


АША САКСЕНА

**ПОТЕНЦИАЛ  
*ИИ*  
В БИЗНЕСЕ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ  
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И BIG DATA**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва

УДК 004.8  
ББК 32.813  
С15

Asha Saxena  
THE AI FACTOR  
THE AI FACTOR — © 2023 by Asha Saxena

All rights reserved.  
This edition published by arrangement with Taryn Fagerness Agency  
and Synopsis Literary Agency.

**Саксена, Аша.**  
С15 Потенциал ИИ в бизнесе. Стратегическое применение искусственного интеллекта и Big Data / Аша Саксена ; [перевод с английского Е. Жевлаковой]. — Москва : Эксмо, 2025. — 288 с. — (ИТ-инструменты для бизнеса).

ISBN 978-5-04-191654-1

Наверняка вы слышали об искусственном интеллекте (ИИ) и больших данных, но думали, что эти технологии слишком сложны. Возможно, вы представляете ИИ как что-то из голливудских научно-фантастических фильмов. Но искусственный интеллект — уже часть нашей повседневной жизни. И он способен изменить ваш бизнес к лучшему.

Как использовать мощный потенциал ИИ, больших данных и других технологий для расширения и развития бизнеса? Ответы на эти вопросы вы найдете в книге «Потенциал ИИ в бизнесе».

**УДК 004.8  
ББК 32.813**

**ISBN 978-5-04-191654-1**

© Елена Жевлакова, перевод на русский язык, 2025  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

*Эта книга посвящена миссии организации Women Leaders in Data and AI (WLDA) и ее участникам. WLDA объединяет опытных лидеров для создания успешного цифрового мира на основе равенства и справедливости.*

*Я организовала WLDA в 2020 году как уникальную социальную сеть для обмена знаниями и опытом в области ИИ, в которой лидеры, мужчины и женщины, сотрудничают ради поддержания тенденций роста и устойчивого развития.*

*Эти замечательные люди уже заняли свои места за столом переговоров и дают шанс многим другим присоединиться к ним.*

# Оглавление

Предисловие .....	11
Введение .....	15
Почему именно эта книга? .....	16
Мой путь .....	19
Почему важны данные и ИИ .....	22
Четырехэтапный процесс .....	25

## **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ЧТО ТАКОЕ ФАКТОР ИИ**

ГЛАВА 1. Как Netflix и Starbucks изменили мир .....	33
Возвращение Давида и Голиафа .....	35
Небольшая компания по заказу DVD по почте .....	36
Потоковое вещание .....	39
Инновации, основанные на данных .....	41
От простой до летающей машины .....	44
Кофейня на углу .....	46
Четыре квадранта роста .....	48
Результаты мышления мультипликатора .....	51
Начните с правильных вопросов .....	53

## Оглавление

ГЛАВА 2. Разбираемся, что такое искусственный интеллект и как он влияет на бизнес .....	57
Эволюция искусственного интеллекта .....	59
Четыре типа аналитики .....	68
Что умеет делать искусственный интеллект .....	71
Большие данные .....	73
Потенциал больших данных .....	76
Робототехника и умные устройства .....	79
Последствия очевидны .....	81
Современные машины меняют правила игры .....	83
Облачно с вероятностью получения прибыли .....	84
Думайте как Tesla и Amazon .....	86
ГЛАВА 3. Что общего между пиццей и косметикой? .....	89
Два подхода — два разных результата .....	90
Эффект домино .....	92
Потому что она этого достойна .....	96
Искусственный интеллект и небольшие компании .....	101
Более эффективный набор сотрудников .....	101
Маркетинг, основанный на данных .....	104
Более здоровый выбор .....	105
Упущенная возможность .....	107
Шесть шагов .....	109
ГЛАВА 4. Этичный и устойчивый ИИ .....	112
Что такое этичный искусственный интеллект? .....	114
Одних этических рамок недостаточно .....	117
Бизнес-кейс .....	118
И то, и это — лучше? .....	123
Человеческий фактор .....	125
Наилучший путь вперед .....	127

**ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ПРИМЕНЕНИЕ ФАКТОРА ИИ**

ИНТЕРЛЮДИЯ. Путешествие к самопознанию .....	131
ГЛАВА 5. Оценка вашего бизнеса .....	134
Оценка роста .....	135
Где вы находитесь сейчас и кем хотите стать .....	137
Динамика инноваций .....	140
Пределы роста: реальные и воображаемые .....	141
Компании-оптимизаторы .....	144
Компании-захватчики .....	145
Компании-новаторы .....	150
Компании-мультипликаторы .....	153
ИНТЕРЛЮДИЯ. Есть ли у вас все, что требуется? .....	155
ГЛАВА 6. Готовность к работе с данными .....	157
Базовые требования .....	157
Фреймворк для определения готовности к работе с данными .....	161
Организационная зрелость и стратегические цели .....	163
Организационная зрелость и управление данными .....	170
Внутренняя компетентность и вовлеченность .....	177
Внутренняя компетентность и преобразования .....	186
Выводы .....	189
ИНТЕРЛЮДИЯ. Определение приоритетной зоны применения .....	190
ГЛАВА 7. Переход к стратегии мультипликатора .....	192
Планирование стратегии данных .....	194
Определение наиболее острой проблемы .....	195
Сложившиеся условия важны .....	199
Поиск нужных данных и их актуальность .....	201

## Оглавление

Ценность данных для бизнеса .....	204
Показатели эффективности данных .....	206
Выбор правильного подхода .....	208
Постановка цели .....	210
ИНТЕРЛЮДИЯ. Все системы работают .....	212
ГЛАВА 8. Внедрение, измерение и масштабирование фактора ИИ .....	214
Как защититься от неверных догадок .....	219
Критерии для измерений и действий .....	223
Разработка продукта .....	225
Привлечение клиентов .....	227
Ценообразование и затраты .....	232
Масштабирование фактора ИИ .....	234
ГЛАВА 9. Что ждет нас в будущем? .....	239
Подводные камни централизации .....	241
Искусственный интеллект и децентрализация .....	243
Прошлое определяет будущее .....	247
Как двигаться вперед .....	248
Глоссарий .....	251
Примечания и сноски .....	253
Благодарности .....	282
Об авторе .....	285



## Предисловие

Согласно последнему исследованию PricewaterhouseCoopers (PwC), к 2030 году использование искусственного интеллекта добавит в мировую экономику более пятнадцати триллионов долларов США. Но на данный момент мы находимся в 2022 году, и недавнее исследование Morning Consult показало, что только 35% организаций в мире внедрили ИИ на своих предприятиях. Чтобы к 2030 году достичь прогнозируемого показателя, необходимо применять ИИ гораздо более обширно.

Итак, где же недостающее звено? Ответ вы найдете в этой книге.

Существуют четыре тесно взаимосвязанных и зависящих друг от друга аспекта — четыре, если хотите, «недостающих звена». Во-первых, должна существовать система показателей, отражающих реальную бизнес-ценность, — и нет, количество построенных ИИ-моделей не является адекватной метрикой. ИИ следует связать с экономией затрат или получением новых доходов. Во-вторых, необходимо сформировать доверие к ИИ. Для этого технология должна быть прозрачной, объяснимой, справедливой, надежной и сохранять конфиденциальность. В-третьих, должна иметься возможность наблюдать цепочку

операций с участием ИИ на всем предприятии. Наконец, стратегию использования искусственного интеллекта нужно прочно связать с бизнес-стратегией компании. Встроив эти недостающие звенья, вы поставите человека в центр результатов применения ИИ и всей цепочки создания ценности.

В этом вопросе часто теряется человеческий компонент. Когда компании говорят об ИИ, ориентированном на человека, они обычно имеют в виду удобство использования. Книга Аши поднимает вопросы применения ИИ человеком, а также влияния ИИ на жизнь человека, даже не являющегося пользователем ИИ. Она делает человека неотъемлемой частью дискурса об ИИ, и о таком измерении я пока не задумывался.

Если вы разработали наилучшую стратегию, прочно связанную с планом использования ИИ, а ваш бизнес и клиенты не принимают его, рентабельность инвестиций будет отрицательной. Решающее значение для обеих сторон имеет доверие. Чтобы по-настоящему разобраться в его базовых составляющих, определенных мной на основе личного опыта, нужно принимать во внимание людей. Данная книга поможет сделать это очень эффективным и масштабируемым способом.

В своей книге Аша описывает хорошо продуманный и основанный на опыте подход к созданию ИИ-стратегии, всецело опирающейся на бизнес-стратегии. Этот уникальный подход исходит от человека, который сделал (и продолжает делать) весьма успешную карьеру как в сфере обработки данных, так и в бизнесе. Ее «концепция управления данными»\* помогает

---

\* Автор опирается на популярный управленческий фреймворк «шаблон бизнес-модели», предложенный Александром Остервальдером, и на его основе предлагает собственный фреймворк «концепция управления данными», адаптированный для предметной области данных и искусственного интеллекта. — *Прим. науч. ред.*

## Предисловие

заложить основу для восполнения всех четырех недостающих звеньев, описанных выше.

Эта книга имеет еще одну ценность: она дает возможность определить, на каком участке пути вы сейчас находитесь, и постоянно отслеживать прогресс, используя инструмент «квадранты стратегий роста, ориентированных на данные». Построив на основании этой схемы «концепцию управления данными», вы решите проблему связи с бизнес-стратегией.

Прелесть книги заключается в увлекательном подходе, доказывающем ценность и эффективность методологии Аши на реальных примерах таких компаний, как Netflix и Starbucks, успешно внедривших массовое использование ИИ в своем бизнесе. Она также приводит менее известные, но в равной степени важные, воспроизводимые примеры из собственной профессиональной карьеры и работ других видных экспертов в этой области.

Если вы хотите стать одной из компаний, которая претендует хотя бы на часть ВВП, связанную с ИИ, в размере более пятнадцати триллионов долларов, предлагаю потратить время на чтение и, что более важно, на внедрение изложенных в этой книге концепций.

Какую часть из этих пятнадцати триллионов получите *вы*?

*Сет Добрин*

\* \* \*

*Доктор Сет Добрин* — первый глобальный директор по искусственному интеллекту в IBM. Его роль заключается в управлении корпоративной ИИ-стратегией IBM, помимо этого, он отвечает за согласование практик разработки и использования ИИ по бизнес-подразделениям IBM с систематическим

## Потенциал ИИ в бизнесе

формированием бизнес-ценности. Приверженность ориентированному на человека ИИ побудила Сета создать новую методологию, помогающую компаниям развивать ИИ-стратегии на основе доверия, что способствует получению более честных, точных и ориентированных на потребности реальных людей результатов. Эта методология уже помогла превратить ИИ из простого инструмента для увеличения эффективности процессов во всеобъемлющий катализатор трансформации бизнеса. В 2021 году на церемонии AIconics Awards Сет был признан «Новатором года» в области искусственного интеллекта, он вошел в число Топ-100 лидеров в области данных и аналитики по мнению Corinium.

## Введение

Для бейсбольной команды «Окленд Атлетикс» девяностые годы стали десятилетием посредственных результатов. Многие винили «Окленд» в неспособности нанять лучших игроков, как это делали такие лидеры рынка, как «Янкиз». Действительность была (и есть) такова, что получающие огромные доходы от телевещания команды, например из Нью-Йорка или Лос-Анджелеса, всегда смогут потратить на покупку игроков в два или даже в три раза больше, чем «Окленд».

В 2002 году «Окленд» вошла в число трех самых низкооплачиваемых членов Высшей лиги бейсбола — «Янкиз» опередила ее на несколько световых лет. Отсутствие бюджета для найма топовых игроков делало перспективы команды туманными. Тогда генеральный менеджер Билли Бин применил другой подход. Используя статистический метод, известный как саберметрика\*, его команда бросила вызов общепринятому мнению о потенциале некоторых игроков. Инновационные измерения, превосходящие распространенные в то время методы,

---

\* Произошло от SABR-метрика (Society for American Baseball Research) — комплексный метод анализа результативности игроков. — *Прим. науч. ред.*

основанные на интуиции скаутов и простых статистических выкладках, позволили выявить недооцененных игроков. Бин рассудил, что такие игроки доступны по цене, что позволит создать команду-победитель при самом ограниченном бюджете.

Майкл Льюис описал это в своей противоречивой книге «Человек, который изменил все» (Moneyball<sup>1</sup>), которая затем легла в основу одноименного фильма 2011 года. По мнению Льюиса, неординарный подход Бина изменил игру навсегда.

В этот год «Атлетикс» зафиксировал беспрецедентную победную серию из двадцати матчей и вышел в плей-офф, повторив успех и на следующий год. С тех пор другие команды, в том числе из разных видов спорта, внедрились в спортивный бизнес подход, ориентированный на данные, и стали использовать его для преумножения успеха. Обозреватель *Forbes* отметил, что современные спортивные франшизы теперь включают трех основных новых игроков: большие данные, аналитику и искусственный интеллект, или ИИ<sup>2</sup>.

### **Почему именно эта книга?**

Наверняка вы, как и многие другие, хотите понять: возможно ли вообще использовать эти технологии в вашей организации? Допустим, вы уже имеете некоторое представление о потенциале ИИ, например из книги Мишеля Льюиса, из классического фильма Стэнли Кубрика 2001 года или из длинного списка книг и статей. Но все равно возникают вопросы: «Что я могу реально сделать с этим?» и «Чем эта книга про искусственный интеллект отличается от других?».

Прежде чем вы продолжите читать, позвольте объяснить, почему я решила написать эту книгу. Да, есть множество трудов о важности ИИ, машинном обучении (МО), предиктивной аналитике и других разнообразных технологиях обработки данных.

## Введение

Некоторые авторы даже объясняют (как и я) важность вовлеченности руководителей, информационной грамотности и общей готовности к работе с данными. Но ни одна из книг не работает с уникальными культурными требованиями, необходимыми для создания логически связной, последовательной стратегии обработки данных. Я постаралась охватить весь спектр вопросов, зачем нужен ИИ, как начать его применение, а также о концепции и важных составляющих его успешного внедрения.

Именно эти вопросы мы обсуждали с коллегой Кэмероном Дэвисом, директором по обработке данных в Yum! Brands и надежным союзником Women Leaders in Data and AI (WLDA) — социальной сети для обмена опытом и знаниями в области данных и ИИ, которую я основала в 2020 году. Как и полагается другу, он спросил, есть ли в моей книге *нечто* уникальное, выделяющее ее среди остальных. Вот его слова:

«Об искусственном интеллекте и готовности организации с технической точки зрения говорят все. Рассуждают о теме с точки зрения данных. Но никто не уделяет внимание готовности организации с учетом культурной составляющей. Да, мы декларируем необходимость изменить культуру, но забываем о влиянии уже существующей культуры на подход к решению проблемы.

Например, генеральный директор компании Virgin Ричард Брэнсон сказал просто: „Я хочу реализовать все это множество проектов по ИИ за следующие пять лет. Вы, ребята, должны это сделать“, — и это поручение не оспаривается. Но в других компаниях случается, что генеральный директор придерживается стратегии, основанной на данных, а вот четыре других руководителя, или четыре остальных подразделения, или совет директоров имеют иные приоритеты».