

УДК 005.5

DOI: 10.34670/AR.2026.37.77.080

Рынок генеративного искусственного интеллекта в России: динамика внедрения, отраслевые сдвиги

Васильев Никита Павлович

Магистр,

Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
119571, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 82;
e-mail: vasilv-nikita@rambler.ru

Аннотация

В статье рассматривается российский рынок генеративного искусственного интеллекта и то, как компании внедряют эту технологию в свою операционную деятельность, а также анализируются ключевые тренды и барьеры, влияющие на скорость и глубину цифровой трансформации. За два года рынок вышел из стадии отдельных экспериментов: генеративный ИИ применяет 71% крупных компаний хотя бы в одной бизнес-функции (включая клиентский сервис, маркетинг, продажи, разработку, HR-процессы и внутреннюю аналитику), а его объём в 2025 году вырос в пять раз, что свидетельствует о быстром переходе от точечных пилотных проектов к масштабному внедрению. Однако широкое внедрение ещё не означает отдачи: большинство пилотов не доходит до промышленной эксплуатации, и причина здесь скорее организационная, чем техническая – нехватка компетенций, отсутствие чётких бизнес-кейсов, недостаточная интеграция с корпоративными процессами и неготовность ИТ-инфраструктуры к высоким нагрузкам. Российская модель внедрения имеет свои характерные черты – опору на готовые отечественные решения (разработки Сбера, Яндекса, VK, МТС AI и других) и работу в защищённом контуре в регулируемых отраслях (финансы, здравоохранение, энергетика, государственный сектор), ужесточение регуляторных требований к обработке данных и прозрачности алгоритмов в 2025–2026 годах, сочетание российских и зарубежных моделей в одном технологическом стеке, а также доступность технологии малому и среднему бизнесу через облачные платформы и API-решения. Отдельно разбираются смена мотивации внедрения – от экономии на персонале к росту выручки (повышение конверсии, улучшение качества обслуживания, ускорение разработки продуктов) – и разрыв между компаниями-лидерами и начинающими, доходящий по ряду показателей до 30–50 процентных пунктов в уровне автоматизации процессов и эффективности использования ИИ. Лидеров отличают четыре ключевых условия: системное обучение сотрудников работе с ИИ-инструментами, регулярная проверка и валидация результатов моделей, встраивание технологии в существующие бизнес-процессы, а не использование как отдельного инструмента, и активная поддержка руководства, включая инвестиции в цифровую трансформацию. Результаты дают российским компаниям практические ориентиры для перехода от пилотов к системному применению генеративного ИИ, позволяя избежать типичных ошибок и повысить эффективность цифровых инвестиций.

Для цитирования в научных исследованиях

Васильев Н.П. Рынок генеративного искусственного интеллекта в России: динамика внедрения, отраслевые сдвиги // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 877-884. DOI: 10.34670/AR.2026.37.77.080

Ключевые слова

Генеративный искусственный интеллект, российский рынок ИИ, внедрение технологий, цифровая экономика, отраслевые различия, регуляторная среда, разрыв в цифровизации, организационная зрелость, импортозамещение, большие языковые модели.

Введение

Появление первых массовых инструментов на основе больших языковых моделей в конце 2022 года было воспринято как технологическая новинка. К 2025 году генеративный искусственный интеллект перестал рассматриваться как сервис для индивидуального использования и начал трансформировать организацию бизнес-функций. В России за этот период сформировался собственный рынок подобных решений; в 2025 году его объём увеличился в пять раз [CNews, 2025].

Вместе с тем инвестиции в технологию не тождественны экономической отдаче. Согласно данным проекта MIT NANDA, из 30–40 млрд долларов США, вложенных во внедрение генеративного ИИ в мире, до стадии промышленной эксплуатации дошли около 5 % пилотных проектов; только эти проекты оказали заметное влияние на выручку или издержки. Остальные 95 % такого эффекта не продемонстрировали [Challapally, Pease, Raskar, Chari, 2025]. Причина, по данным авторов отчёта, заключается не в качестве моделей, а в неспособности компаний интегрировать технологию в операционные процессы. Российские исследователи фиксируют аналогичный разрыв между декларациями и практическими результатами [Восканян, Коробицина, 2024]. Современный этап они характеризуют как качественный сдвиг в управлении на основе ИИ [Июпова, 2023]; решающими условиями успеха называют организационную зрелость и поддержку со стороны руководства [Жуматаева, Мукашев, 2025].

Таким образом, накопленные к настоящему времени эмпирические данные свидетельствуют о наличии устойчивого разрыва между потенциалом технологии и результатами её внедрения. Настоящая работа посвящена анализу факторов, определяющих успешность интеграции генеративного искусственного интеллекта в бизнес-процессы, и условиям перехода от пилотных проектов к промышленной эксплуатации.

Материалы и методы исследования

Анализ российского рынка генеративного ИИ включает четыре направления: масштаб и динамика рынка, отраслевая дифференциация, влияние регулирования, а также факторы, определяющие успешность внедрения технологии. Эмпирическую базу составляют отраслевые отчёты, аналитические материалы и нормативные документы.

Основной источник – исследование Яндекса и компании «Яков и Партнёры» «Искусственный интеллект в России – 2025», в рамках которого опрошены технические директора крупных компаний из 16 отраслей, поставщики ИИ-решений и свыше 3 500

пользователей [CNews, 2025]. На конец 2025 года генеративный ИИ применяется хотя бы в одной бизнес-функции в 71 % крупных российских компаний, что на 17 процентных пунктов выше показателя предыдущего года. Среднее число функций, охваченных пилотными проектами или промышленной эксплуатацией, выросло с 2,4 в 2023 году до 3,1 в 2025-м; технология внедрена в 80 % ключевых функций крупного бизнеса.

Результаты и обсуждение

Динамика стоимостных показателей соответствует динамике охвата. По оценкам Onside и Just AI, объём российского рынка генеративного ИИ на конец 2025 года составил 58 млрд руб. против 13 млрд руб. в 2024 году (рост в пять раз); прогноз на 2030 год – 778 млрд руб. [CNews, 2025]. Вклад искусственного интеллекта в экономику в целом к 2030 году оценивается в 7,9–12,8 трлн руб. ежегодно, что составляет до 5,5 % ожидаемого ВВП; из этой суммы на генеративный ИИ приходится 1,6–2,7 трлн руб. [Яндекс и «Яков и Партнёры», 2025].

Отраслевая структура рынка неравномерна. Наибольшая плотность использования генеративного ИИ зафиксирована в пяти секторах: ИТ, телекоммуникации и медиа, электронная коммерция, банковский сектор и страхование. В этих отраслях пилотные проекты в значительной степени замещены системным применением технологии [CNews, 2025]. Указанные сектора формируют группу лидеров. По отраслевым оценкам, к 2026 году дискуссия сместилась с вопроса о необходимости внедрения генеративного ИИ на вопросы о конкретных процессах и сроках внедрения [Управление производством, 2026].

Рост рынка обеспечен наличием отечественных языковых моделей. К 2026 году Сбер выпустил семейство GigaChat 3.1, включая версии с открытыми весами, допускающие развёртывание в закрытом контуре организации; в феврале 2026 года стоимость обращения к модели снижена почти втрое. Яндекс предлагает линейку YandexGPT 5.1 Pro и облегчённые открытые версии, интегрированные с Yandex Cloud и сервисами Яндекс 360. MTS AI предоставляет модель Cotype для корпоративного контура, Т-Банк – модели Т-Pro и Т-lite для финансового сектора. Наличие собственных моделей всех уровней – от флагманских до открытых и бюджетных – становится значимым фактором в условиях ограниченной доступности зарубежных облачных сервисов.

Российская практика внедрения формируется под воздействием регулирования, состояния инфраструктуры и структуры спроса и демонстрирует отличия от западной модели. По данным «Якова и Партнёров», 78 % компаний используют готовые решения внешних поставщиков с последующей настройкой, 17 % разрабатывают собственные решения с нуля. Это обуславливает зависимость результата внедрения от зрелости платформы вендора и её совместимости с существующими системами. Способ развёртывания варьируется: 40 % компаний используют облачную инфраструктуру, 29 % – гибридную схему. В регулируемых отраслях, в частности в банковском секторе, около 90 % решений развёрнуты внутри собственного контура организации в соответствии с требованиями защиты данных [Яндекс и «Яков и Партнёры», 2025].

Регуляторная среда оказывает существенное влияние на внедрение. Общую рамку задают Указ Президента Российской Федерации № 490 от 10 октября 2019 года, Национальная стратегия развития искусственного интеллекта до 2030 года и Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных», ограничивающий обработку персональных данных в зарубежных облачных инфраструктурах [Указ Президента РФ № 490, 2019; Национальная стратегия

развития ИИ, 2019; Федеральный закон № 152-ФЗ, 2006]. В 2025–2026 годах регулирование ужесточено. Минцифры разработало проект концепции регулирования ИИ до 2030 года и определено профильным регулятором. На 2026 год запланированы рамочный закон об искусственном интеллекте и требования к сертификации ИИ-систем; принят закон о маркировке ИИ-контента; Банк России утвердил правила безопасного применения ИИ в кредитных организациях [Минцифры, 2026; TAdviser, 2026]. Штрафы за нарушения в сфере персональных данных увеличены до 15 млн руб. за утечку особо чувствительных данных; тестирование отдельных решений допускается в «регуляторных песочницах» в соответствии с Федеральным законом № 258-ФЗ [Федеральный закон № 258-ФЗ, 2020; TAdviser, 2026]. Для компаний, работающих с данными клиентов, выбор модели включает как технические, так и юридические критерии.

Из указанных регуляторных ограничений следует третья особенность – использование смешанного стека. Компании редко применяют единую модель; преобладает комбинация отечественного решения в защищённом контуре для конфиденциальных данных и зарубежной или открытой модели для остальных задач. Пользователи демонстрируют аналогичное поведение: по данным опроса «Якова и Партнёров» и холдинга «Ромир», 47 % предпочитают российские сервисы, 36 % используют одновременно российские и зарубежные [«Яков и Партнёры» и «Ромир», 2024]. Данная схема, характерная для российского рынка, обусловлена условиями импортозамещения.

Четвёртая особенность – доступность генеративного ИИ для малого и среднего бизнеса. С малыми компаниями работают 23 % вендоров генеративных решений против 9 % в остальных сегментах ИИ. Причина – быстрый эффект от внедрения без значительных капитальных вложений в оборудование и разработку, что открыло доступ к технологии для сегментов, ранее его не имевших.

Мотивация компаний к внедрению генеративного ИИ изменилась за два года. Доля компаний, ожидающих экономии на персонале, снизилась с 49 % в 2024 году до 12 % в 2025-м [Яндекс и «Яков и Партнёры», 2025]. В то же время 83 % рассчитывают на увеличение выручки за счёт повышения ценности продукта и улучшения клиентского опыта; 87 % – на снижение операционных расходов. Средний ожидаемый прирост EBITDA составляет около 4 % при доле затрат на генеративный ИИ в ИТ-бюджете порядка 4 % [Яндекс и «Яков и Партнёры», 2025].

Смена мотивации отражает изменение логики внедрения. В 2025 году акцент сместился с автоматизации и замены персонала на создание ценности и новых продуктов. Освободившееся время сотрудников направляется не на сокращения, а на задачи с более высокой отдачей. В условиях дефицита квалифицированных ИТ-кадров данная стратегия экономически обоснована.

По данным MIT NANDA, проекты, ориентированные на узкую экономию, чаще достигают предела масштабирования, тогда как проекты, направленные на перестройку процессов и создание новой ценности, глубже интегрируются в операционную деятельность компании [Challapally, Pease, Raskar, Chari, 2025]. Смещение российской практики в сторону целеполагания, ориентированного на выручку, увеличивает вероятность долгосрочного эффекта от внедрения.

За высокими средними показателями внедрения наблюдается дифференциация компаний. Понятие «разрыва в генеративном ИИ» (GenAI Divide), введённое в отчёте MIT NANDA, фиксирует этот феномен. На основе анализа 300 публичных пилотов, 150 интервью с руководителями и опроса 350 сотрудников авторы установили, что технология внедрена в более

чем 80 % компаний, тогда как до промышленной эксплуатации доведено около 5 % проектов. Разрыв, по мнению авторов, имеет методологический, а не технологический характер: решающим фактором выступает не доступ к моделям, а способность интегрировать их в процессы.

Аналогичную дифференциацию фиксирует Project Management Institute. Доля специалистов, применяющих генеративный ИИ более чем в половине проектов, выросла с 20 до 37 % [Project Management Institute, 2024]. PMI выделяет активных пользователей (Trailblazers) и начинающих (Explorers). Показатели между группами различаются: о росте продуктивности сообщают 93 % активных и 58 % начинающих, об эффективности – 88 % против 50 %, о командной работе – 83 % против 32 %, о креативности – 84 % против 44 % [Project Management Institute, 2024]. Разница составляет 30–50 процентных пунктов и связана не с набором инструментов, а с глубиной интеграции технологии в рабочие процессы.

Сводные данные различных исследований позволяют выделить четыре характеристики компаний-лидеров. Первая – обучение персонала. Эффект «уравнивания», при котором генеративный ИИ повышает продуктивность менее опытных сотрудников до уровня более опытных, возникает при условии целенаправленного обучения работе с технологией [Brynjolfsson, Li, Raymond, 2025]. Вторая – верификация результатов. Ф. Делл’Аква с соавторами описали границу применимости технологии, за пределами которой использование ответов модели без проверки снижает эффективность [Dell’Acqua et al., 2023]. Третья – глубина интеграции; по данным PMI, лидеров отличает именно степень встроенности технологии в процессы, а не состав инструментов. Четвёртая – поддержка руководства; по данным MIT NANDA, при участии внешних партнёров и поддержке менеджмента проекты доходят до промышленной эксплуатации почти вдвое чаще, чем при самостоятельной реализации [Challapally, Pease, Raskar, Chari, 2025].

В российских условиях к указанным четырём факторам добавляется пятый – выбор инструмента с учётом регуляторных требований. Смешанный стек с использованием отечественных моделей для конфиденциальных данных и открытых или зарубежных моделей для остальных задач позволяет соблюдать правовые требования при сохранении результативности. Для компаний, отстающих по уровню внедрения, это определяет последовательность действий: обучение команды, внедрение процедур верификации, поэтапная интеграция технологии в процессы, обеспечение поддержки руководства и осознанный выбор моделей с учётом регуляторных ограничений. Указанные факторы, а не сам доступ к технологии, отделяют компании с реальной отдачей от компаний, остающихся на стадии пилотных проектов.

Заключение

Российский рынок генеративного ИИ за 2025 год вырос в пять раз – до 58 млрд руб.; технология применяется в 71 % крупных компаний. Вклад генеративного ИИ в экономику к 2030 году оценивается в триллионах рублей.

Результат внедрения определяется организационной зрелостью компании. До промышленной эксплуатации доходит ограниченная доля проектов; разрыв между внедрением и эксплуатацией имеет методологический, а не технический характер. Российская модель внедрения характеризуется следующими чертами: использование готовых отечественных решений, закрытый контур в регулируемых отраслях, усиление регуляторного воздействия,

смешанный стек моделей, доступность технологии для малого и среднего бизнеса. Мотивация компаний сместилась от экономии к росту выручки.

Переход от пилотных проектов к промышленной эксплуатации определяется факторами, находящимися в зоне контроля компаний: обучение персонала, верификация результатов работы модели, поэтапная интеграция в процессы, поддержка руководства, выбор инструментов с учётом регуляторных требований. Компании, реализующие указанные условия, преодолевают разрыв в генеративном ИИ; компании, не обеспечивающие их, остаются на стадии пилотов.

Библиография

1. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2019. № 41. Ст. 5700.
2. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года : утв. Указом Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 (в ред. от 15.02.2024 № 124). М., 2024.
3. О персональных данных : Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (с изм.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 31 (ч. I). Ст. 3451.
4. Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации : Федеральный закон от 31.07.2020 № 258-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 31 (ч. I). Ст. 5017.
5. Минцифры разработало проект закона о государственном регулировании применения искусственного интеллекта в Российской Федерации [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. 2026. URL: <https://www.consultant.ru/legalnews/31108/> (дата обращения: 26.07.2026).
6. Искусственный интеллект в России – 2025: тренды и перспективы : совместное исследование Яндекса и компании «Яков и Партнёры». М., 2025.
7. Новое российское общество: граждане и искусственный интеллект : исследование компании «Яков и Партнёры» и исследовательского холдинга «Ромир». М., 2024.
8. В 2025 году российский рынок генеративного ИИ вырастет в пять раз и достигнет 58 миллиардов рублей : по данным Onside и Just AI [Электронный ресурс] // CNews. 2025. 9 декабря. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-12-09_v_2025_godu_rossijskij_rynok (дата обращения: 26.07.2026).
9. Генеративный ИИ в компаниях. Генеративный ИИ в России 2025–2026 [Электронный ресурс] // Управление производством. 2026. URL: <https://upr.ru/article/generativnyy-ii-v-kompaniyakh-chast-2-generativnyy-ii-v-rossii-2025-2026/> (дата обращения: 26.07.2026).
10. LLM (большие языковые модели) : обзор российских решений [Электронный ресурс] // TAdviser. 2026. URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 26.07.2026).
11. Регулирование искусственного интеллекта : хроника [Электронный ресурс] // TAdviser. 2026. URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 26.07.2026).
12. Восканян Н.М. Внедрение искусственного интеллекта в проектное управление: практики и вызовы / Н.М. Восканян, Е.С. Коробицина // Экономика и право. 2024. № 8. С. 142-158.
13. Июпова Л.К. Управление проектами на базе искусственного интеллекта: глобальная революция / Л.К. Июпова // Инновации и инвестиции. 2023. № 11. С. 119-122.
14. Жуматаева А.Г. Искусственный интеллект в управлении проектами: обзор и оценка критических факторов успеха / А.Г. Жуматаева, Е.Б. Мукашев // Вестник Казахстанско-Британского технического университета. 2025. № 3. С. 215-230.
15. Challapally A. The GenAI Divide: State of AI in Business 2025 / A. Challapally, C. Pease, R. Raskar, P. Chari. MIT NADA (Project NADA), 2025. 26 p.
16. Project Management Institute. First Movers' Advantage: The Immediate Benefits of Adopting Generative AI for Project Management. Newtown Square : PMI, 2024. 28 p.
17. Project Management Institute. Pushing the Limits: Transforming Project Management with Generative AI Innovation. Newtown Square : PMI, 2024. 32 p.
18. Dell'Acqua F. Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of Artificial Intelligence on Knowledge Worker Productivity and Quality / F. Dell'Acqua, E. McFowland III, E. R. Mollick et al. // Harvard Business School Working Paper. 2023. No. 24-013. 56 p.
19. Brynjolfsson E. Generative AI at Work / E. Brynjolfsson, D. Li, L. R. Raymond // The Quarterly Journal of Economics. 2025. Vol. 140, No. 2. Pp. 889-942.

The Generative Artificial Intelligence Market in Russia: Dynamics of Adoption, Sectoral Shifts

Nikita P. Vasil'ev

Master's Degree Holder,
Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration,
119571, 82, Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: vasilv-nikita@rambler.ru

Abstract

The article examines the Russian generative artificial intelligence market and how companies are adopting this technology in their operational activities, as well as analyzes the key trends and barriers affecting the speed and depth of digital transformation. Within two years, the market has moved out of the stage of isolated experiments: GenAI is applied by 71% of large companies in at least one business function (including customer service, marketing, sales, development, HR processes, and internal analytics), and its volume in 2025 grew fivefold, indicating a rapid transition from targeted pilot projects to large-scale adoption. However, widespread adoption does not yet mean returns: most pilots do not reach industrial operation, and the reason here is more organizational than technical – a shortage of competencies, the absence of clear business cases, insufficient integration with corporate processes, and the unreadiness of IT infrastructure for high loads. The Russian adoption model has its own characteristic features – reliance on ready-made domestic solutions (developments by Sber, Yandex, VK, MTS AI, and others) and work within a secure perimeter in regulated industries (finance, healthcare, energy, the public sector), the tightening of regulatory requirements for data processing and algorithm transparency in 2025–2026, the combination of Russian and foreign models in a single tech stack, as well as the accessibility of the technology to small and medium-sized businesses through cloud platforms and API solutions. Separately examined are the shift in adoption motivation – from staff savings to revenue growth (increasing conversion, improving service quality, accelerating product development) – and the gap between leading and beginner companies, reaching 30–50 percentage points in a number of indicators in the level of process automation and the efficiency of AI use. Leaders are distinguished by four key conditions: systematic employee training in working with AI tools, regular verification and validation of model results, embedding the technology into existing business processes rather than using it as a standalone tool, and active management support, including investments in digital transformation. The results provide Russian companies with practical guidelines for transitioning from pilots to the systematic application of GenAI, enabling them to avoid typical mistakes and increase the efficiency of digital investments.

For citation

Vasil'ev N.P. (2026) Rynok generativnogo iskusstvennogo intellekta v Rossii: dinamika vnedreniya, otraslevye sdvigi [The Generative Artificial Intelligence Market in Russia: Dynamics of Adoption, Sectoral Shifts]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 877-884. DOI: 10.34670/AR.2026.37.77.080

Keywords

Generative artificial intelligence, Russian AI market, technology adoption, digital economy, sectoral differences, regulatory environment, digitalization gap, organizational maturity, import substitution, large language models.

References

1. On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of 10.10.2019 No. 490. Collected Legislation of the Russian Federation, 2019, no. 41, art. 5700.
2. National Strategy for the Development of Artificial Intelligence for the Period up to 2030: approved by Decree of the President of the Russian Federation of 10.10.2019 No. 490 (as amended on 15.02.2024 No. 124). Moscow, 2024.
3. On Personal Data: Federal Law of 27.07.2006 No. 152-FZ (as amended). Collected Legislation of the Russian Federation, 2006, no. 31 (pt. I), art. 3451.
4. On Experimental Legal Regimes in the Field of Digital Innovation in the Russian Federation: Federal Law of 31.07.2020 No. 258-FZ. Collected Legislation of the Russian Federation, 2020, no. 31 (pt. I), art. 5017.
5. The Ministry of Digital Development has drafted a law on state regulation of the use of artificial intelligence in the Russian Federation. ConsultantPlus, 2026. Available at: <https://www.consultant.ru/legalnews/31108/> (accessed 26.07.2026).
6. Artificial Intelligence in Russia – 2025: Trends and Outlook: Joint Study by Yandex and Yakov and Partners. Moscow, 2025.
7. A New Russian Society: Citizens and Artificial Intelligence: Study by Yakov and Partners and the Romir Research Holding. Moscow, 2024.
8. In 2025 the Russian Generative AI Market Will Grow Fivefold and Reach 58 Billion Rubles: Data by Onside and Just AI. CNews, 2025, December 9. Available at: https://www.cnews.ru/news/top/2025-12-09_v_2025_godu_rossijskij_rynok (accessed 26.07.2026).
9. Generative AI in Companies. Generative AI in Russia 2025–2026. Upravlenie Proizvodstvom, 2026. Available at: <https://upr.ru/article/generativnyy-ii-v-kompaniyakh-chast-2-generativnyy-ii-v-rossii-2025-2026/> (accessed 26.07.2026).
10. LLM (Large Language Models): A Review of Russian Solutions. TAdviser, 2026. Available at: <https://www.tadviser.ru/> (accessed 26.07.2026).
11. Regulation of Artificial Intelligence: A Chronicle. TAdviser, 2026. Available at: <https://www.tadviser.ru/> (accessed 26.07.2026).
12. Voskanyan N. M., Korobitsina E. S. Adoption of Artificial Intelligence in Project Management: Practices and Challenges. Economics and Law, 2024, no. 8, pp. 142-158.
13. Iyupova L. K. AI-Based Project Management: A Global Revolution. Innovation and Investment, 2023, no. 11, pp. 119-122.
14. Zhumataeva A. G., Mukashev E. B. Artificial Intelligence in Project Management: A Review and Critical Success Factors Assessment. Bulletin of the Kazakh-British Technical University, 2025, no. 3, pp. 215-230.
15. Challapally A., Pease C., Raskar R., Chari P. The GenAI Divide: State of AI in Business 2025. MIT NANDA (Project NANDA), 2025. 26 p.
16. Project Management Institute. First Movers' Advantage: The Immediate Benefits of Adopting Generative AI for Project Management. Newtown Square, PMI, 2024. 28 p.
17. Project Management Institute. Pushing the Limits: Transforming Project Management with Generative AI Innovation. Newtown Square, PMI, 2024. 32 p.
18. Dell'Acqua F., McFowland E. III, Mollick E. R. et al. Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of Artificial Intelligence on Knowledge Worker Productivity and Quality. Harvard Business School Working Paper, 2023, no. 24-013. 56 p.
19. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. R. Generative AI at Work. The Quarterly Journal of Economics, 2025, vol. 140, no. 2, pp. 889-942.