

УДК 33

DOI: 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133

Организационные детерминанты успеха внедрения искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик



Ягудина Е.В.

Доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой управления человеческими ресурсами
Казанского (Приволжского) федерального университета

Павлова А.В.

Доктор экономических наук, профессор кафедры сервиса и туризма,
проректор по учебной работе и цифровой трансформации

Поволжского государственного университета
физической культуры, спорта и туризма (Казань)



В условиях ускоряющейся цифровой трансформации и обостряющейся глобальной конкуренции внедрение искусственного интеллекта становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности и устойчивого развития организаций, при этом результаты практики показывают, что решающую роль играют организационные и управленческие, а не технологические параметры.

Цель исследования заключается в выявлении и систематизации организационных детерминант успеха внедрения искусственного интеллекта и барьеров его масштабирования, а также в определении специфики российских практик в сопоставлении с опытом США, Европейского союза и Китая. В рамках работы решены задачи по обобщению эмпирических данных и кейсов внедрения ИИ, выделению ключевых факторов успеха и неудач, разработке авторской модели детерминант и барьеров, а также формулированию управленческих рекомендаций для компаний, рассматривающих ИИ как инструмент стратегической трансформации.

Научная новизна и практическая значимость исследования состоят в интеграции разрозненных подходов к анализу внедрения ИИ в единую классификацию факторов успеха и барьеров, сгруппированных по пяти ключевым аспектам: стратегическое лидерство, организационная структура и культура, человеческий капитал, технологическая и дата-инфраструктура, бизнес-ориентация.

Предложенная модель позволяет менеджерам выстроить целостную систему управления ИИ-проектами, увязывая технологические решения с управлением изменениями, развитием компетенций и архитектурой данных, что повышает вероятность получения устойчивого бизнес-эффекта. Основные результаты исследования показывают, что успешные проекты внедрения ИИ характеризуются наличием четкой стратегии и дорожной карты, функционированием центров компетенций, развитой культурой сотрудничества и инноваций, инвестициями в развитие цифровых навыков персонала, а также готовностью данных и масштабируемой инфраструкту-

рой. Ключевыми барьерами выступают дефицит квалифицированных кадров, низкое качество и фрагментированность данных, отсутствие стратегии и сопротивление сотрудников, а также институциональные ограничения и особенности регуляторной среды, особенно в российском контексте. Полученные выводы подчеркивают, что долгосрочный успех внедрения ИИ определяется не уровнем технологий, а зрелостью организационной культуры, качеством стратегического лидерства и способностью компаний выстраивать системное управление изменениями.

Ключевые слова: искусственный интеллект, стратегическое лидерство, организационная культура, AI Center of Excellence, управление изменениями, человеческий капитал, качество данных, регуляторная среда, цифровая трансформация, сравнительный анализ

Для цитирования: Ягудина Е.В., Павлова А.В. Организационные детерминанты успеха внедрения искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 4. С. 126–133. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133.

В условиях стремительной цифровой трансформации искусственный интеллект (ИИ) перестал быть исключительно предметом научных исследований и технологических экспериментов, превратившись в ключевой драйвер конкурентоспособности и стратегического развития организаций. А практика показывает, что эффективность ИИ определяется не столько технологической мощью, сколько зрелостью организационных, управляемых и человеческих факторов.

Главные барьеры на пути масштабирования ИИ – это отсутствие стратегического лидерства, низкая готовность данных, дефицит квалифицированных кадров и слабая организационная культура, ориентированная на изменения. Особенно остро эти вызовы проявляются в условиях глобальной нестабильности, санкционного давления и фрагментации технологических экосистем, что актуализирует необходимость сравнительного анализа российской и зарубежной практик внедрения ИИ. Настоящая статья направлена на систематизацию ключевых детерминант успеха и барьеров внедрения искусственного интеллекта в организациях, а также на выявление особенностей российского контекста в сопоставлении с практиками США, Европейского союза и Китая. На основе обобщения эмпирических данных и реальных кейсов формулируются управляемые рекомендации, позволяющие переосмыслить ИИ не как ИТ-инициативу, а как комплексную стратегическую трансформацию, требующую изменений на всех уровнях организации.

Методами исследования стали: качественный анализ вторичных источников, включая научные публикации, отраслевые отчеты и кейсы внедрения ИИ в организациях; сравнительный метод для сопоставления практик внедрения ИИ в России и ведущих мировых экономиках (США, ЕС, Китай); метод классификации, позволивший классифицировать выделенные факторы успеха и барьеры по пяти

аспектам: стратегическое лидерство, организационная культура, человеческий капитал, технологическая инфраструктура и бизнес-ориентация. На основе синтеза данных предложена авторская модель детерминант внедрения ИИ, а также выработаны практические управляемые рекомендации.

Анализ современной практики внедрения искусственного интеллекта в деятельность организаций позволил выявить комплекс взаимосвязанных факторов, определяющих успех или неудачу этих инициатив. Успешные кейсы внедрения характеризуются не столько технологическим превосходством, сколько зрелостью организационной культуры и стратегическим подходом со стороны руководства.

Ключевым фактором успеха является стратегическое лидерство топ-менеджмента. Исследования показывают, что отсутствие четкой стратегии является одним из главных барьеров: компании, не имеющие формальной стратегии внедрения ИИ, демонстрируют лишь 37 % успешных кейсов внедрения, тогда как в компаниях, озабоченных разработкой подобной стратегии, этот показатель достигает 80 % [1]. Задачи топ-менеджмента – формулировать видение, связанное с ключевыми бизнес-приоритетами, и обеспечивать организационную согласованность. Например, СЕО компании Конекта создал «Офис ускорения и внедрения ИИ», который определил более 40 высокодоходных кейсов и обеспечил финансирование и ответственность региональных СЕО компаний [2]. Противоположный пример – отсутствие поддержки руководства, которое названо одним из шести основных барьеров внедрения генеративного ИИ [3].

Второй критически важный фактор – ориентация на бизнес-ценность и создание дорожной карты. Успешные компании фокусируются на небольшом числе высокорезультативных кейсов в проверенных областях, таких как снижение стоимости владения на 10–15 % в энергетике, телекоммуникациях и фи-

нансовых услугах [2]. Это требует привлечения CFO для объективной оценки финансовых ожиданий и определения конкретных бизнес-метрик. Прагматичная реализация через приоритизацию *use cases* (требований к программному обеспечению, позволяющих разработать качественный продукт, от которого пользователь получит ожидаемый результат) позволяет избежать размытия ресурсов и добиться измеримого результата [4].

Третий фактор – создание надежной системы управления ИИ и центров компетенций в области искусственного интеллекта – *AI Center of Excellence (AI CoE)*. Компании с формальной системой управления ИИ в 2,7 раза реже сталкиваются со значительными этическими инцидентами [3]. Центр компетенций выступает в роли внутренней команды экспертов, обеспечивающей стратегическое соответствие, стандартизацию процессов, внедрение практик ответственного ИИ и оптимизацию возврата инвестиций [5; 6]. Он обеспечивает централизованное формирование лучших практик, создание единой стратегии и координацию ИИ-инициатив [7–9].

Четвертый фактор – формирование культуры сотрудничества, инноваций и вовлечения персонала. Такие организации в 2,4 раза чаще успешно переходят к бизнес-ориентированным цифровым стратегиям [2]. Применение принципа «бережливого» менеджмента в бизнесе – «Проваливайся быстро, учись быстро» (*Fail Fast, Learn Fast*) в региональных кросс-функциональных командах и «лаборатории инноваций» для пилотных проектов длительностью 4–6 недель с четкими KPI способствует быстрому накоплению опыта [2]. Назначение «чемпионов ИИ» из числа сотрудников, как это сделали *Salesforce*, *Vizient* и *Qualcomm*, повышает вовлеченность и ускоряет масштабирование [1].

Пятый фактор – интеграция процессов управления изменениями и развития талантов. Компании, инвестирующие в развитие цифровых навыков, в 1,5 раза успешнее достигают целей по внедрению ИИ [2]. При этом существует значительный разрыв между долей персонала, испытывающего потребность в обучении ИИ, и долей прошедших такое обучение: 49 % работников считают, что им необходимо обучение использованию ИИ, но лишь 14 % получили таковое [10]. Успешные кейсы, такие как *Novartis*, демонстрируют важность массового переобучения. Так, к 2020 г. сотрудники *Novartis* прошли более 175 000 курсов на *Coursera* и *LinkedIn Learning* по таким стратегическим навыкам, как анализ данных и искусственный интеллект, в среднем сотрудники проходили по несколько курсов, что свидетельствует как о стремлении компаний, так и о желании сотрудников учиться [10].

Шестой фактор – готовность данных, масштабируемая инфраструктура и бесшовная интеграция.

Основные проблемы внедрения ИИ связаны не с моделями, а с фрагментированными данными и устаревшими системами [2]. Качество данных является критически важным: данные должны быть структурированными, предметно-ориентированными, актуальными и релевантными. Агентный ИИ (*Agentic AI*), способный к автономным действиям, требует глубоких контекстных данных [11].

В то же время внедрение ИИ сталкивается с рядом серьезных барьеров. Главный из них – дефицит квалифицированных кадров. По данным Оксфордского университета (2025), 63 % работодателей указывают на нехватку квалификации как основное препятствие для трансформации бизнеса. В США спрос на ИИ-специалистов может превысить 1,3 млн позиций, создавая дефицит в 700 тыс. работников [12].

В российской экономике дефицит специалистов в сфере программирования и смежных ИТ-направлений к середине 2020-х гг. приобрёл устойчивый и системный характер, что подтверждается как оценками государственных структур, так и данными рынка труда. Нехватка кадров особенно заметна в высокотехнологичных сегментах, где требуется сочетание глубокой технической экспертизы и отраслевой специализации. Наиболее напряжённая ситуация складывается в областях кибербезопасности, разработки сложных распределённых и высоко-нагруженных систем, решений в сфере машинного обучения и искусственного интеллекта, а также мобильной разработки, где спрос работодателей стабильно превышает предложение квалифицированных специалистов [13; 14].

В условиях растущего разрыва между потребностями бизнеса и доступным кадровым ресурсом компании усиливают конкуренцию за ИТ-профессионалов и вынуждены пересматривать традиционные практики управления человеческими ресурсами. Стандартные подходы к рекрутингу и типовые компенсационные пакеты перестают обеспечивать требуемый приток специалистов, поэтому на первый план выходят более сложные и адресные инструменты работы с рынком труда. К их числу относятся инвестиции в укрепление *HR*-бренда в профессиональном сообществе, участие в специализированных мероприятиях, поддержка профессиональных сообществ и технологических инициатив, а также развитие реферальных механизмов поиска кандидатов через действующих сотрудников [7].

Дополнительным конкурентным преимуществом для работодателей становится создание привлекательной технологической и организационной среды: использование современного стека технологий, ориентация на исследовательские и инновационные задачи, гибкие форматы занятости и расширенные возможности удалённой или смешанной работы. Это позволяет компаниям расширять географию

подбора и привлекать специалистов, для которых важны не только уровень вознаграждения, но и соодержательность проектов, возможности развития и баланс между работой и личной жизнью.

Фокус внимания смещается и в сторону долгосрочного удержания ИТ-персонала. Исследования рынка показывают, что для значительной части разработчиков на первый план выходят перспективы профессионального и карьерного роста, сложность и новизна задач, а также участие в стратегически значимых для компании проектах. В ответ организации формируют комплексные программы удержания, включающие индивидуальные траектории развития, системные инвестиции в обучение и повышение квалификации, поддержку психологического благополучия и профилактику выгорания, вовлечение ключевых специалистов в процессы технологического и продуктового стратегирования, а также использование долгосрочных стимулов (опционные программы, участие в прибыли и другие инструменты, связывающие сотрудника с компанией на длительный горизонт) [7].

Смягчение структурного дефицита ИТ-кадров требует не только усилий бизнеса, но и трансформации системы подготовки и переподготовки специалистов. В этой связи усиливается роль государственных программ масштабирования ИТ-образования, ориентированных на расширение приёма в вузы по цифровым специальностям, а также развития практико-ориентированных форм обучения. Крупные технологические компании выстраивают собственные образовательные экосистемы в виде корпоративных университетов и школ программирования, интегрируют реальные проекты в учебный процесс и поддерживают программы интенсивной переквалификации для специалистов из других отраслей. Важным направлением становится и ранняя профориентация в сфере ИТ, включая расширение изучения основ программирования в школе и вовлечение школьников в проектную и олимпиадную деятельность, что формирует будущий кадровый резерв для цифровой экономики [7].

Благодаря консолидации усилий бизнеса, образовательных организаций и государства количество IT-специалистов в России растет. По итогам прошлого года этот показатель вырос на 13 % и составил около 1 млн чел. [15].

Второй значимый барьер – низкое качество данных. Донал Тобин в своем исследовании «Статистика проблем с преобразованием данных – 50 показателей, которые должен знать каждый технологический лидер в 2025 году» отмечает, что 64 % организаций называют качество данных главным препятствием для внедрения ИИ, а 77 % оценивают качество своих данных как среднее или ниже [10]. Фрагментированные системы и отсутствие четкой ответственности за данные являются основными

причинами несоответствия возможностей управления данными потребностям бизнеса [16].

Третий барьер – отсутствие стратегии и сопротивление сотрудников. Более 40 % организаций внедряют ИИ без стратегии, что приводит к низкой эффективности [17]. Сотрудники могут скрывать использование ИИ из-за опасений за свою работу, что создает культуру страха [18].

Четвертый барьер – корпоративная бюрократия, унаследованные системы и проблемы с безопасностью. Устаревшее оборудование и сложность сбора данных затрудняют интеграцию. Так, 57 % компаний называют защиту данных главным препятствием для внедрения ИИ [19].

Пятый барьер, который многие специалисты считают главным препятствием масштабирования ИИ, – отсутствие стратегического лидерства [20].

На основе проведенного анализа мы систематизировали детерминанты успеха и барьеры внедрения ИИ (см. табл. 1).

Анализ современной практики внедрения искусственного интеллекта в деятельность организаций выявляет глубокие и фундаментальные различия между российской и зарубежной (в первую очередь, между США, ЕС и Китаем) практиками. Эти различия проявляются на трех ключевых уровнях:

- технологические решения;
- организационные модели управления;
- регуляторная среда.

В результате мы наблюдаем контрастные экосистемы развития ИИ. В области технологических решений доминирующей тенденцией в ведущих мировых экономиках является переход к гибридным и мультиоблачным архитектурам, которые позволяют сочетать масштабируемость облака с контролем и безопасностью локальной инфраструктуры [28–30]. Крупные технологические платформы, такие как *AWS*, *Microsoft Azure* и *Google Cloud*, предлагают сервисы для разработки и развертывания моделей, создавая конкурентную среду и стимулируя инновации [21].

В России, несмотря на санкции и ограничения на поставку компонентов, развитие собственной аппаратной компании «Сбер» и «Яндекс» разрабатывают собственные модели, такие как *GigaChat MAX* и *YandexGPT*. *GigaChat* демонстрирует результаты, сопоставимые с западными моделями. Например, в бенчмарке *MERA GigaChat MAX* показал уровень, сравнимый с *Meta-Llama-3.1-405B-Instruct* и уступил только *GPT-4o*. *YandexGPT* успешно конкурирует с западными моделями, особенно в области обработки русского языка. В некоторых задачах, таких как генерация текстов и понимание контекста, *YandexGPT* показывает результаты, сопоставимые с *ChatGPT*. *SlonGPT* – новый игрок на рынке, созданный как мультимодальный помощник, генерирующий не только тексты, но и изображения. Доступ

Таблица 1
Детерминанты успеха и барьеры внедрения искусственного интеллекта в деятельность организаций*

Аспект	Детерминанты успеха внедрения ИИ	Барьеры внедрения ИИ
Стратегическое лидерство	Четкая стратегия на уровне организации, поддержка со стороны топ-менеджмента, создание дорожной карты [1; 2; 17]	Отсутствие стратегии, инерция руководства, отсутствие стратегической согласованности [2; 21; 22]
Организационная структура и культура	Создание центров компетенций (AI CoE), культура инноваций, вовлечение сотрудников, назначение «чемпионов ИИ» [1; 2; 5]	Сопротивление сотрудников, культура страха, корпоративная бюрократия, отсутствие управления изменениями [3; 4; 18]
Человеческий капитал	Инвестиции в обучение и переобучение, развитие ИИ-грамотности, стратегия управления талантами « <i>build, buy, bot, borrow</i> ¹ » [2; 20; 18; 23]	Дефицит квалифицированных кадров, нехватка экспертизы, высокая стоимость и длительность найма [12; 24; 25]
Технологическая и data-инфраструктура	Готовность данных, масштабируемая инфраструктура, бесшовная интеграция, использование безопасных систем [2; 11; 26]	Низкое качество данных, фрагментированные системы, устаревшие системы, проблемы с безопасностью и конфиденциальностью [19; 27]
Бизнес-ориентация	Ориентация на ценность, привлечение финансовых директоров, прагматичная реализация через приоритизацию <i>use cases</i> [2; 28]	Отсутствие бенчмарков для оценки ИИ-систем, несоответствие целям бизнеса [23; 24]

* Систематизировано авторами.

¹ «*Build, Buy, Bot, Borrow*» — это стратегия решения кадровых задач в контексте искусственного интеллекта (AI). Она включает:

Build — внутреннее обучение существующих сотрудников критичным для AI навыкам.

Buy — внешний найм специалистов для закрытия текущих кадровых пробелов.

Bot — автоматизацию рутинных задач и перераспределение человеческих ресурсов на более высокую по ценности работу.

Borrow — сотрудничество с академическими учреждениями, консалтинговыми компаниями или стартапами для получения экспертиз по запросу.

пен в *Telegram*, позиционируется как отечественный аналог *ChatGPT* и *Midjourney* [23; 31].

Второй аспект — организационные модели управления. В ведущих компаниях США и Европы наблюдается четкая тенденция к созданию централизованных центров компетенций (AI CoE) и внедрению гибридной модели «хаб-спиц» [2; 6; 32]. Эти структуры обеспечивают стратегическое соответствие, стандартизацию, управление рисками и эффективное масштабирование инициатив, что позволяет преодолеть разобщенность команд и избежать дублирования усилий [33]. Например, компании *Konecta* и *JPMorgan Chase* используют централизованные CoE для координации своих масштабных ИИ-проектов [2; 22]. В российской практике, хотя и существуют крупные игроки, таких как «Сбер» и «Яндекс», которые могут иметь внутренние центры компетенций, общая картина характеризуется концентрацией разработок в узком круге крупных компаний и недостатком венчурного капитала

Регуляторная среда в России стремится к балансу между стимулированием инноваций и обеспечением безопасности, в то время как подходы США, ЕС и Китая существенно различаются.

США демонстрирует либеральный подход, приоритет инноваций над регулированием. ЕС, напротив, стоит на позициях строгого контроля и фокусируется на этике и безопасности. Китай характеризуется жестким государственным контролем, реализуемом в рамках концепции киберсуворенитета. Россия же сосредоточена на поиске баланса между стимулированием и регулированием через экспериментальные правовые режимы. И для развития ИИ в России критически важно: расширение экосистемы разработчиков; усиление международного сотрудничества; совершенствование регуляторной среды.

Таким образом, в результате исследования, авторами был сформулирован ряд управленческих выводов, которые выходят за рамки простого пере-

для поддержки инноваций в среднем и малом бизнесе [25; 34]. Это приводит к менее зрелой и более фрагментированной экосистеме управления, где отсутствует широкая культура масштабирования инициатив через стандартизированные организационные структуры. Следовательно, российские компании чаще действуют в рамках изолированных пилотов, что затрудняет переход к производству и ограничивает общий бизнес-эффект.

Третий и, возможно, самый значимый аспект — регуляторная среда. Подходы США, ЕС и Китая к регулированию ИИ принципиально различаются.

В целом же можно сделать выводы о существенных различиях в развитии ИИ между Россией и ведущими экономиками мира. В технологической сфере российские разработки демонстрируют конкурентоспособность, но ограничены локальным рынком. Организационные модели в России менее зрелые, с концентрацией разработок в крупных компаниях.

числения факторов из источников и представляют собой глубокую аналитическую интерпретацию.

Главный вывод исследования заключается в том, что успех внедрения ИИ определяется не технологическими возможностями, а организационной зрелостью компании. Современные технологии генеративного ИИ становятся всё более доступными, однако их эффективное применение напрямую зависит от уровня развития организационной культуры, качества стратегического управления и способности компании управлять изменениями.

Это подтверждается статистическими данными: 95 % pilotных проектов генеративного ИИ терпят неудачу именно из-за проблем с управлением изменениями, а не из-за технических ограничений [26; 27]. Данный факт требует от руководителей переосмысления подхода к внедрению ИИ – от рассмотрения его как чисто ИТ-проекта к пониманию как комплексной стратегической трансформации, затрагивающей все уровни организации.

На основе проведенного анализа была разработана комплексная классификация факторов успеха и барьеров внедрения ИИ. Факторы успеха группируются по следующим ключевым направлениям:

- стратегическое лидерство;
- организационная структура и корпоративная культура;
- человеческий капитал;
- технологическая и data-инфраструктура;
- бизнес-ориентация.

Барьеры внедрения ИИ можно классифицировать на:

- первичные барьеры – человеческие и процессные факторы;
- вторичные барьеры – технические и инфраструктурные ограничения;
- третичные барьеры – внешние и системные факторы, такие как регуляторная среда, санкции и глобальный дефицит талантов

Важно отметить взаимосвязанность всех типов барьеров: отсутствие чёткой стратегии (первичный барьер) приводит к неэффективному использованию данных (вторичный барьер), что в свою очередь ограничивает достижение бизнес-целей.

Анализ современной практики внедрения ИИ показывает, что успешность проекта определяется следующими ключевыми факторами: наличие чёткой стратегии на высшем уровне управления; ориентация на конкретную бизнес-ценность; создание центров компетенций (*AI CoE*); внедрение гибридной организационной модели «хаб-спиц».

Основные причины неудач связаны с: дефицитом квалифицированных кадров; низким качеством данных; отсутствием стратегического видения; сопротивлением персонала.

Сравнительный анализ показывает, что ведущие мировые экономики (США, ЕС, Китай) формируют

открытые инновационные экосистемы с чёткими регуляторными рамками, в то время как российский рынок, демонстрируя устойчивый рост, сталкивается с уникальными вызовами, включая внешние ограничения и ограниченный доступ к некоторым технологиям.

Для достижения технологического суверенитета и максимизации экономической отдачи необходимо системное устранение барьеров, начиная с культурных и лидерских инициатив. Руководители должны воспринимать внедрение ИИ не как технический проект, а как стратегическую трансформацию всей организации.

Литература:

1. Key findings from our 2025 enterprise AI adoption report. URL: <https://writer.com/blog/enterprise-ai-adoption-survey/>
2. From early pilot to lasting value: 6 critical success factors for AI transformation. URL: <https://konecta.com/news-insights/from-early-pilot-to-lasting-value-6-critical-success-factors-for-ai-transformation>
3. Stevens B. Production AI success: From gen AI promise to business impact. URL: <https://www.redhat.com/en/blog/production-ai-success>
4. Overcoming HR obstacles to enterprise AI adoption. URL: <https://www.sap.com/research/hr-ai-adoption>
5. Establish an AI Center of Excellence. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/azure/cloud-adoption-framework/scenarios/ai/center-of-excellence>
6. Vigneswar M., Ganesan A. How to Establish an AI Center of Excellence. URL: <https://www.ideas2it.com/blogs/establish-ai-center-excellence>
7. AI Governance and Centers of Excellence: Keys to Business Success. URL: <https://www.plainconcepts.com/ai-governance-center-excellence/>
8. Lin A., Schulman D. Five Steps to Building an AI Center of Excellence. URL: <https://domino.ai/blog/five-steps-to-building-the-ai-center-of-excellence>

8. Sirota A. Cloud AI vs. on-premises AI: Where should my organization run workloads? URL: <https://www.pluralsight.com/resources/blog/ai-and-data/ai-on-premises-vs-in-cloud>
9. Train in the Cloud, Deploy On-Prem: Making Hybrid AI Work ... URL: <https://sutejakanuri.medium.com/train-in-the-cloud-deploy-on-prem-making-hybrid-ai-work-foryou-718e5d8f00b9>
10. Brenner M. 10 Hard Truths About Enterprise AI Adoption (and How to Get It Right). URL: <https://blog.workday.com/en-us/10-hard-truths-about-enterprise-ai-adoption-how-get-right.html>
11. Li M. 7 Key Success Factors for AI Startups in 2026. URL: <https://www.secondtalent.com/resources/key-success-factors-for-ai-startups/>
12. Нехватка программистов в России: масштабы дефицита и пути решения. URL: <https://sky.pro/wiki/profession/ nehvatkaprogrammistov-v-rossiiimasshtaby-deficita-i-puti-resheniya/>
13. Павлова А.В. Использование цифровых двойников в управлении: обзор подходов - территориальный аспект // Инновации и инвестиции. 2024. № 12. С. 293–297.
14. Самусенко Т. Дефицит IT-специалистов: как государство и бизнес повышают интерес к цифровым профессиям. URL: <https://rg.ru/2025/06/20/v-rossii-razvivaiut-podgotovku-it-kadrov-cherez-prikladnoe-obuchenie.html>
15. Scaling AI with strategy, data and workforce readiness. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/10/closing-the-intelligence-gap-how-leaders-can-scale-ai-with-strategy-data-and-workforce-readiness/>
16. Most Organizations Adopting AI Without Strategy as Risks Mount. URL: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/news-roundup-july-11-2025/>
17. Withers J. Winning with AI: Building a Culture of Adoption. URL: <https://trueplatform.com/news/winning-with-ai-building-a-culture-of-adoption/>
18. How to Choose the Best Deployment Model for Enterprise AI: Cloud vs On-Prem. URL: <https://www.allganize.ai/en/blog/enterprise-guide-choosing-between-on-premise-and-cloud-llm-and-agentic-ai-deployment-models>
19. The Human Side of AI Transformation: Why Culture Is the Key to Enterprise AI Success. URL: <https://agility-at-scale.com/implementing/human-side-of-ai-transformation/>
20. Suchak D., Ali R. Cloud & AI Platform Strategy 2025: Patterns, Benefits, and Recommendations. URL: <https://qpulse.tech/cloud-ai-platform-strategy-2025-patterns-benefits-and-recommendations/>
21. Why the AI Center of Excellence Is the Key to AI Adoption. URL: <https://www.tredence.com/blog/ai-center-of-excellence>
22. Павлова А.В. Цифровой двойник в действии: помогает ли управлять? // Экономика строительства. 2024. № 12. С. 86–90.
23. AI in the workplace: A report for 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinseydigital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-fullpotential-at-work>
24. Russian firms embrace AI and robotics to boost productivity, despite challenges. URL: <https://www.intellinews.com/russian-firms-embrace-ai-and-robotics-to-boost-productivity-despite-challenges-347171/>
25. Gesser A., Moodie G., Bernabei D. Why Businesses Are Accelerating AI Adoption and Eight Hallmarks of Success. URL: <https://www.debevoise.com/insights/publications/2025/09/why-businesses-are-accelerating-ai-adoption-and>
26. Kumar A., Srinivasaa HG. Closing the intelligence gap: How leaders can scale AI with strategy, data and workforce readiness. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/10/closing-the-intelligence-gap-how-leaders-can-scale-ai-with-strategy-data-and-workforce-readiness/>
27. Parsons D., Corneil Ch. Six critical success factors to realize AI potential. URL: <https://www.slalom.com/us/en/insights/six-critical-success-factors-to-realize-ai-potential>
28. Navigating Hybrid Cloud in Enterprise IT: A 2025 Roadmap. URL: <https://www.matrix-ndi.com/resources/navigating-hybrid-cloud-in-enterprise-it-a-2025-roadmap/>
29. Tobin D. Data Transformation Challenge Statistics – 50 Statistics Every Technology Leader Should Know in 2025. URL: <https://www.integrate.io/blog/data-transformation-challenge-statistics/>
30. Российские ИИ-решения, которые не хуже западных. URL: <https://matrixmsk.ru/ai-dlya-biznesa/tpost/rjepfv6kcl-rossiiskie-ii-resheniya-kotorie-ne-huzhe>
31. Nandi M. How to Build an AI Center of Excellence. URL: <https://www.datasciencecentral.com/how-to-build-an-ai-center-of-excellence/>
32. Editor S. What is an AI center of excellence? URL: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-center-of-excellence>
33. Nadibaidze A. Russia's Drive for AI: Do Deeds Match the Words? // The Washington Quarterly. 2024. № 47(4). P. 137–154. <https://doi.org/10.1080/0163660X.2024.2435162>

Organizational Determinants of Successful Artificial Intelligence Implementation: a Comparative Analysis of Russian and International Practices

Yagudina E.V.

Kazan (Volga Region) Federal University

Pavlova A.V.

The Volga State University of Physical Culture, Sports and Tourism (Kazan)

In the current context of accelerating digital transformation and intensifying global competition, the adoption of artificial intelligence is becoming a key driver of organizational competitiveness and sustainable development, while empirical evidence indicates that organizational and managerial, rather than purely technological, parameters play the decisive role.

The purpose of this study is to identify and systematize the organizational determinants of successful artificial intelligence adoption and the barriers to its scaling, as well as to specify the distinctive features of Russian practices in comparison with those of the United States, the European Union, and China. Within this research, the authors generalize empirical data and AI implementation cases, single out the key success and failure factors, develop an original model of determinants and barriers, and formulate managerial recommendations for companies that regard AI as a lever of strategic transformation.

The scientific contribution and practical relevance of the study lie in integrating fragmented approaches to the analysis of AI adoption into a unified classification of success factors and barriers, grouped into five core dimensions: strategic leadership, organizational structure and culture, human capital, technological and data infrastructure, and business orientation.

The proposed model enables managers to build a holistic AI governance system by aligning technological solutions with change management, capability development, and data architecture, thereby increasing the likelihood of achieving sustainable business impact. The main findings demonstrate that successful AI implementation projects are characterized by a clear strategy and roadmap, functioning centers of excellence, a strong culture of collaboration and innovation, investment in the development of employees' digital skills, as well as data readiness and scalable infrastructure. The key barriers include a shortage of qualified personnel, low quality and fragmentation of data, the absence of a coherent strategy and employee resistance, as well as institutional constraints and specific features of the regulatory environment, which are particularly pronounced in the Russian context. The results underscore that the long-term success of AI adoption is determined not by the level of technology, but by the maturity of organizational culture, the quality of strategic leadership, and the ability of firms to establish systematic change management

Keywords: artificial intelligence, strategic leadership, organizational culture, AI Center of Excellence, change management, human capital, data quality, regulatory environment, digital transformation, comparative analysis

