, в конце каждой итерации получаем так называемый, здесь есть слово такое немножко непонятное, инкремент. То есть мы получили какую-то значимую бизнес-ценность. И после того, как мы получили его, получили обратную связь, а туда ли мы пошли, а то ли мы сделали, а ту ли AI модель мы внедрили, подвожу нас плавно, это всё как бы к этому.

01:03:32

Там очень коррелируется с внедрением вообще инструментов искусственного интеллекта. Когда мы поняли туда или не туда, тот инструмент или не тот, получилось у нас как-то повлиять хорошо на старый бизнес-процесс и что-то в нем изменить или не получилось, мы снова уходим на новый цикл, опять запланировали себе, что-то поделали в период времени, протестировали, выпустили, получили обратную связь и снова в эту петлю пошли. И вот так мы двигаемся, двигаемся, двигаемся и вот такими итерациями постоянно что-то создаем. Это возможность изменять требования после каждой итерации без длительных согласований. Это возможность улучшать продукт или процесс за счет сбора обратной связи после каждой итерации.

01:04:18

И это по сути разработка как бы целиком от более простого к более сложному. Так, заглядываю в чатик на всякий случай. Да, тут все пока в порядке. И есть еще такое понятие, которое называется HADI-цикл. Когда, ну такой метод, наверное, можно так его назвать, он был взят из цикла Дёбинга и Шухрата, переработанного PDCA модель.

01:04:50

По сути, смысл 1 и тот же. У тебя есть гипотезы, которые ты будешь проверять, ты формулируешь себе спичи гипотез, потом у тебя есть действия, которые ты предпринимаешь, ты прописываешь себе, что я буду делать, чтобы эту гипотезу проверить. Потом в результате того, что ты сделал в результате твоих действий, ты получил какую-то информацию, дату и после того, как ты получил какую-то информацию по результатам твоих действий, ты можешь сформировать какие-то инсайты, то есть это результат анализа полученной информации. И этот результат анализа рождает новые гипотезы и

вуаля, мы в замкнутом цикле постоянно находимся. То есть тестируем гипотезы, предпринимаем действия, получаем дату, получаем инсайты.

01:05:33

На основе инсайтов придумываем новые гипотезы, которые снова идем и проверяем. И так можно сказать до бесконечности. Ну конечно у каждого продукта или у каждого такого технологического трансформационного процесса есть какой-то свой жизненный цикл. Он как правило может достигать нескольких лет, но некоторые продукты существуют гораздо дольше. И вот такая цитата здесь от Джеффа Безоса, которую мне бы хотелось привести, SEO Amazon.

01:06:02

Он говорил, что наш успех в Амазоне это функция того, сколько экспериментов мы проводили в год, в месяц, в неделю, за день. Некоторые компании, такие как Airbnb проводят 800, может сейчас уже больше, наверное, у меня устаревшая, возможно, цифра, 800 экспериментов в неделю всяких разных. Меняют кнопки, местоположение кнопок, цвета кнопок, в общем, чего они только не делают, формулировки и так далее, так далее. И, конечно, они экспериментируют и с ценностью продукта. Например, если мы про Airbnb говорим, то они начинали как с сервиса аренды жилья, а сейчас они предоставляют впечатление, как они говорят, то есть они пошли вообще в рынок впечатлений.

01:06:46

Там есть некоторое жилье, которое вообще только там можно найти какие-то совершенно необычные дома, подводные, каких только нет. И они пошли еще в рынок таких услуг, экскурсий, всякого такого. То есть вот они идут на уровень еще высшей ценности, грубо говоря, которую они могут дать. Они постоянно проводят эксперименты. Почему все это было и почему это очень важно?

01:07:15

Потому что внедряя инструменты искусственного интеллекта это все абсолютно примерно таким образом работает. Когда мы в 2023 году в Альпине смотрели на, и я в частности анализировал тренды, вообще смотрел, куда тоже движется мир, что вообще с ИИ происходит, есть вот такая кривая Гартнера, так называемый хайп-цикл, грубо говоря, когда есть пик завышенных ожиданий от некоторых технологий и вот это вот обновленное в 2024 году, многие технологии, которые раньше были только на триггере инноваций, они вот как раз перешли в такой пик завышенных ожиданий. И вот все еще здесь находятся некоторые блоки, связанные с искусственным интеллектом, но по многим из них, по многим там здесь не очень видно эту диаграмму, можете загуглить, просто диаграмма Гартнера за 24 год по AI. И мы когда вообще в целом тоже смотрели на тренды, понимали, что генеративный AI вышел уже в такую фазу, в которой он будет иметь значимое влияние на в том числе и книжную индустрию, на отрасль.

И перед нами тоже такая задача стояла, как правильным образом внедрить, как правильным образом внедрить вообще инструменты искусственного интеллекта в традиционный книжный бизнес.

01:08:50

И по сути запрос звучал следующим образом запрос бизнеса на ускорение книжного производства. То есть наша ключевая цель была ускорить книжное производство, начать быстрее книги делать. Почему? Потому что каждая книга в некотором смысле стартап. Ты делаешь ставку, ты не знаешь, выстрелит она или не выстрелит.

01:09:10

И сложно предсказать этот процесс. Понятно, ты можешь, конечно, что-то протестировать заранее, наверное, ты можешь протестировать УТП книги, можешь протестировать обложку книги, в конце концов, как-то заранее, некоторые еще элементы. Потенциально возможно это сделать, но ты все равно на 100% не угадаешь, будет ли книга успешной, будет ли автор как-то ее продвигать активно или не будет. И это всегда такая высокорисковая история. И поэтому каждый проект, в который вложены деньги, пока он не попал на полку, на книжные полки магазинов или маркетплейс, эти деньги заморожены.

01:09:54

И они постоянно там крутятся, грубо говоря. То есть ты инвестируешь в новую книгу, она тебе отдачу дает через больше чем полгода. Мы иногда шутим, что книга рождается как ребенок около 9 месяцев. И получается, что вот этот цикл книжного производства очень длинный, деньги заморожены, а развиваться и расти нужно. И нужно тогда либо постоянно подливать деньги для того, чтобы расти, потому что надо больше книжек делать тогда, а раз больше книжек, значит надо где-то эти деньги достать и положить.

01:10:31

Идея ускорения книжного производства заключалась в том, чтобы сократив, пусть даже дороже, то есть тут даже не стоял вопрос о удешевлении книжного производства, как мы иногда с коллегами тоже дискутируем на эту тему. Главный вопрос состоял в том, чтобы ускорить книжное производство, а ускорив его ускорить оборачиваемость и тем самым высвободить деньги, которые заморожены в проектах, чтобы они быстрее просто в рынок выходили. И тогда эту денежную массу ты можешь перенаправить в какую-то другую сторону на развитие, на новые книжные проекты, куда бы то ни было еще. И вот с этим запросом мы начали в 23 году думать, как использовать искусственный интеллект для ускорения книжного производства. Эксперименты были там, носили разный характер, разные точки мы пытались это применить, но мы внутри с барьерами столкнулись, с которыми, наверное, все компании так или иначе сталкиваются, по крайней мере в отношении и и.

01:11:35

Первое это отсутствие знаний. И мы вообще начинали я эту трансформацию с того, что мы пригласили нескольких экспертов к нам внутрь для сотрудников провести обучение. Приходил тогда Дамир Халилов к нам проводил вебинар, потом Паша Доронин тоже приходил проводил к нам вебинар. В общем, мы пригласили экспертов со стороны для того, чтобы они поделились, потому что как говорят это, есть такая известная фраза нет пророка в своем отечестве. И поэтому, когда внешне кто-то приходит и что-то рассказывает важное, то к нему всегда, конечно, чуть больше такого, ну не то, что доверия, но это просто пришел внешний эксперт из какой-то тематики и рассказал что-то.

01:12:21

Поэтому 1 из таких важных шагов является создание обучения, какой-то образовательной программы для компании для того чтобы вообще рассказать про то, что в принципе тема искусственного интеллекта, например, существует, что это не опасно, что это вот таким образом влияет на бизнес и так далее, и так далее. И что этим можно так пользоваться, что самое главное. Потом вторая такая часть тоже важная это создание комьюнити энтузиастов и рабочей группы из разных отделов. То есть мы собирали рабочую группу редакторов, у нас там отдельно маркетологи были и создали свое комьюнити, такой чатик, условно, назовем это так. Его, конечно, нужно поддерживать еще, то есть мало просто создать комьюнити, нужно, чтобы кто-то его вел.

01:13:06

И, конечно, вот это тоже важная часть сразу же озадачиться комьюнити-менеджером, каким-то человеком, который будет постоянно, желательно AI-энтузиаст, который постоянно будет что-то туда писать по AI-тематике и поджигать эту дискуссию, скажем так. Но в целом создание такого комьюнити это тоже очень важная часть, потому что там люди могут делиться друг с другом какими-то неудачами и неудачами взаимодействия с ИИ. Опасения в отношении искусственного интеллекта. Здесь очень хорошо помогает некий такой кейсбук. Это можно реально в книгу оформить, можно просто делать периодические встречи, где коллеги делятся тем, как они применили искусственный интеллект и упростили свою работу.

01:13:51

И иногда могут совершенно быть неожиданные способы применения. И когда коллеги этим делятся, то кто-то из других может участников этого обсуждения как-то перенять эти практики и просто к себе в работу. Технологическая неготовность и вот это тоже очень большой барьер для многих компаний. Здесь просто у компании нет в активе каких-то AI, например, моделей, AI разработчиков вообще. То есть ничего нет из AI, как, например, было у нас в Альпине.

- 01:14:23** И здесь помогает подключение экспертов, то есть фактически мы рядом создали еще 1 команду, которая обладает экспертизой в ML и может и модель натренировать какую-то, если нужно, или какое-то решение сделать. Но в итоге вот мы пошли на создание своей платформы. Я там потом сейчас еще про это упомянул. И как бы нужно подключать экспертов и создавать или использовать чужую технологическую инфраструктуру. Мы попробовали таким путем пойти, но у нас просто не получилось.
- 01:14:53** Мы когда пошли первым делом, то есть, идея была такая, мы сейчас попробуем, какие этапы книжного производства самые длинные. Если книга переводная, то это этап перевода. Если перевода и редактора, если не переводная, то этап редактора все равно очень длинный. И как можно переменить генеративный LM? В принципе идея была такая.
- 01:15:16** Мы сейчас попробуем поэкспериментировать с переводами. И вот мы начали экспериментировать, у нас такой был амбициозный проект, назывался Книга за неделю, за что меня помидорами закидывали внутри. Ну конечно, мы понимали, что это невозможно сделать за такие сроки, сделать это качественно, потому что для нас, конечно, при всем том экспериментировании мы прекрасно понимаем там внутри, что уровень качества снижать нельзя. То есть ты можешь позволить себе эксперименты с ускорением, но ты не можешь позволить себе снижение уровня качества книги. И поэтому мы экспериментировали с разными моделями.
- 01:15:58** Сначала мы пошли попробовали GPT по подписке, у нас это не очень зашло. Во-первых, быстрые редактора упиралась в отсечку, т. Е. Там же количество запросов за определенный период времени можно сделать, и ты не можешь его превысить. Если ты слишком много текста кидаешь, а когда книга делается, ты неизбежно вынужден много кидать, то получается, что ты потом сидишь и 3 часа ждешь, пока отсечка уйдет.
- 01:16:28** И помимо этого много и других сложностей было. То есть нужно постоянно какие-то инструменты обхода блокировок использовать, оплаты только зарубежными картами. И в целом, если разные подписки, еще и на каждого сотрудника все это выдавать, то получается просто дорого. Мы потом пошли в историю с агрегаторами разными, то есть мы подумали, окей, хорошо, нет подходящего такого сервиса отдельного, даже не чат GPT, не Клод. Тогда возникла идея, ну, может быть, тогда мы сейчас найдем какой-то способ использовать агрегатор.
- 01:17:03** Пошли просто поресерчили, а как можно еще использовать нейросети из России. Нашли агрегаторы, но они все не были заточены на бизнес. Они были заточены на физиков в основном. Это либо в ботах где-то в телеграммовских

живет, либо в там же даже веб-версии или мобильные приложения, но они все закладывают, то есть вся их такая корпоративная заточенность, она заключается только в том, что дают возможность оплатить по счету. Оплатить это не самое важное, а самое важное как использовать это: управлять сотрудниками, как-то следить за их расходами, возможно, какая-то совместная деятельность внутри нейросетей, чтобы коллеги могли обмениваться чем-то друг с другом.

01:17:50

Вот этих всех вещей мы в итоге не нашли. Получалось ещё и дорого за токены, потому что они закладывали маржинальность. Их модель монетизации, она заключается в том, что они всю свою выгоду закладывают в стоимость токена. А когда токенов много тратится, а компания, когда работает, там много сотрудников, большие объемы текста прогоняют, то токенов тратится немало и получалось просто слишком дорого на больших объемах. Поэтому мы пошли в итоге в создание своей платформы.

01:18:21

Многие из вас наверняка пользовались ей уже на курсе. Вот просто это некая предыстория, как она вообще у нас родилась. То есть она родилась изначально как внутренний продукт. То есть наша задача была просто сделать инструмент для того, чтобы дальше ускорить внедрение AI-трансформацию. Для этого нужно было, условно, первое обучение провели, я помню тогда мы провели обучение и сотрудники внутри сказали: Ну классно, нейросети прям нам интересно.

01:18:48

А как пользоваться-то теперь? Дайте подписки нам. Пришли сотрудники, и говорят: Дайте подписки. А как дать подписки? И встала куча вопросов и получалось дорого на самом деле.

01:19:02

Поэтому мы так внутри прикинули, а насколько мы можем запустить какой-то совершенно простенький на коленке AI-продукт. Вот опять же, мы не знаем вот те самые эксперименты, Agile подход и вот это все. Внутри сформировали вот маленькую команду, как тогда мы шутили, там 3 друга, 3 типа личности еще, как обычно трихэ называют, хипстер, хаслер и хакер. Мы собрались и накидали гипотез, как этот продукт должен выглядеть. И в первую итерацию чуть больше, чем за месяц мы запустили первую версию, которая являлась прослойкой между между человеком, кто пользуется и нейросетью.

01:19:52

То есть мы подключили GPT по API, специальный протокол шифрования использовали, сохранение чатов на нашей стороне и выдали сотрудникам сразу же всем. То есть, грубо говоря, у каждого сотрудника появился доступ нейросети. А потом уже постепенно мы начали собирать обратную связь и постоянно докручивали этот продукт. То есть делали демо каждые 3

примерно недели, собирали сотрудников компании и спрашивали: вот мы выпустили вот такие функции, чтобы вы еще хотели, какие еще функции вам нужны. Там маркетинг говорит: а нам нужно картинки генерировать.

01:20:33

Ок, хорошо, давайте сделаем генерацию картинок. А потом там а нам нужно еще вот такую модель подключить. Точнее даже не так. Никто не говорил нам какие модели подключать в основном. Люди в основном говорили так: Мы хотим саморизовать большие объемы текста.

01:20:49

Например, делать самура целиком книги для того, чтобы быстро принять решение, будем ли мы покупать права на эту книгу или нет. Там синопсисы делать. Как это сделать? Вот дальше нужна какая-то модель, которая будет держать большой объем контекста, что можно взять и засунуть книгу целиком, получить коротенькое саммари. Пошли искать модель, нашли Google Gemini, потому что она держит большой контекст, а нужно, например, хорошо работать с текстами на русском языке.

01:21:21

Хорошо. Какие модели лучше всего пишут на русском языке? Оказалось, что Клод, потому что он обучен на большом корпусе русскоязычной прозы. И вот так постепенно, постепенно, постепенно мы обрастали разным функционалом по запросу пользователя, то есть двигались оперативно, дорабатывали под запросы, под задачи и параллельно внедряли инструменты искусственного интеллекта. То есть мы не просто давали, типа вот вам инструмент, пользуйтесь, пожалуйста.

01:21:49

У нас был такой прям целый план по AI трансформации, как мы это внедряли в деятельность разных направлений, разных отделов, в том числе через те инструменты, которые я говорил, что есть демо, есть комьюнити энтузиастов, есть рабочие группы разных отделов, и есть инструменты, и есть обучение. И на самом деле даже вот это обучение, на котором мы с вами сейчас находимся, отчасти родилось тоже благодаря тому, что мы внутри проходили этот процесс и трансформации, поняли тоже, что просто нам и сотрудников тоже нужно обучать, и как бы внешний мир тоже как будто бы весь требует того, чтобы мы помогли ему в плане трансформации. У многих компаний стоит такой запрос, поэтому мы пошли вот в эту историю. В общем, мы обрастали-образтали разным функционалом и в итоге получили такой продукт, который сейчас уже успешно дистрибуцирован на рынок. Недавно совсем его вывели, но вот уже какой-то видим интерес внешнего рынка.

01:22:49

Хочется привести вам некоторый пример, как выглядит маркетинг в книгоиздании. Не привожу некоторые специально примеры, которые чувствительны для нас, и мы бы не хотели их показывать наружу. В случае с

маркетингом в целом очень понятный кейс. Как выглядит примерная экономия часов? На самом деле, потенциально она гораздо больше.

01:23:12

Просто мы тут берем довольно скромные оценки и в целом экономия только по 1 юниту внутри Альпины может составлять до 2000 часов в год. Понятно, тут главный вопрос при активном использовании ИИ. Если ИИ активно применяется, а мы тут специально даже не ставили никаких ограничений, то есть мы прямо не говорили только в рабочих целях, пожалуйста, использовать можно. Главное, чтобы использовали. Для нас там этот где-то лишний расход нескольких токенов не так критичен, как то, чтобы люди использовали активно ИИ в своей работе и таким образом делали просто быстрее, больше.

01:23:53

Мы могли расти, грубо говоря, теми же самыми штатными силами, тем же самым ресурсом, не увеличивая, не набирая новых людей, например, но могли при этом расти. И как выбирать задачу для и автоматизации? У нас есть, условно, 2 оси. Первая это как часто задача выполняется. А вторая ось каков вклад этой задачи в конечный результат.

01:24:22

Здесь его можно посчитать через долю затрат, через долю выручки, через какие-то другие, возможно, параметры, ключевые метрики, которые важны для вас. И разнося это по этим четырем квадрантам, то есть, конечно, самые-самые важные задачи, которые в первую очередь стоит трансформировать, то есть куда стоит в первую очередь направить внимание для AI автоматизации, они попадают в правый верхний квадрант. Вот, и мы такой вопрос внутри тоже задавали, что если нейросети, казалось бы, хорошо делают свою работу, почему не все им пользуются? Тут внутри вот такие некоторые данные опросов были. И это сложная технология.

01:25:05

Многие опасаются, это какой-то сложной технически запутной области, которую трудно понять без технического и программистского образования. Некоторые говорят о том, что искусственный интеллект заберет мою работу, переживают, что кто-то высказывает это, кто-то нет, но в конечном итоге многие переживают. И вот эти опасения звучат, что это может привести к автоматизации, что повлечет потерю работы, сокращения или что-то еще. Некоторые говорят, что нейросети небезопасны, вот там нельзя какие-то данные отправлять, сейчас там OpenAI сворует наши ценные данные. Ну, конечно, OpenAI вряд ли сворует, ему скорее всего это не интересно, если только это не какой-то его конкурент, технологический гигант и так далее.

01:25:52

И искусственный интеллект сделает работу плохо. Здесь тоже есть такая доля скепсиса неуверенность в том, что ИИ вообще может правильно, надежно выполнять задачи и сделать некачественно, только человек

качественно, и вот это вот и вот это вот все. На самом деле тут вопрос просто, а как вы поставили ИИ задачу или какой ИИ вы выбрали для той или иной задачи. Но в большинстве случаев сейчас он делает работу очень хорошо и особенно, если мы говорим про работу с текстами, например, то зачастую даже лучше человека. И в итоге запускаем ей трансформацию.

01:26:27

Какой же тут может быть такой пошаговый алгоритм действий? Вот мы с вами немножко поразбирали, такой был длинный путь, чтобы прийти сюда. То есть в конечном итоге нам внутри организации нужен периметр с изменениями. Если пока уйти от этих пунктиков и вот на этом слайде задержаться. Что нам нужно?

01:26:49

Нам нужно с вами иметь в организации определенного рода ДНК, готовность меняться, готовность меняться и определенный стиль менеджмента, управления, то есть определенный кусочек организации, который заточен на постоянное экспериментирование. В этот кусочек задачи, в этот кусочек организации мы приносим задачу внедрения инструментов искусственного интеллекта в бизнес. Дальше этот чейндж периметр, внутри него формируется так называемые проектные или продуктовые команды внедрения ИИ. И дальше, когда эти команды сформированы и определена цель этой трансформации, что мы хотим получить в результате, мы можем выбрать технологический инструмент. То есть начинается все даже не с технологии, начинается все с организационных изменений и с изменения подхода к менеджменту и стилю управления.

01:27:50

И как только мы этот этап прошли, дальше мы можем начать учить людей, подготавливать их, формировать как бы у них вот это ожидание, что да, мы сейчас внедряем искусственный интеллект, мы понимаем, зачем мы это делаем и нам нужно ваше содействие. И после этого технологический инструмент эволюционно сам собой должен тоже как-то появиться либо извне, либо внутри. Это уже вторично. И мы действуем следующим образом, то есть если шаги на шаги прямо разбить, выбираем ключевые задачи бизнеса для ускорения, составляем дорожную карту внедрения искусственного интеллекта, собираем пилотную рабочую группу, выбираем инструменты, подключаем экспертов. Дальше мы регулярно проводим демо на широкую аудиторию и делимся результатами и кейсами.

01:28:43

Собираем то самое комьюнити энтузиастов искусственного интеллекта и организуем обучение сотрудников и инструментам. А потом мы должны как-то раздать сотрудникам, желательно в свободный доступ, искусственный интеллект, какие-то его инструменты и даем время на адаптацию. То есть, мы должны дать и как бы может быть не то, что не трогать, но дать время повариться этому всему. То есть, наверное, если извлекать какие-то ошибки

из той AI трансформации, которую, например, мы в Альпине делали, мы слишком быстро хотели. Мы хотели ускорить, вот это просто, наверное, моя какая-то тоже особенность в том смысле, что я привык очень быстро действовать и ожидание было, что вот мы сейчас все сделаем, обучение провели, инструмент дали, все как бы хопа, флип сделали, процессы поменялись, а не тут-то было.

01:29:34 Люди не готовы, как правило, быстро поменять свои годами наработанные схемы работы и процессы. И это потрясение всегда, какой-то стресс. Поэтому процесс шел и продолжается еще, так-то он не закончился. Но сейчас это уже совсем по-другому. То есть еще инфополе способствует этому.

01:29:54 Просто про ИИ везде говорят, уже как-то его не использовать странно. И поэтому процесс использования тоже вошел в гору, в рост. То есть те цели, которые мы перед собой ставили в плане количества людей, вовлеченных в использование платформы, они в целом уже давно мы их достигли. Вот поэтому здесь важно дать время на адаптацию тоже. Ну и, естественно, процесс, который постоянный, что есть демо, есть рабочие группы, есть комьюнити, есть какие-то кейсбуки и так далее, так далее.

01:30:27 То есть вот это всё должно работать, работать, работать для того, чтобы организация сделала этот переход, этот сдвиг из обычной организации, условно, в AI организацию. И у сотрудников было обычное мышление, а стало AI мышление. Что такое AI мышление? Это когда ты сначала думаешь про то, как решить задачу с помощью ИИ, пробуешь ее решить с помощью ИИ, а потом уже, если не получилось, идешь решать обычным способом. Я вот пример здесь хочу привести, небольшой кейс, как-то его приводил.

01:30:56 Не знаю, слышали вы или нет, но просто много разных жизненных кейсов уже накопилось. Вот 1 из таких показательных, когда я сидел и мне нужно было записать видеоурок для нашего курса. А я не профессионал в организации видеостудии. У меня тут хорошей видеостудии нет под боком, поэтому мне нужно было организовать домашнюю. А для того, чтобы организовать студию нужно правильно выставить свет.

01:31:21 И когда я выставлял свет, я закупил специальные светильники, я задался вопросом, как правильно все это сделать. Первое мое желание было такой прямо порыв, импульс пойти и загуглить, ну там какой-то видеоролик найти, посмотреть видеоролик, как выставляют, организуют видеостудии. Прямо вот я словил себя на этой мысли. А потом я ее переключил тут же в моменте такой: так, подожди, а давай попробуем по-другому, сказал я сам себе. Я взял зашел значит в чат GPT, сфотографировал свое пространство,

где я нахожусь, свой кабинет, сфотографировал светильники, как-то их поставил просто вот так, чтобы они стояли и спросил чат GPT, значит, как мне правильно расставить этот свет для создания видеостудии, для записи курса в домашних условиях.

01:32:14

И он мне начал говорить: так, вот этот светильник направо, этот налево, этот посветлее, этот потемнее и так далее. Я все это выставил согласно его инструкциям, сфотографировал себя снова уже в освещении, и он мне говорит: Так, нет, здесь у тебя засвечено слегка, здесь пересвечено, здесь значит, так поменяй, так поменяй. И так вот вместе с чатом GPT, как будто бы он тут со мной рядом сидел, я выставил свет, организовал домашнюю студию себе. И вот это про ИИ мышление. То есть, когда вы сначала думаете, а можно ли эту задачу решить в ИИ, пробуете ее там решить, понимая, какие задачи он может решать, какие не может.

01:32:56

Физически он мне чай не сходит, не нальет, даже если я его очень попрошу об этом. По крайней мере пока что. Возможно в ближайшем будущем будет робот какой-то по дому ездить, но вот пока его нет, я понимаю, что нет смысла ему нести задачу приготовить мне чай. Но какие-то другие задачи он вполне может решить. И вот под этот майндсет и на него нужно время.

01:33:19

На то, чтобы он появился нужно время. Потом важна часть, связанная с кейсбуком. Мы собираем значит всех энтузиастов, сотрудников использующих AI, и как бы у них спрашиваем, как они используют AI. Берем какие-то лучшие практики по отделам и ролям и регламентируем эти практики как обязательные. Почему это важно?

01:33:41

Когда мы отработали с энтузиастами или в рабочих группах, в продуктовых командах отработали какие-то новые процессы, поняли, что они работают, дальше их нужно регламентировано прямо разнести по всем остальным отделам, которые тем же самым занимаются. Потому что люди внутри, возможно, не захотят менять свой процесс. Они просто привыкли работать каким-то определенным образом. А тут вы приходите и говорите: Ты теперь больше не будешь так работать, ты будешь вот так работать. Большинство воспринимает это сопротивлением.

01:34:13

Даже если это быстрее, удобнее, просто изменения. Люди не любят изменения. И тогда нужно регламентировать, что да, все, мы обкатали новый процесс, теперь регламент работы в процессе в этом вот такой с использованием искусственного интеллекта. И регулярно ищем новые задачи для оптимизации, ускорения с помощью AI. Так, я некоторые тут блоки пропущу, у вас будет презентация.

01:34:39

Хочется с вами поделиться моим переосмыслением Agile практик. Как это я тут сидел думал, как бы перед тем, и не только на самом деле, перед тем как наше обучение запускать, вообще в целом размышлял на тему Agile-практик, вообще насколько Agile практики, то, что в прошлом я занимался Agile-трансформацией, насколько они вообще применимы к И вот обнаружил для себя, что на самом деле очень применимы и многие из них можно переиспользовать, слегка модифицировав под тему внедрения искусственного интеллекта. Итак, у меня родился свой пока фреймворк. Я его еще не запатентовал, но возможно сделаю это. Называется он AI adapt, как бы от аббревиатуры адаптироваться, расшифровывается как AGI DEVELOPMENT DEPLOYMENT ADOPTION PROCESS TEMPLATE, т.

01:35:31

Е. Процесс внедрения искусственного интеллекта с помощью Agile-подхода, если так очень кратко. Обзор этого метода сейчас мы с вами посмотрим. По сути, это структурированный фреймворк внедрения искусственного интеллекта в организациях с использованием гибких методологий разработки. То есть он объединяет практики Agile и Scrum с уникальными особенностями AI проектов.

01:35:56

Какие там внутри роли? То есть вообще, если взять классику Scrum, Agile, если мы берем классический Scrum, там есть роли, события и артефакты. Вот я иду по этой же схеме в AI adapt есть роли. Как звучат эти роли? Есть AI product owner.

01:36:20

Мы не обязательно берем каждую роль и просто добавляем к ней AI, там есть определенный смысл, почему там что-то поменялось и есть некоторая роль, которая отсутствует в обычном классическом скраме. Собственно, здесь есть AI product owner, AI scrollmaster, AI команда внедрения, AI stickorder и AI чемпионы так называемые. Я сейчас подробно разберу каждую роль, чем вообще она отличается. Прямо забирайте себе этот фреймворк в работу. Мне кажется, что мне будет полезно тоже вашу обратную связь потом получить, потому что я просто переосмыслил то, что мы делали в Альпине в плане AI-трансформации, тот опыт внедрения Agile инструментов, который был и вот как бы родилась вот такая штука.

01:37:06

Собственно, AI product owner он отвечает за определение видения AI продукта, приоритизирует задачи, то есть очень важны навыки понимания бизнес-потребности и AI технологии. То есть он должен хорошо понимать специфику тех решений, тех AI-решений, которые существуют на рынке. Он управляет AI-бэклогом. Про AI бэклог я расскажу дальше, что это за артефакт такой. Он определяет критерии успеха для AI инициатив, принимает решение о приоритетах разработки и взаимодействует с заинтересованными сторонами.

- 01:37:42** Есть такая роль как AI Scroll Master. Он отвечает за фасилитацию процесса внедрения AI, потому что как бы есть какой-то условно продукт или продукты модели, а есть сам процесс внедрения в плане внедрения изменений в какие-то командные процессы и так далее. У него должен быть опыт в Agile и знание особенностей AI-проектов, потому что у них есть своя специфика. Его ключевые функции это устранение препятствий для команды, это обеспечение следования AI adapt процессам, организация и фасилитация всех событий и содействие постоянному улучшению процессов. Если мы посмотрим на и IT, то это кросс-функциональная команда из разных специалистов.
- 01:38:32** Там внутри могут быть дата-сайентисты, инженеры данных, разработчики, которые отвечают за интеграцию и решения в существующие системы. Ведь надо интегрировать ее уже в существующий бизнес. Бизнес-аналитики анализ бизнес требований, оценка результатов. UX, UI дизайнеры, тестировщики. На самом деле перечень специалистов внутри может быть гораздо шире, чем тот, который приведен на экране.
- 01:38:57** Но вот эта особенность, что скорее всего нужны будут дата сайентисты и инженеры данных, она присутствует. То есть нужны люди, которые именно разработчики или технические специалисты, которые хорошо умеют работать с AC-моделями. AI Stepholder это по сути такие как бы бизнес заказчики. Их ответственность заключается в том, чтобы предоставлять обратную связь и экспертизу, как работают их процессы. Допустим, книжное производство.
- 01:39:26** Мы как технические специалисты или как продуктовые команды вообще можем не знать этого, как делаются книги, как внутри процесс этот устроен. И нам нужны стейкхолдеры вовлеченные, которые могут нам дать свою экспертизу и скорректировать нас в рамках этого процесса. То есть нужны представители бизнес-подразделений, конечные пользователи, эксперты предметной области. Ключевые функции их заключаются в том, что они участвуют в демонстрациях и обзорах, предоставляют актуальную информацию о потребностях бизнеса и валидируют результаты. Они говорят хорошо или не хорошо получилось, переводит или не переводит модель, условно, или что-то еще делает она или не делает.
- 01:40:07** И AI чемпионы это специфическая роль, которой естественно нет в оригинальном скраме. Я ее так назвал. Они отвечают. Это какие-то внутренние звезды, назовем это так. Вот у нас есть яркий пример.
- 01:40:21** У нас есть редактор внутри Альпины Люба Макарина. Она прямо AI чемпион, ярко выраженный. Она помогает продвигать AI инициативы внутри

организации. И таких у нас много. Просто это яркий пример.

01:40:37

Она даже книгу написала на эту тему в Альпина плюс. Вы можете ее найти, почитать бесплатно абсолютно. Книга называется Действуй как ChatGPT. И вот коллаборация с такими чемпионами внутри организации, она очень сильно ускоряет внедрение. Потому что, когда человек эксперт в своей области и при этом является, то есть он является, например, уважаемым в своей экспертной среде, но при этом он является амбассадором функций инструментов искусственного интеллекта, то гораздо легче идет AI трансформация, потому что человек приводит в пример какие-то свои собственные кейсы.

01:41:17

И ответственность таких людей внутри организации, она заключается в продвижении AI инициатив внутри организации. Навыки здесь должны быть понимание AI технологий и навыки коммуникации. То есть человек должен уметь презентовать и вообще должен понимать модели. Ключевые функции популяризации и о решении среди сотрудников помощь в преодолении и сопротивлении изменениям, то есть, как бы амбассадорить эту историю и сбор обратной связи и предложений от сотрудников. На мой взгляд, это очень важная роль, которую тоже сразу же стоит ей озадачиться на старте и поискать таких людей внутри.

01:41:51

Структура спринта в AI adapt. И давайте посмотрим, как вообще это выглядит. Здесь есть спринт-планинг тоже. Он длится от 2 до 4 часов. AI product owner, AI scrammaster и команда AI.

01:42:10

Ключевой целью этого события является выбор элементов из AI бэклога для следующего спринта. В результате мы имеем сформированный AI спринт бэклог с ясными критериями готовности. То есть, мы понимаем, что мы будем делать в следующую итерацию. То есть, что мы, у нас есть общий пул инициатив и задач каких-то в рамках AI трансформации согласно нашей дорожной карте, а мы должны на ближайшую итерацию, двухнедельный какой-то отрезок времени что-то сделать, внедрить, новую модель обучить, какое-то новое решение, поменять у кого-то процесс, в общем, в зависимости от наших задач. Вот, и мы должны, значит, ясные критерии готовности сформировать себе на эту временную итерацию.

01:42:54

В особенности здесь можно сказать, это учет особых требований к данным и инфраструктуре для AI. Есть AI Daily, значит, продолжительность примерно 15 минут, участники AI Scram Master, AI Team. Целью является синхронизация работы команды, а ключевые вопросы, которые могут быть здесь: что было сделано вчера, что планируется сегодня, какие препятствия возникли, какие проблемы с данными или AI моделями обнаружены. Т. Е.

- 01:43:21** Мы делаем некий акцент на том, что мы все-таки работаем в рамках данных или моделей и поэтому такой вопрос тоже можно сюда добавить. Значит, есть такое событие как DataHealth Check. То есть мы можем 2-3 раза за спринт на 30 минут собираться участники, дата сайентисты, инженеры данных. Целью является мониторинг качества данных и выявление дрейфа данных. То есть вообще мы должны понять, так ли работает наша модель, особенно если мы обучаем модели.
- 01:43:54** Тут вопрос как бы, если мы что-то готовое берем это 1, а если мы что-то свое создаем, то мы должны постоянно мониторить, насколько качественные данные получаются. В больших ли я трансформациях, я думаю, что это очень будет важное событие. И, по сути, результат это оценка здоровья данных и необходимых корректирующих действий. Значит, эксперимент ревью это продолжительность 1 час, такое событие участники и IT, и особенно датасентисты. Целью этого является анализ результатов экспериментов с AI моделями.
- 01:44:27** То есть там что-то докинули, какие-то датасеты докинули, что-то докрутили в модели, смотрим, анализируем результаты экспериментов улучшилось, не улучшилось, деградировали наоборот качество ответов или нет. И по сути в результате получаем решение по выбору наилучших моделей и подходов. Спринт ревью такое более традиционное событие продолжительность 1-2 часа. Участники и IT, и iScrumMaster, и iProduct Owner, и iStakeholder. В общем, по сути, все роли, которые есть, они присутствуют на демо.
- 01:45:00** Целью является демонстрация результатов спринта. В особенности здесь включает оценку метрик и I моделей, точность, производительность. А в результате мы получаем такую обратную связь от стейкхолдеров и решения по дальнейшему развитию. Спринт ретроспектива. Здесь продолжительность 1-2 часа за спринт.
- 01:45:22** Участники и IT, и A Product Owner, и ASC Master более локальное такое узкое событие. Мы анализируем цель этого события анализировать процесс и выявлять возможности для улучшения, то есть как мы как команда поработали эту временную итерацию. Если на демо мы оценивали продукт или модели или какие-то новые внедрения моделей в существующие процессы, то здесь мы оцениваем себя как команду, а нужно ли нам что-то в результате, в процессе совместной деятельности улучшить. И особое внимание уделяется процессам сбора, обработки данных и обучения моделей. То есть вот прямо на этом тоже делается акцент.
- 01:46:00** А в результате мы получаем план действий по улучшению процесса в следующем спринте. И завершающее событие AI backlock rooming. Значит 1-

2 часа длится. Участники AI product owner и IT. Целью является уточнение, приоритезация и оценка элементов нашего бэклога AI трансформации или какого-то AI продукта.

01:46:24 И особенности здесь учет технической сложности, AI задач и требований к данным. То есть чем отличается, здесь еще более запутная область, т. Е. Мы заранее вообще не знаем, как отработают модели, какой датасет нужен, разработка IA-решения еще более сложная, чем разработка обычных цифровых digital-продуктов. Поэтому вот эти моменты тоже стоит учитывать, потому что оценивать их довольно сложно.

01:46:51 Какие же артефакты, двигаясь постепенно к завершению? Здесь их тоже довольно много, и они немножко тоже отличаются от обычного скрам подхода. Здесь мы имеем AI Vision Board. Это документ, который, по сути, определяет общее видение AI трансформации компании. Он служит такой North Star метрикой или северной звездой для всех AI инициатив.

01:47:18 И он содержит в себе внутри бизнес-цели трансформации, ключевые возможности применения искусственного интеллекта, ожидаемые результаты и выгоды, потенциальные вызовы и ограничения, какие-то метрики успеха. Создается в начале AI трансформация с участием руководства компании, AI product owner и ключевых стейкхолдеров. Желательно его ежеквартально обновлять или при каких-то существенных изменениях стратегии компании. И ответственный это AI product owner при поддержке высшего руководства. Есть AR roadmap это стратегическая карта внедрения AI инициатив, показывающая последовательность и взаимосвязь проектов во времени.

01:47:58 Она содержит в себе временную шкалу внедрения разных решений, зависимости между инициативами и там многое-многое другое. Создается после формирования AI Vision Word, то есть сначала его, потом ARROADMAP. Грубо говоря, мы двигаемся от некой вообще стратегии стратегии к декомпозиции этой стратегии на какой-то таймлайн, что мы хотим за год, не за год и так далее. Обновляется ежеквартально с учетом прогресса изменений в приоритетах. Ответственный здесь AI product owner совместно с командой, AI team и ключевыми стейкхолдерами.

01:48:30 Есть AI backlog это приоритизированный список всех AI инициатив и конкретных задач, необходимых для достижения целей, определенных в AI Vision, в Word. Он содержит в себе описание задач пользовательских историй, приоритеты элементов, оценку сложности необходимых ресурсов, критерии приемки, требования к данным, технические зависимости и так далее. Создается в начале проекта, и он постоянно эволюционирует. То есть

это как мешок такой с задачами, куда постоянно что-то накидывается, оно может подниматься выше, ниже, то есть бэклог постоянно переприоритизируется. То есть, это как раз основная работа продакт оунера.

01:49:07 Он обновляется непрерывно с формальным пересмотром. То есть, каждый AI груминг мы что-то пересматриваем внутри. И ответственный здесь AI product owner, он отвечает за содержание приоритета, команда участвует в оценке детализации. AI Canvas тоже интересная штука. Значит, в чем ее суть?

01:49:27 Визуальный шаблон для детального описания конкретной AI инициативы, и она помогает структурировать все ключевые аспекты IA решения на 1 листе. Он содержит в себе бизнес-задачу, заинтересованные стороны, желаемые результаты, требуемые данные, предлагаемые решения. В общем, много-много, что здесь перечислено. Так, ну и поглядывая на тайминг. Я, наверное, некоторые, если у вас будет эта презентация доступна, вы сможете подробно прочитать все это.

01:49:52 Сейчас я вам просто тогда верхние уровни расскажу какие здесь еще есть артефакты. Здесь есть AI sprint board, AI sprint backlog. То есть sprint board это доска, ключевая такая визуальное представление прогресса текущего спринта может быть в формате Canvas Dusky, и мы на ней видим все, что у нас происходит в этом спринте конкретном. Есть AI Sprint бэклог, то есть это, по сути, ответвление основного AI бэклога только на временную итерацию в ближайшую двухнедельную. То есть мы формулируем какие задачи мы будем делать конкретно в этом спринте.

01:50:29 Есть такое понятие как AI эксперимент лог это журнал для документирования всех экспериментов с AI моделями. Он обеспечивает возможность отслеживать воспроизводимость результатов. То есть, как эволюционировали наши модели или как эволюционировал наш AI продукт. И таким образом мы это тоже фиксируем. Есть такой как бы больше для таких технических специалистов, для инженеров и дата сеентистов, Data Health Assessment, то есть это документ, оценивающий качество, полноту и пригодность данных для AI-проекта.

01:51:07 Dashboard с AI метриками это панель метрик для оценки эффективности AI решений, прогресса и AI трансформации. Там могут быть разные бизнес-метрики, какие-то KPI, ROI и так далее. Могут быть технические метрики моделей, могут быть метрики внедрения. Например, мы себе ключевую метрику на первое время ставили количество пользователей, которые будут использовать AI агрегатор, который мы создали. И AI Adoption Heatmap это такой визуальный инструмент для отслеживания уровня принятия и использования AI решений в различных отделах компаний.

01:51:44

То есть, мы, грубо говоря, должны прямо сформировать себе такую карту организации с обозначением отделов и групп, как организационную структуру и прямо цветовым образом прокодировать, кто низко использует, кто высоко использует. И когда мы даем инструмент искусственного интеллекта, который заточен на корпоративное использование, мы можем увидеть, кто как используют нейросети. Мы даже можем сформировать людей в определенные группы, в определенные группы, чтобы они могли прямо, мы могли видеть, как они используют и понимали, где их, как, каким цветом, грубо говоря, пометить. AI change management protocol документ определяющий стратегию и тактику управления изменениями при внедрении AI. AI Retrospective Report такой отчет, грубо говоря, после каждой ретроспективы и AI Model Cart стандартизированное описание AI модели, обеспечивающие прозрачность и документирование, и возможности ограничения.

01:52:47

У вас будет подробное описание каждого из этих документов. Я вот заглядываю в чат, будут ли форматы документов, бэклогов, дашбордов, о которых вы рассказывали, приложениях к Воршопу. Да, я обязательно пришлю вам шаблончики, которые можно будет дальше заполнить, например, использовать в своей AI трансформации. Двигаясь прямо к завершению, учитывая тайминг, но лечение команды в использовании нейросетей очень нетривиальная задача, требующая большого терпения, бережности, даже если хочется очень быстро внедрить все это и улучшить жизнь, нужно понимать, что есть много людей, разных сторон заинтересованных в процессах. Поэтому в целом стоит продемонстрировать преимущества.

01:53:32

То есть каждому можно прийти в свою команду и просто рассказать, провести такой воркшопчик небольшой, где рассказать про то, как можно использовать нейросети. Создание культуры экспериментов очень важно. Поощрять команду, пробовать, потому что я знаю, что во многих местах наоборот использование искусственного интеллекта считается: а, ты тут значит используешь ИИ, значит ты не работаешь, значит все в ИИ сделал, теперь кофе сидишь пьешь. Наоборот, хорошо, пусть люди используют инструмент искусственного интеллекта, ускоряют свою работу. Сначала нужно этот этап привить, что этот инструмент, он облегчает жизнь, он удобный, экономит время и так далее.

01:54:14

А это время вы можете потратить на что-то, какие-то интересные, другие, может быть, рабочие задачи. Может быть, и не рабочие, но мы не будем подробно в эту сторону смотреть. Нам главное сейчас на этом этапе пока трансформация идет, главное, чтобы люди начали использовать. Личный

пример. Делитесь своим опытом с командой, рассказываете про то, как вы применяете это в своей работе, в своей деятельности.

01:54:41

И сборка, демонстрация кейсбука тоже очень важная. То есть, соберите с команды успешные кейсы использования искусственного интеллекта. Ну что, на этом слайде мне хочется вас спросить. Кажется, что работа с ИИ должна быть вот именно такой, как здесь на картинке указано, должна приносить радость и ускорение процесса. Я был рад с вами этим поделиться и поделиться с вами таким новым фреймворком, переосмысленным подходом Agile к внедрению AI-решений в бизнес.

01:55:21

Пожалуйста, поделитесь каким-то своим фидбэком, может быть вопросы. А я тоже загляну, что вы писали. Так, заглядываю вопросы. Яна пишет: Как вы планируете улучшать ALPINA GPT? Будете ли вы собирать обратную связь от участников курса?

01:55:41

Да, обязательно. Вы вообще наши ранние последователи. Спасибо вам большое за это. Мы как бы этот продукт, как я говорил, мы сначала к нему относились исключительно как к внутреннему продукту и не думали про то, как использовать его внутри альпины для цели альпины. А когда мы обросли разными новыми функциями, поняли, что в общем мы решаем задачу свою как компании, наверное, у других компаний тоже есть похожие проблемы.

01:56:08

И мы с этой гипотезой пошли в рынок. И оказалось, что действительно да, у многих компаний есть похожие проблемы. А сейчас мы выделили туда ресурсы, значимые ресурсы и активно развиваем этот продукт. Вот в мае уже выпускается новая полностью обновленная десктопная версия платформы. Я давайте даже вам заспойлерю.

01:56:28

Кстати говоря, наверное, мы сделаем так. Я вообще после нашего воркшопа прямо дам доступ в новую бета-версию, чтобы у вас была возможность вообще протестировать немножко и поделиться с нами обратной связью. Сейчас тогда, наверное, тратить время на это не буду, чтобы не спойлерить сейчас, а просто выдам доступ. Мы также в мае выпустим мобильную версию приложения, добавим разные новые модели и функции, то есть у нас до июля просто гигантские планы по разработке, мы там уже накидали большой roadmap, добавится цифровые аватары, добавится видеогенерация, добавится новые графические сети Flux, там и диаграммы некоторые другие. И в целом мы движемся, моё мнение вообще куда движется в целом мир такой вот AI решений.

01:57:23

То есть, нейросетей будет появляться так много, что обычному человеку за этим будет просто невозможно уследить, какие модели для чего

использовать. И люди придут к тому, что будет 2 способа взаимодействия с нейросетями. Первое это будут AI агенты, как вот в Железном человеке, помните, у него там был такой робот помощник, грубо говоря, виртуальный, который выполнял разные его задачи. И этот EA агент, виртуальный помощник будет ходить и взаимодействовать с разными другими нейросетями и выполнять задачу комплексно. Это вот как бы 1 часть куда идет, а вторая часть агрегаторы.

01:58:03

На мой взгляд все в конечном итоге придет в агрегаторы, такие как наши или какие-то другие, где будут собраны разные-разные нейросети для того, чтобы формировать нейросвязки. Что такое нейросвязки? Это когда 1 нейросеть мне не может дать такой результат, как мне нужен. Но 5 нейросетей вместе дадут мне супер результат, который я бы не получил ни в 1 нейросети по отдельности. И тогда мы, формируя нейросвязку, решаем, раскладываем комплексный какой-то бизнес-процесс на несколько этапов и получаем крутой результат.

01:58:35

И до июля наша ключевая задача собрать еще много разных ключевых нейросетей, сильно переосмыслить и улучшить пользовательский опыт. И отдельно я буду очень рад потом пообщаться в формате интервью с участниками курса, как вам было использование платформы, что вам хотелось бы там улучшить, какие вы видите сейчас проблемы. В общем, это все мне будет очень полезно. Так что, в общем, спасибо вам большое за этот вопрос и за готовность поделиться. Вот, ну как будто вопросов.

01:59:06

Так, сейчас я перехожу обратно во вкладочку чатик. Будут ли решения для подготовки презентации, работы с графиками и таблицами? Да. Наш следующий этап, вот в мае мы подступимся к нему и скорее всего в июне завершим это работа с как бы так сказать, с таким конструктором. Сейчас сформулирую.

01:59:31

По текстовому запросу у вас может появиться на экране некая там блок-схема, бизнес-схема, но дальше вы на холсте потом можете двигать их. Мы также двигаемся к тому, чтобы была возможность отрисовать разного рода схемы, диаграммы или графики. Для этого нам нужны разные графические нейросети еще добавлены туда, чтобы они были. Сейчас у нас только далее Midjourney, нам еще нужно добавить Flux и диаграмм, Leonardo у нас в планах. Вот эти нейросети тоже появятся.

02:00:03

Из текстовых нейросетей мы еще планируем добавить, просто чтобы они были. Это же важно поддерживать отечественные производители. Поэтому мы добавим со временем еще гигапад, который тоже некоторым очень нравится. Там добавим Яндекс GPT. Но мы, конечно, ориентируемся в

первую очередь на те бенчмарки, которые мы видим в общемировых рейтингах нейросетей.

02:00:25

И вот те нейросети, которые лучшим образом себя показывают на тестах, мы их в первую очередь добавляем. Мы также добавим цифровых аватаров HeiJen, Eleven Labs и это будет некий готовый бизнес-процесс по созданию, то есть состоящий из нескольких нейросетей под капотом. Они будут последовательно делать генерацию цифрового аватара с субтитрами. Это даст возможность создавать курсы, создавать какие-то образовательные материалы или маркетинговые материалы для наполнения блога. Ну и видеогенерация, конечно же, тоже у нас в планах.

02:01:03

Ну и канвас. В общем, много всего до июня-июля у нас будет очень усиленный этап разработки. А, и, кстати говоря, в мае мы выпустим B2C подписку, то есть подписку для физических лиц. То есть сейчас у нас только для корпоративных клиентов, а вот начиная с мая появится подписка для физических лиц, и все участники курса тоже могут смогут ей воспользоваться на мобильном приложении, на десктопном приложении. Кстати говоря, десктопное мы тоже выпускаем, для того чтобы была возможность взаимодействовать с файловой системой.

02:01:35

То есть вы сможете подключить какую-то модель к вашим файлам на компьютере и там сказать, не знаю, найди фотографии или подключись туда-то, поработай с такими-то документами в папке. Это тоже важный такой этап создания такого агента для взаимодействия с файловой системой. Вообще тема нейросетей просто, просто крышесносная, простите меня за такой термин. Она очень сильно меняет индустрию и очень интересно находиться в общем эпицентре этих изменений. Спасибо вам большое.

02:02:12

12:59 по Москве на часах. Думаю, что мы можем двигаться к завершению. Напишите, пожалуйста, в чатик, есть какие-то у вас вопросы или вообще в целом напишите, не знаю, насколько вам было полезно, и мы с вами перейдем к завершению. Спасибо большое. Да, спасибо сразу.

02:02:36

Огонечки, не потеплело. Для каждого на самом деле спикера это очень важная часть, потому что это, как это, ты потратил энергию, нужно как-то ее потом получить, вот этот самый дофамин. Спасибо большое. С вопросами еще вернётесь. Да, я с удовольствием.

02:02:51

Я, кстати, есть в чате в нашем, так что если там будут вопросы, тоже накидывайте и презентацию чуть попозже вышлю вместе со всеми шаблонами того, о чем сегодня говорил. Спасибо вам большое и тогда желаю вам успехов в вашей AI трансформации, в трансформации ваших процессов в

их правильном месте, в правильное время. То, что вы вообще задаетесь этими вопросами это уже очень круто. И еще 10000000000 людей на планете, я вас уверяю, без преувеличения этой цифры, вообще не знают про искусственный интеллект. Я нахожусь физически сейчас в Африке, мы тут в ближайшее время переместимся в Латинскую Америку, и вот выходя на улицу, я прекрасно понимаю, какой тут AI, тут вот полоски, запряженные осликами, возят водичку все еще и никто ничего не слышал ни о чем.

02:03:51

Поэтому вы в центре инноваций находитесь сейчас и то, что вы об этом знаете, то, что вы это делаете дает вам колоссальное конкурентное преимущество и как лично людям, и как бизнесу, если вы занимаетесь внедрением этого бизнеса. Поэтому желаю вам успехов, удачи в этом процессе и будем с вами на связи. Спасибо вам большое за ваши комментарии. А, так, я вижу Яна написала, ну тогда отвечу, как будут защищаться персональные данные пользователей в Alpina GPT. Они у нас защищаются следующим образом.

02:04:25

Значит, все персданные конкретных пользователей и сами чаты хранятся на защищенных серверах в Альпине. То есть, они не хранятся ни в OpenAI, ни в Антропиках, ни в Гугле, ни где-то еще. Они хранятся в Альпине на наших серверах. Значит, как происходит взаимодействие с нейросетью? Мы стучимся в нейросеть, как бы беря ее мозги в аренду для того, чтобы получить ответ.

02:04:48

Нейросеть не знает, кто написал, Жемал написал или Яна написала. Абсолютно это не известна нейросетей. Она получила просто какой-то обезличенный зашифрованный запрос, который прилетел к ней в API, она дала ответ и что самое важное, мы используем API, которые не используются для дообучения моделей. Это означает, что модель на наших запросах не учится, она не запоминает их. И ответ, который приходит, он сохраняется у нас.

02:05:15

Именно это дает нам возможность переключаться на лету между разными моделями. У нас же ведь есть возможность сначала что-то в GPT сделали, потом хоп и на Клода переключились. А как это переключение происходит? Да потому что вы в этот момент весь контекст отдаете уже Клоду. То есть, контекст хранится у нас, весь чат хранится у нас.

02:05:33

И получается, что таким образом мы как бы каждый раз погружая всю предыдущую историю, даем разным моделям новый контекст. Вот поэтому да, все перс данные защищены и в этом смысле как бы мы отвечаем за безопасность. Спасибо большое. И вот теперь уже точно отправляю вас

отдыхать в этот субботний день и желаю вам хорошего настроения. Будем с вами на связи.

02:05:59

Спасибо большое. Пока-пока.

Жемал Хамидун · hamidun.com · @jemaI_hamidun