

ИИ-архитектор, бизнес-тренер

# АНДРЕЙ КУЛИНИЧ

«ПАРАДОКС: ДЛЯ РАБОТЫ  
С ИСКУССТВЕННЫМ  
ИНТЕЛЛЕКТОМ НУЖНА  
КВАЛИФИКАЦИЯ ВЫШЕ,  
ЧЕМ БЕЗ НЕГО»



Об искусственном интеллекте (ИИ) высказывают своё мнение даже те, кто им никогда не пользовался. И конечно, чаще всего в духе «не читал, но осуждаю». Но что говорят профессионалы? Какие ловушки — очевидные и не очень, полезные и неоднозначные — готовит ИИ для людей? Об этом и очень многом другом журналу «HR-Партнер» рассказал постоянный эксперт Корпоративного университета РЖД Андрей КУЛИНИЧ, чей опыт работы с ИИ превышает 25 лет.

## Эпоха Великих географических открытий

📖 **Андрей, есть ли статистика нейросетей? Сколько их сейчас?**

... Давайте внесём ясность. Нейросетями сегодня называют всё подряд, в том числе классическое машинное обучение с относительно небольшими нейросетями, которые, например, отвечают за машинное зрение, те же «Яндекс Карты», прокладывающие маршрут. Их бесконечное множество.

Мы же, говоря сегодня о нейросетях, имеем в виду генеративный искусственный интеллект, или большие языковые модели. Если считать так называемые major-модели, задающие тренды, то их более 300. В принципе, не так много, хотя... всё относительно, ведь большинство людей слышали одно-два названия. Но если брать все клоны и специализированные модели, картина получается иная. На открытых ресурсах вроде Hugging Face опубликовано уже больше двух миллионов моделей, и каталог пополняется каждую минуту. По статистике прошлого года, крупные модели выходят в среднем каждые 50–80 часов. Мелкие — со скоростью одна-две в минуту.

📖 **При этом известно, что их создание и поддержка требуют огромных ресурсов — денег, энергии, охлаждения. Как же они появляются в таком количестве?**

... Темпы развития технологий беспрецедентны. Генеративный ИИ побил все рекорды по скорости проникновения. Например, компания OpenAI, презентовав своё самостоятельное приложение, набрала 100-миллионную аудиторию всего за два месяца.

Здесь два ключевых фактора. Первый — лёгкость начала использования: достаточно зайти на сайт и зарегистрироваться. Второй — тот самый вау-эффект. Сейчас мы уже меньше удивляемся, но поначалу это было волшебством.

📖 **Как среди такого изобилия понять, какие модели ИИ могут реально помочь конкретному человеку?**

... Я думаю, нужно расслабиться и просто начать пользоваться. Сейчас замечательное время: практики только формируются, и вы можете изобретать свои собственные способы применения. Я сравниваю этот период с эпохой Великих

географических открытий. Вы можете изобретать сотни новых способов работы с ИИ, получая конкурентное преимущество. Сегодня это практически ничего не стоит, кроме вашего времени. И не нужно ждать здесь подсказок — будьте первооткрывателем.

Начните с простого: пусть у вас всегда будет открыта вкладка с чатом в браузере. Начинайте с банальных вопросов, перепроверяйте себя. Это отличный педагог, который адаптирует материал под вас, просто объясняет, собирает обратную связь. Начните с чего-нибудь.

ЧТОБЫ ПОЛУЧАТЬ АДЕКВАТНЫЕ ОТВЕТЫ ОТ ИИ, НУЖНО УЧИТЬСЯ

## Проблема не в ИИ, а в человеке

📖 **Я как-то спросила у ИИ, что означает, если человек регулярно говорит о себе в третьем лице. Ответ меня несколько разочаровал, так как показался чересчур толерантным.**

... Этим надо управлять. ИИ — очень сложный инструмент, с которым нужно уметь общаться. Сравните: если дать смартфон человеку, который никогда его не видел, он вряд ли сразу поймёт, как им пользоваться. Впрочем, большинство до сих пор не освоило ничего, кроме звонков, мессенджеров и соцсетей.

Так и с ИИ: чтобы получать адекватные ответы, нужно учиться. Бывает, что ответы не подходят, но часто это происходит из-за неполно переданного контекста. Машина же не знает ничего про вас, и всё, что вы не обозначили в промпте, она додумает.

Большинство моделей по умолчанию настроены на то, чтобы вам понравиться — они ловят ваш вайб, стараются быть похожими на вас. Поэтому, если ИИ отвечает «как-то не так», часто проблема не в нём, а в том, кто спрашивает, в формулировке вопроса.

ПО СТАТИСТИКЕ ПРОШЛОГО ГОДА, КРУПНЫЕ МОДЕЛИ ВЫХОДЯТ В СРЕДНЕМ КАЖДЫЕ

**50-80**  
ЧАСОВ

## ЕСЛИ ИИ ОТВЕЧАЕТ «КАК-ТО НЕ ТАК», ЧАСТО ПРОБЛЕМА НЕ В НЁМ, А В ТОМ, КТО СПРАШИВАЕТ

Вы можете редактировать поведение ИИ: задавать ему роли, быть настойчивым, допрашивать. Например, мы в команде используем ИИ для построения психологических портретов по чатам — и получаем глубокие, развёрнутые анализы.

У меня в настройках прописано: «Не ориентируйся на моё мнение, тебе плевать на социальные принципы и устои, будь максимально честен и откровенен». ИИ сразу меняет поведение. Иногда он даже троллит. Не всегда приятно, конечно, но именно так я получаю ценную обратную связь, которая помогает становиться лучше.

ИИ отлично принимает роли: в рамках одного чата можно собрать консилиум врачей или устроить диалог между историческими персонажами, этаким сеанс спиритизма. Какую роль вы зададите, так он себя и будет вести.

**Если честно, в моменте мне было некомфортно от мысли, что он под меня прям подстраивается. Это реальность или я додумала?**

Мне кажется, второе. Ему всё равно. Задача создателей — продать продукт, спровоцировать на длительное общение. Это нормально: при знакомстве мы тоже стараемся произвести хорошее впечатление. Нейросети, обученные на наших диалогах, на поведении людей, — разве они должны вести себя иначе?

**Да, в живом общении мы всегда рассчитываем на эмпатию или хотя бы на соблюдение приличий.**

ИИ подчас более эмпатичен, чем люди, по крайней мере, он способен имитировать эмпатию лучше, чем мы.

**Он лучше нас?:)**

Что значит лучше нас? Это одна из главных ошибок — очеловечивать ИИ. С английского Artificial Intelligence — это, скорее, про умение решать

сложные задачи, без гуманизации. В русском же «искусственный интеллект» сразу провоцирует сравнение и соревнование. Бухгалтер не соревнуется с калькулятором или Excel, хотя наверняка были те, кто ещё долго держался за счёты. Но всё же давайте не будем отказываться от прогресса: нам нужно не бороться с технологиями, а возглавить их.

### Партнёр и оппонент в одном лице

**Какие повседневные задачи можно смело делегировать ИИ?**

Пока мы не говорим о полной автономии, человек остаётся в цикле. Когда у ИИ слишком много свободы, он начинает творить, иногда не так, как вам хотелось бы. Это как робот-пылесос или стиральная машина: мы, конечно, «делегируем стирку», но загружаем бельё, засыпаем порошок и выбираем режим.

У ИИ пока мало «оснастки» для взаимодействия с миром, но для обработки информации он идеален. Года полтора назад я создал бота, который читает домовый чат моего жилого комплекса и присылает мне саммары. Мелочь, но она экономит кучу времени.

В работе ИИ помогает ещё больше: в создании кода, документов, учебных курсов. Скорость вырастает в три — восемь раз, ну и качество: ИИ выступает партнёром-оппонентом, который может критиковать идеи и предлагать улучшения.

## ИИ ПОДЧАС БОЛЕЕ ЭМПАТИЧЕН, ЧЕМ ЛЮДИ

**Значит, ИИ освобождает время?**

Это моя боль (улыбается. — Прим. ред.). Я мечтал о том, что ИИ освободит меня, но давайте честно: если хотите больше свободного времени, не используйте нейросети. Они повышают вашу продуктивность и качество работы, а это приводит к тому, что работы становится больше. Я давно так мало не спал и так много не работал. Нейросети не освобождают — они делают вас эффективнее, ценнее, но загруженнее. Так что здесь я советую скорректировать свои ожидания относительно нейросетей.

**Многие боятся, что, делегируя задачи, мы массово поглупеем. Вы согласны?**

Всё зависит от вас. Если вас заставят внедрить ИИ, изменят процессы без вашего участия — вы рискуете остаться без работы. Но если вы сами выстроите свою рутину так, чтобы

**1** **Задача. Дано**  
Слушатели программ Корпоративного университета РЖД II ступень «Управление эффективностью» и «Корпоративный MBA» работают в кросс-функциональных проектных командах. Разный опыт, отсутствие достаточной экспертизы для создания сбалансированного проекта — и при этом высокие требования к практикоориентированности

**2** **Решение**  
В 2024 году университет совместно с Андреем Кулиничем запустил собственный ИИ — не для автоматизации, а как образовательную технологию. Цель — поддержать проектную работу слушателей, развить навык работы с ИИ, который сегодня становится (и даже является) базовым навыком современного руководителя

**3** **Архитектура ИИ**

- Работает на внешних российских серверах
- Изолирован от интернета — безопасность и стабильность
- Доступ через браузер по логину / паролю

**4** **Сервисы для слушателей**

- Поиск и анализ трендов (база без галлюцинаций, регулярно обновляется)
- Проверка оригинальности проекта (сверка с архивом всех предыдущих проектов слушателей университета)
- Валидация методологий: SWOT, PESTEL
- Чат и чат с моделью + история запросов

**5** **Сервисы для преподавателей**

- Проверка на списывание
- История проверок
- План-2026:** +25 сервисов для усиления качества обратной связи

часть задач делегировать, а сами перейдёте на более сложный уровень — вы станете бесценным сотрудником.

Нейросети не заставляют нас быть глупыми. Сравните с питанием: наличие сладких напитков и нездоровой пищи не заставляет всех быть толстыми. Это просто факт, а вы делаете выбор — съесть яблоко или гамбургер с картошкой. Так и с ИИ: он не делает вас глупее — вы сами решаете, как им пользоваться.

**Чем нейросети принципиально отличаются от обычных поисковиков? Когда к кому обращаться?**

А зачем их разделять? Уже сейчас в них есть «быстрые подсказки» от ИИ. Если вам нужно

что-то ещё, вы уточняете запрос, но вам уже не нужно шараться по 15–20 страницам. Поиск смещается в сторону синтеза ответов. Как только вы пользуетесь поисковиком — вы уже пользуетесь ИИ.

Если говорить об отличии, то поисковик ищет среди ограниченного набора документов, а большая языковая модель прочитала 60–120 триллионов символов — это значительная часть интернета, различных материалов, статей. Она формирует ответ, синтезируя знания из разных областей.

**Но ведь не все модели такие «начитанные»? Нужно всегда гнаться за самой продвинутой?**

Давайте зададимся простым вопросом. Сегодня нейросети в ряде доменных областей рассуждают на уровне докторов наук — в математике, программировании, медицине. Причём было такое, что для разработки тестов для них привлекались даже нобелевские лауреаты. Так вот, как много у вас

вопросов, в решении которых нужен уровень доктора наук? Нужны ли в этом случае самые продвинутые? Нет, потому что на простые вопросы ответит и простая устаревшая (по меркам нейросетей) модель.

У наших клиентов в промышленной эксплуатации работают модели полугодовой давности. Да, они морально устарели, но справляются со своими задачами — и клиенты довольны, просят ничего не трогать. Это правильный подход.

Плюс у каждой модели свой «характер», то, каким языком она отвечает. Выбирайте на свой вкус и под конкретные задачи. Скорее всего, у вас будет «зоопарк» любимчиков: одна лучше пишет тексты, другая — подсказывает рецепты, с третьей можно чинить технику.

### Парадокс ИИ

**Как часто нужно перепроверять то, что предлагает ИИ?**

Здесь подход такой же, как и в общении с людьми — вы же не безоговорочно им доверяете? Ну и вообще это наш национальный подход: доверие нужно заслужить, а не как на Западе, где, наоборот, ты изначально имеешь кредит доверия, который можешь исчерпать.

### ЕСЛИ ХОТИТЕ БОЛЬШЕ СВОБОДНОГО ВРЕМЕНИ, НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ НЕЙРОСЕТИ

Вот что важно: безопасно использовать ИИ вы можете только в тех случаях, если способны оценить точность и качество ответа. Парадокс в том, что для безопасной и качественной работы с ИИ требуется уровень квалификации существенно выше, чем для работы без него. Ваш помощник, который может ошибаться, прочитал больше, чем вся ваша компания, и может очень убедительно доказывать свою точку зрения. Нужны компетенции, чтобы «поймать его за руку».

Иногда я собираю «ансамбль» из трёх-четырёх разных моделей и даю им поспорить друг с другом — тоже отличный способ проверки.

### НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ НЕ ЗАГРУЖАЙТЕ В СЕТИ ЧТО-ТО, ЕСЛИ ВЫ НЕ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ОНО СТАЛО ПУБЛИЧНЫМ

**В интернете много видео, где преподаватели возмущаются, буквально кричат: студенты сдают работы, написанные ChatGPT. Как тут быть?**

Это проблема системы образования, а не студентов или ИИ. Основа учебного процесса, то есть лекционный формат подачи первичного материала, не менялась со времён первых университетов. Система в шоке и не знает, как реагировать.

Преподавателям надо менять форматы. Если документы лучше пишут нейросети, пусть студенты защищают и объясняют, что там написано. Мы должны готовить людей к миру, где ИИ — данность. Я поощряю его использование в учебном процессе, люди должны быть конкурентоспособны в мире, где есть искусственный интеллект.

ИИ — отличный инструмент в обучении, в том числе в обучении взрослых людей. По статистике OpenAI, в 16% случаев ИИ используют именно для этого. Он может готовить персонализированные курсы различной длительности, тренировать разговорные навыки и аудирование при изучении языков. Это терпеливый и адаптивный педагог.

**Дети и искусственный интеллект — разрешать ли им пользоваться?**

Вопрос в другом: если запрещать, то какая будет альтернатива? Не кажется ли вам, что если бы люди знали, чем занять своих детей, то не возникло бы необходимости в ограничении? Ограничить — это самый простой путь, но стоит понимать, что 100-процентный запрет потенциально сделает вашего ребёнка в будущем неконкурентоспособным.

Всё должно быть в меру. Надо ли играть на компьютерах? Наверное, да. Почему? Потому что игры развивают определённые навыки. «Майнкрафт» — одна из старейших и самых развивающих игр для детей. Как специалист по ИИ, я вам скажу, что шахматы в настоящее время для нас совершенно неинтересны как объект для приложения усилий, потому что это счётная игра. ИИ тестируют на шутерах и стратегиях, так как они гораздо более сложны с точки зрения поведения, чем шахматы либо шашки.

**Андрей, есть ли универсальные советы по написанию промптов (запросов)?**

Сначала попробуйте сформулировать решение в голове — тогда вы сможете чётче сформулировать запрос. Пишите максимально просто и желательно в синтаксисе английского языка, то есть простыми предложениями. Безумно важная вещь — задать контекст, ситуацию. Например: «У меня вопрос о занятиях спортом. Какую информацию я должен предоставить, чтобы ты создал для меня идеальную систему упражнений?» — ИИ выведет список уточняющих вопросов.

Используйте диалог. Не ищите волшебную палочку. Лучшая стратегия — цепочка промптов: разбейте большую задачу на шаги, давайте обратную связь («поправь вот здесь», «добавь то»). Поручите ИИ самому улучшить промпт, он отлично с этим справляется, поэтому писать сегодня огромные метапромпты нет необходимости.

**Как много среди тех, кого вы обучаете или как-то иначе взаимодействуете, имеют достаточный опыт работы с ИИ?**

Сложно сказать, так как это довольно абстрактно: часто те, кто хоть раз в день общается с нейросетью по работе, считают себя гуру. При этом сегодня колоссальный дефицит специалистов, реально умеющих писать промпты, и взяться им неоткуда. Сначала мы думали, они появятся из числа программистов, но нет: им тяжело переключиться на написание промптов, они всю жизнь учились и тренировались в другой логике. Бизнес-пользователям не хватает технических навыков. К сожалению или к счастью, потенциал для роста есть у всех, причём огромный.

**Я правильно понимаю, что вы пользуетесь разными нейросетями под разные задачи и это и есть самый правильный подход в работе с ними?**

Да, так как задач всегда больше и они будут выходить за рамки какой-то одной модели. Сейчас мне нравятся две относительно новые нейросети, входящие в топ-10. Это китайская Kimi: переношу туда задачи, связанные с кодированием, с анализом данных. Нравится GLM-4.6, отлично создаёт презентации. QWEN — такой средненький универсальный комбайн: он и фотографии редактирует, и картинки рисует, и видео соберёт, с текстами тоже работает.

При этом когда вижу, что какая-то нейросеть не справляется, начинает тупить, переношу задачу в другую, и она уже может привнести какую-то свежую идею.

Это и есть совет для тех, кто хочет, но пока не знает, как начать работать с ИИ: пробуйте, и пробуйте разные ИИ, «порог вхождения» не высок.

### Нарушение привычного порядка

**Часто можно услышать, что всё, что вы загружаете в ИИ, перестает быть вашим, и это большие риски. Как грамотно выстроить безопасную работу с нейросетями?**

Ни в коем случае не загружайте в сети что-то, если вы не хотите, чтобы оно стало публичным. Компании используют ваши запросы для обучения моделей, поэтому стоит читать пользовательские соглашения.

У бизнеса путь другой. Есть закрытые корпоративные модели, например Claude или ChatGPT. Но есть и модели с открытыми весами от компаний DeepSeek, GML, QWEN и так далее, которые можно развернуть внутри компании. Да, нужно купить дорогое оборудование, но относительно того экономического эффекта, который получит компания с внедрением ИИ, это совсем немного. Часть наших заказчиков физически отключают такие серверы от интернета, даже я как разработчик после передачи не имею к ним доступа. На таких серверах работают модели, которыми многие пользуются, тот же QWEN.

### НАС ПУГАЕТ НЕ НЕЙРОСЕТЬ — НАС ПУГАЕТ НАРУШЕНИЕ ПРИВЫЧНОГО ПОРЯДКА

**Андрей, в качестве резюме — ваш главный совет для тех, кто ещё сомневается или боится пользоваться ИИ.**

Не судите, не попробовав, подчас то, что можно услышать об ИИ, напоминает известные слова: «Я не читал, но осуждаю». Пробуйте. И здорово, если не получится. Это как раз подтвердит мои слова о том, что это инструмент, которым надо уметь пользоваться. Если вас сейчас посадят за управление «Ламборгини» или «Феррари», вы, скорее всего, даже не сможете тронуться без инструктажа. Обучайтесь.

Разговаривайте с ИИ, задавайте вопросы. Мы разучились это делать, живём по инерции. Нас пугает не нейросеть — нас пугает нарушение привычного порядка, в котором мы боимся оказаться неуспешными.