

УДК 658.8:004.8:005.32 DOI: 10.14451/1.255.575

# Мотивационные механизмы раннего внедрения искусственного интеллекта в маркетинге: поведенческие и организационные детерминанты

© 2026 **Абрамян Ваграм Геворгович**

Профессор, Факультет экономики и управления, кафедра экономики и бизнеса ЕГУ, Профессор, Институт экономики и бизнеса, кафедра управления и бизнеса РАУ, Доктор экономических наук, профессор. Ереванский государственный университет; Российско-Армянский Университет, Республика Армения, Ереван.

E-mail: a.vahram@mail.ru

© 2026 **Мищенко Евгений Владимирович**

Старший преподаватель Институт экономики и бизнеса, кафедра управления и бизнеса, Президент ECDMA. Российско-Армянский Университет, Республика Армения, Ереван.

E-Commerce & Digital Marketing Association, Майами, Флорида, США.

E-mail: em@ecdma.org

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, маркетинг, диффузия инноваций, UTAUT, поведенческие детерминанты, организационная культура.

Исследование посвящено раннему внедрению ИИ в маркетинге. На основе теории диффузии инноваций, UTAUT и концепций организационного доверия разработана модель взаимодействия психологических факторов и организационной среды. Показано, что ключевые барьеры связаны с профессиональной идентичностью и культурой. Предложены практические рекомендации для руководителей.

## Введение

Инвестиции в информационные технологии искусственного интеллекта достигли критического объема. Исследование McKinsey Global Institute (2023) показывает, что маркетинг и продажи являются одной из четырёх ключевых областей, на которые приходится примерно 75% всего потенциального экономического воздействия генеративного ИИ (искусственного интеллекта) [16]. Однако отчет BCG (2024) демонстрирует

критический парадокс: 74% компаний испытывают трудности с извлечением и масштабированием ценности от ИИ, и только 26% компаний вышли за рамки экспериментальных проектов и достигли конкретных результатов [21]. Парадокс состоит в следующем: при наличии финансовых ресурсов и стратегического консенсуса относительно важности ИИ, практическое внедрение остаётся фрагментированным и неэффективным.

Указанный разрыв между потенциалом инвестиций и практическими результатами объясняется не техническими ограничениями технологии. Главный барьер находится в плоскости управления изменениями и поведенческого сопротивления. Исследование Gartner (2024) показывает, что 95% директоров по маркетингу считают инвестиции в генеративный ИИ приоритетом [9]. Однако такой высокий консенсус на уровне высшего руководства не гарантирует успешное внедрение на уровне маркетинговых команд, где сталкиваются с психологическим сопротивлением и организационными барьерами. Традиционные исследования в области принятия технологий сосредоточены на общем анализе организаций как единых систем или на потребительском принятии технологий. Такой подход недостаточен для понимания конкурентных преимуществ, которые организации получают в условиях быстрого технологического изменения. Согласно теории диффузии инноваций Е. М. Роджерса, конкурентное преимущество получают организации, чьи инноваторы и ранние последователи (первые 16% пользователей) успешно внедряют новые технологии и служат лидерами мнений для остальной части организации [14]. Исследовательский фокус должен сместиться с вопроса «Почему организации принимают ИИ?» на вопрос «Какие факторы мотивируют отдельных маркетологов становиться авангардом внедрения?» Научная новизна настоящей работы определяется следующими аспектами: предложена оригинальная интеграция трёх теоретических направлений (теория диффузии инноваций Роджерса, модель UTAUT, теория организационного доверия), вводится концепция мультипликативного взаимодействия между индивидуальными и организационными факторами, смещается аналитический фокус на специфическую стратегическую группу ранних

последователей, явно различаются психологические барьеры от когнитивных ограничений, и переопределяется роль организационных лидеров в процессе инновационного преобразования. Синтез этих подходов предлагает новый механизм объяснения внедрения сложных технологий в профессиональных контекстах.

### Методология

Теоретическая база исследования выстроена на интеграции трёх дополнительных теоретических направлений. Первое направление – теория диффузии инноваций Е. М. Роджерса. Согласно этой теории, население дифференцируется по готовности к принятию инноваций: инноваторы (2,5%), ранние последователи (13,5%), раннее большинство (34%), позднее большинство (34%), отстающие – laggards (16%) [3; 14]. Ранние последователи выполняют функцию социальных инфлюенсеров, опосредуя переход технологии от авангарда к большинству [20]. В маркетинговом контексте выявление и поддержка ранних последователей представляет функцию стратегической значимости для ускорения организационной трансформации.

Второе направление – модель принятия технологий (Technology Acceptance Model, TAM) и её расширение в виде единой теории принятия и использования технологий (UTAUT). Модель TAM постулирует, что намерение индивида принять технологию определяется двумя ключевыми убеждениями: воспринимаемой полезностью и воспринимаемой лёгкостью использования [7]. UTAUT расширяет TAM, добавляя четыре дополнительных конструкта: ожидание производительности, ожидание затрат усилий, социальное влияние и способствующие условия [19]. Применительно к маркетинговому контексту эти конструкты приобретают специфическое содержание, отражённое в таблице 1.

**Таблица 1.** Конструкты UTAUT в контексте маркетинга и ИИ.

Конструкт	Определение	Контекст маркетинга
Ожидание производительности	Убеждение в повышении эффективности деятельности	Улучшение показателей кампаний, ROI, точность сегментации аудитории
Ожидание затрат усилий	Воспринимаемая простота интеграции в рабочий процесс	Адаптируемость к существующим инструментам и рабочим процедурам
Социальное влияние	Восприятие одобрения значимых окружающих лиц	Позиция руководства, готовность коллег, демонстрация коллег
Способствующие условия	Наличие организационной поддержки и ресурсов	Доступ к инструментам, программам переподготовки, технической поддержке

Источник: составлено авторами.

В оригинальной модели UTAUT [19] четыре основных конструкта дополнены демографическими модераторами (возраст, пол, опыт, добровольность использования). Однако в контексте профессиональной маркетинговой деятельности организационно-психологические факторы обладают большей объяснительной силой, чем индивидуальные демографические характеристики. Маркетологи, независимо от возраста и пола, сталкиваются с единой организационной средой, культурой и системой управления. Поэтому настоящее исследование сосредоточено на организационных модераторах – лидерском видении, психологической безопасности, культуре инноваций – которые качественно преобразуют эффект индивидуальных психологических факторов.

Социальное влияние приобретает особое значение в маркетинговых коллективах, функционирующих как командные структуры. Процесс, посредством которого социальное влияние активизирует внедрение инноваций, может быть опосредован выявлением и поддержкой внутриорганизационных чемпионов инноваций (innovation champions) – лиц, обладающих техническими знаниями и социальным капиталом. В литературе по управлению инновациями эти индивиды описываются как люди, которые «неформально берут на себя продвижение идеи с убежденностью, настойчивостью и энергией», мобилизуют поддержку и преодолевают организационное сопротивление [11].

Третье направление – теории организационного доверия и прозрачности. Внедрение сложных непрозрачных систем, каким является ИИ, требует специального рассмотрения доверия. Прозрачность алгоритмических решений и понимание логики работы систем ИИ значительно повышают готовность специалистов к принятию технологии [17]. Недостаток прозрачности, ощущение непредсказуемости алгоритмических решений, опасения относительно этических последствий – все эти факторы служат барьерами к внедрению [1].

**Результаты**

Мотивация раннего внедрения ИИ в маркетинговой практике определяется взаимодействием индивидуальных и организационных факторов. На индивидуальном уровне действуют как позитивные мотиваторы, так и негативные барьеры.

Позитивные мотиваторы включают ожидания улучшения производительности труда. Маркетологи осознают потенциал ИИ для улучшения показателей кампаний, повышения точности таргетирования и снижения затрат на привлечение клиента [16]. Карьерные устремления мотивируют маркетологов осваивать новые компетенции, которые повышают их ценность на рынке труда и совместимость с требованиями развивающейся специальности [5]. Исследование ИИМА показало, что 55% белых воротничков в Индии используют инструменты ИИ на рабочих местах и видят овладение этими технологиями как ключевой фактор карьерного развития. Гедонистическая составляющая мотивации – удовлетворение от

экспериментирования с новыми инструментами и технологиями – также играет роль, особенно для специалистов, для которых инновация является частью профессиональной идентичности.

Негативные барьеры многочисленнее и сложнее в своей структуре. Опасения потери рабочего места и устаревания навыков представляют мощный отталкивающий фактор [13]. Исследование Nam (2019) демонстрирует, что восприятие использования технологий напрямую связано с ощущением нестабильности работы и боязнью потерять рабочее место. Особенное значение имеет угроза профессиональной идентичности. Маркетологи часто определяют себя через креативность, стратегическое мышление, интуицию. Позиционирование ИИ как средства автоматизации основных маркетинговых функций воспринимается как угроза сущности профессии и потери автономии [15].

Психологическое сопротивление включает опасения потери автономии в принятии решений. Если маркетолог воспринимает ИИ как инструмент, который замещает его суждение, сопротивление становится психологически обоснованным, поскольку технологии могут подрывать индивидуальную автономию и агентность [15]. Однако часто восприятие угрозы автономии преувеличивается по сравнению с реальным функционалом ИИ-системы. Когнитивные смещения действуют как систематические ошибки в оценке ИИ-систем. Смещение автоматизации (automation bias) проявляется в чрезмерном доверии к рекомендациям ИИ без критического анализа их обоснованности, когда пользователь воспринимает автоматизированные решения как замену внимательному рассмотрению информации [2]. Смещение подтверждения ведёт к селективному вниманию к информации, подтверждающей ранее существующие убеждения [18]. Эвристика привязки приводит к чрезмерному влиянию первых результатов, полученных из ИИ-системы, на последующее суждение.

Прозрачность алгоритмических решений влияет на степень доверия к ИИ-системам. Если маркетолог не понимает логику, посредством которой ИИ приходит к определённому решению, вероятность принятия и использования системы снижается [4]. Этические опасения, связанные с алгоритмической предвзятостью, конфиденциальностью данных, ответственностью за рекомендации ИИ, также служат критическими барьерами для принятия ИИ в маркетинге [10].

На организационном уровне решающее значение имеет лидерское видение. Успешное внедрение требует чёткой артикуляции руководством не только того, что будет внедряться, но и почему это делается, как это соответствует стратегическим целям организации [12]. Kotter (1995) утверждает, что отсутствие четкого и убедительного видения является одной из главных причин провала трансформационных усилий в организациях. Нарратив, который позиционирует ИИ как расширитель человеческих возможностей, служит более эффективным инструментом убеждения, чем сосредоточение на сокращении затрат.

Организационная культура обуславливает готовность к инновациям. Психологическая безопасность – убеждение, что сотрудник может выражать идеи, признавать ошибки, предлагать альтернативные подходы без риска социального наказания – необходима для экспериментирования [8]. Без психологической безопасности сотрудники избегают экспериментирования, что препятствует приобретению практического опыта работы с ИИ-системами. Культура, в которой неудача переопределяется как возможность обучения, создаёт пространство для экспериментирования. Элементы организационной культуры, поддерживающие внедрение ИИ, указаны в таблице 2.

**Таблица 2.** Элементы организационной культуры, поддерживающие внедрение ИИ.

Элемент культуры	Определение	Механизм влияния
Экспериментирование	Культурная норма апробации новых подходов	Маркетологи инициируют пилотные проекты с ИИ
Прозрачность данных	Открытость относительно данных, на которых обучена система	Повышает понимание возможностей и ограничений ИИ
Структурированное развитие компетенций	Программы развития технических и критических навыков	Снижает барьер некомпетентности
Выявление промоутеров	Официальное признание и наделение авторитета внутриорганизационных лидеров ИИ-внедрения	Ускоряет распространение через социальное влияние

Источник: составлено авторами.

Способствующие условия выражаются в наличии надлежащих ресурсов, подготовительных программ и технической инфраструктуры [6]. Структурированный подход к управлению организационными изменениями, включающий прозрачную коммуникацию и поэтапное внедрение, обеспечивает благоприятные условия для приобретения опыта. Социальное влияние служит механизмом активирования внедрения инноваций. Внутриорганизационные промоутеры ИИ – лица с техническими знаниями, способностью конструировать доверие и готовностью продемонстрировать ценность – выступают как мосты между технической реальностью и опасениями сотрудников [11].

Взаимодействие между индивидуальными и организационными факторами носит мультипликативный характер. В организациях с четким видением, психологической безопасностью, культурой экспериментирования и выявленными промоутерами позитивные мотиваторы значительно усиливаются, а негативные барьеры смягчаются. В организациях, где такие условия отсутствуют, даже мотивированные маркетологи встречают препятствия к внедрению. Матрица факторов, определяющих вероятность раннего внедрения ИИ в маркетинговой практике, представлена в таблице 3.

**Таблица 3.** Факторы раннего внедрения ИИ в маркетинге.

Уровень	Позитивные факторы	Негативные барьеры	Организационные модераторы
Индивидуальный	Ожидание результативности, карьерные устремления, гедонистическая мотивация	Опасение потери работы, утрата автономии, когнитивные смещения, недостаток доверия	Социальное влияние, программы подготовки, психологическая безопасность
Организационный	Четкое видение, инновационная культура, способствующие ресурсы, промоутеры	Отсутствие лидерского видения, отсутствие психологической безопасности, недостаток финансирования	Управление изменениями, внутренняя коммуникация, развитие промоутеров

Источник: составлено авторами.

Особенность взаимодействия между выявленными факторами состоит в их мультипликативной природе. Организационный контекст выступает в роли модератора, усиливающего позитивные мотиваторы и смягчающего влияние негативных барьеров. Механизмы активирования, включающие социальное влияние, роль внутриорганизационных промоутеров и структурированные программы подготовки, служат каналами трансляции мотивации в конкретные действия по внедрению.

Диаграмма демонстрирует, что организационный контекст выступает не просто добавочным фактором, а центральным модератором, определяющим эффективность позитивных мотиваторов и степень влияния негативных барьеров.

### **Обсуждение**

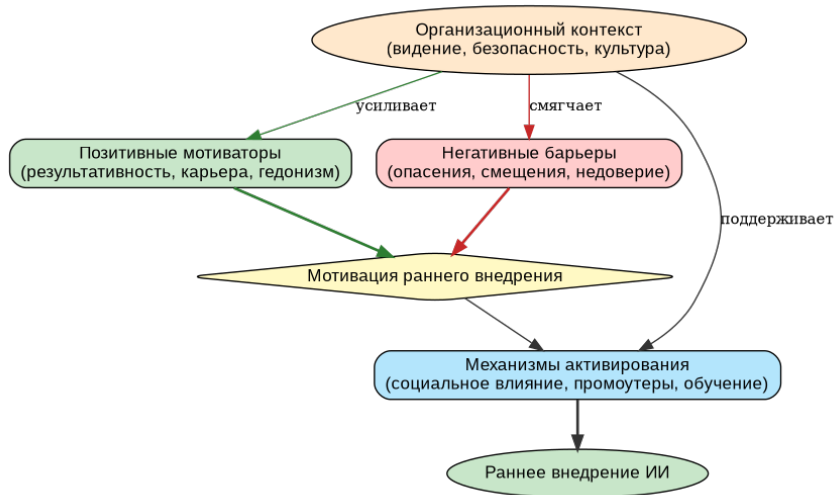
Интеграция теории диффузии инноваций, UTAUT и теорий организационного доверия раскрывает многоуровневую структуру проблемы принятия ИИ в маркетинге. На индивидуальном уровне выявленные барьеры носят преимущественно психологический, а не когнитивный характер. Маркетологи обладают когнитивными возможностями для овладения техническими аспектами ИИ-систем. Их сопротивление проистекает из угрозы идентичности, нарушения автономии в процессах принятия решений и страхов перед экономическим устареванием. Это имеет существенное практическое следствие: программы профессиональной подготовки, сосредоточенные исключительно на технических навыках, окажутся малоэффективными в отсутствие параллельной работы с психологическими аспектами принятия. Технические решения не преодолевают психологические барьеры.

На организационном уровне анализ выявляет, что технологический аспект внедрения ИИ представляет относительно решаемую задачу. Основные затруднения сосредоточены в трансформации организационной культуры и переопределении профессиональной роли маркетолога. Сегодня маркетолог перестаёт быть исполнителем ежедневных операций, вместо этого он становится интерпретатором, стратегом, направ-

ляющим и контролирующим работу ИИ-систем, несущим ответственность за их применение. Эта трансформация роли требует переосмысления профессиональной идентичности. Специальное внимание требует анализ связи когнитивных смещений и угрозы идентичности. Маркетологи, определяющие себя через креативность и интуицию, сталкиваются с экзистенциальной угрозой при внедрении ИИ. Осведомленность маркетолога о существовании когнитивных смещений недостаточна для их преодоления. Необходимо развитие метакогнитивных навыков посредством структурированного анализа случаев ошибочных решений ИИ-систем и отработки техник критической оценки рекомендаций. Однако такое развитие возможно только при наличии психологической безопасности, в условиях которой маркетолог может экспериментировать, ошибаться и учиться без страхов профессиональной деградации.

Угроза идентичности может быть частично преодолена через переопределение профессиональной роли. Если организация артикулирует видение маркетолога будущего как «специалиста по интерпретации и валидации ИИ-рекомендаций», это переопределение может трансформировать угрозу в возможность развития новых, более высокого уровня компетенций. В этом переопределении маркетолог требует новых навыков: критического анализа, интерпретации данных, проверки гипотез, управления ИИ-системами. Такое переопределение возвышает роль маркетолога, а не унижает её.

Внутриорганизационные промоутеры ИИ выполняют функцию, выходящую за границы технического наставничества. Они служат переводчиками между технической реальностью и человеческими опасениями, моделирующими позитивное отношение к инновации. Их отбор должен осуществляться не только на основании технических компетенций, но и на основании социального капитала, способности конструировать доверие и эмоционального интеллекта. Промоутеры функционируют как агенты смысла и творчества. Они артикулируют нарративы о том,



**Рис. 1.** Модель взаимодействия факторов раннего внедрения ИИ в маркетинге (составлено авторами).

почему ИИ важен, как его внедрение соответствует организационным ценностям, и каким образом он расширяет человеческие возможности. Эта функция отличается от трансмиссии информации – она является актом социального и психологического преобразования. Промоутеры, обладающие высоким социальным капиталом, могут оказывать влияние, которое далеко превосходит влияние центральных лидеров, поскольку их авторитет опирается на доверие, а не на формальную власть. Ключевое теоретическое открытие состоит в выявлении мультипликативного взаимодействия между индивидуальными и организационными факторами. Это взаимодействие характеризуется следующим образом: в организационной среде с высокой психологической безопасностью, четким видением и выявленными промоутерами, позитивные индивидуальные факторы значительно усиливаются. Напротив, в организациях, лишённых таких условий, даже сильные позитивные мотиваторы на индивидуальном уровне могут быть нейтрализованы организационными барьерами. Это означает, что организационный контекст функционирует не как независимая переменная, добавляющаяся к индивидуальным факторам, но как модератор, качественно преобразующий их эффект. Теоретическая важность этого открытия состоит в переосмыслении причинности

в организационных изменениях. Традиционные подходы рассматривают индивидуальные и организационные уровни как относительно независимые. Данное исследование показывает, что они находятся в отношении глубокой системной взаимозависимости.

Анализ выявленных факторов и их взаимодействия приводит к ряду практических следствий для руководителей маркетинга. Во-первых, стратегия внедрения ИИ должна быть комплексной и адресовать как индивидуальный, так и организационный уровни. Чисто технические инвестиции в ИИ-системы без параллельной работы с организационной культурой и переопределением профессиональных ролей могут привести к дорогостоящим неудачам. Во-вторых, лидерское видение имеет первостепенное значение. Руководство маркетинга должно артикулировать убедительный нарратив о том, почему организация внедряет ИИ, как это соответствует стратегическим целям, и как это трансформирует профессиональную роль маркетолога. Этот нарратив должен явно позиционировать ИИ как расширитель человеческих возможностей, а не их заменитель. В-третьих, психологическая безопасность должна быть сознательно культивирована на всех уровнях маркетинговой организации. Это требует моделирования со стороны лидерства: открытого признания

неудач, выделения уроков из экспериментов, и демонстрации готовности к риску и ошибкам. В-четвёртых, выявление и развитие внутриорганизационных промоутеров должно быть целенаправленной стратегией, а не результатом случайности. Эти лица должны быть официально признаны, наделены полномочиями и освобождены от части обычных обязанностей для выполнения функции проводников инновации. В-пятых, программы развития компетенций должны быть двухуровневыми: включать технические навыки работы с ИИ-системами и метакогнитивные навыки критического анализа рекомендаций и результатов ИИ.

Данное исследование опирается на синтез теоретических направлений при отсутствии эмпирической валидации предложенной модели. Направления будущих исследований должны включать эмпирическую проверку мультипликативной гипотезы посредством крупномасштабных опросов маркетологов с целью количественной оценки относительного влияния выявленных факторов. Долгосрочные кейс-стади организаций на различных этапах внедрения ИИ помогут выявить эволюцию факторов и их взаимодействий во времени. Экспериментальные исследования эффективности интервенций, направленных на развитие психологической безопасности и метакогнитивных навыков, способны предоставить эмпирическую поддержку теоретическим положениям. Кроме того, целесообразно исследование вариаций в выявленных факторах в зависимости от контекста – географического, отраслевого, размера организации и специализации маркетинговой функции. Особый интерес представляет исследование роли национальной культуры в формировании психологических барьеров и готовности к инновациям. Выявленные в данной работе механизмы могут варьировать в зависимости от культурных норм, отношения к авторитету, индивидуализму-коллективизму и отношению к риску.

### **Заключение**

Настоящее исследование вносит оригинальный вклад в понимание механизмов внедрения искусственного интеллекта в профессиональных

организациях, в частности в маркетинге. Научная новизна реализуется через следующие ключевые аспекты. Первое достижение состоит в разработке оригинальной интегрированной модели, объединяющей теорию диффузии инноваций, модель UTAUT и теории организационного доверия в единую аналитическую рамку. Эта интеграция не просто комбинирует существующие теории, но демонстрирует, как они дополняют друг друга в объяснении внедрения сложных технологий в профессиональных контекстах. Каждая теория объясняет определенный аспект феномена: Роджерс объясняет дифференциацию пользователей, UTAUT выявляет ключевые убеждения, теория доверия раскрывает роль прозрачности и понимания. Вместе они образуют более полное объяснение.

Второе достижение – введение концепции мультипликативного взаимодействия между индивидуальными и организационными уровнями. Традиционная литература рассматривает эти уровни как независимые переменные, влияющие аддитивно на результаты внедрения. Данное исследование показывает, что организационный контекст функционирует как качественный модератор, преобразующий эффект психологических факторов. Это взаимодействие имеет теоретическое значение для всех исследований организационных изменений.

Третье достижение состоит в явном различии психологических барьеров от когнитивных ограничений. Большинство литературы предполагает, что преодоление сопротивления технологиям требует повышения технической компетентности. Данная работа показывает, что маркетологи обладают достаточными когнитивными способностями, но их сопротивление проистекает из угрозы идентичности, страхов экономического устаревания и потери автономии. Это различие переопределяет характер необходимых интервенций. Четвёртое достижение – переопределение роли организационных лидеров в процессе внедрения инноваций. Вместо традиционного видения лидеров как информационных посредников, данная работа характеризует их функцию как создателей нарративов о смысле инноваций,

культиваторов психологической безопасности и выявителей внутриорганизационных промоторов. Пятое достижение – введение категории промоторов как специфического типа организационных агентов, выполняющих функцию трансляции смысла между технической реальностью и человеческими страхами. Эта категория отличается от традиционных концепций лидеров мнений своей ролью в психологической трансформации, а не просто информационной трансмиссии.

Практическая значимость исследования состоит в разработке диагностической рамки для оценки готовности организаций к внедрению ИИ и выявлению целевых точек интервенции. Выявленные факторы и их взаимодействия позволяют руководителям маркетинга разрабатывать комплексные стратегии внедрения, адресующие как индивидуальный, так и организационный

уровни. Понимание мультипликативного взаимодействия между уровнями подчёркивает необходимость одновременных действий на всех уровнях, а не последовательной реализации интервенций.

Мотивация маркетолога к раннему внедрению ИИ предстаёт как многоуровневая проблема управления организационными изменениями. На индивидуальном уровне необходимо решение психологических барьеров через переопределение профессиональной роли и развитие метакогнитивных компетенций. На организационном уровне требуется трансформация культуры в направлении психологической безопасности, экспериментирования, прозрачности и социального влияния. Путь к успешной трансформации маркетинговой организации через ИИ лежит не через технологические инвестиции, но через культурные и психологические преобразования.

### Библиографический список

1. Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy / Y. K. Dwivedi [et al.] // *International Journal of Information Management*. – 2021. – Apr. – Vol. 57. – P. 101994. – ISSN 0268-4012. – DOI: [10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002).
2. Automation Bias, Accountability, and Verification Behaviors / K. L. Mosier [et al.] // *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*. – 1996. – Oct. – Vol. 40, no. 4. – P. 204–208. – ISSN 2169-5067. – DOI: [10.1177/154193129604000413](https://doi.org/10.1177/154193129604000413).
3. Bass F. M. A new product growth model for consumer durables // *Management Science*. – 1969. – Vol. 15, no. 5. – P. 215–227. – DOI: [10.1287/mnsc.15.5.215](https://doi.org/10.1287/mnsc.15.5.215).
4. Bussone A., Stumpf S., O'Sullivan D. The Role of Explanations on Trust and Reliance in Clinical Decision Support Systems // *2015 IEEE International Conference on Healthcare Informatics (ICHI)*. – 2015. – P. 160–169. – DOI: [10.1109/ICHI.2015.26](https://doi.org/10.1109/ICHI.2015.26).
5. Chakrabarti A., Sinha A., Moses A. C. Labour-force Perception about AI – A Study on Indian White-collar Workers. – 2024. – URL: <https://www.iima.ac.in/sites/default/files/2024-08/Labour-force%20perception%20about%20AI%20Final%20version.pdf> (visited on 01/28/2026).
6. Compeau D. R., Higgins C. A. Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test // *MIS Quarterly*. – 1995. – Vol. 19, no. 2. – P. 189–211. – DOI: [10.2307/249688](https://doi.org/10.2307/249688).
7. Davis F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology // *MIS Quarterly*. – 1989. – Vol. 13, no. 3. – P. 319–340. – DOI: [10.2307/249008](https://doi.org/10.2307/249008).
8. Edmondson A. C., Lei Z. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. – 2014. – Vol. 1. – P. 23–43. – DOI: [10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305).
9. Gartner Identifies Top Three Priorities for CMOs to Deliver Marketing Excellence in 2025 / *Gartner*. – 2024. – URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-12-03-gartner-identifies-top-three-priorities-for-cmos-to-deliver-marketing-excellence-in-2025> (visited on 01/28/2026).
10. Gayaparsad K., Ramlutchman N. The Influence of Artificial Intelligence (AI) in Transforming Marketing Communications: A Theoretical Review // *Expert Journal of Marketing*. – 2024. – Vol. 12, no. 1. – P. 46–57. – URL: <https://marketing.expertjournals.com/articles/2024-12-1/> (visited on 01/28/2026).
11. Howell J. M., Higgins C. A. Champions of technological innovation // *Administrative Science Quarterly*. – 1990. – Vol. 35, no. 2. – P. 317–341. – DOI: [10.2307/2393393](https://doi.org/10.2307/2393393).
12. Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail / *Harvard Business Review*. May–June 1995. – URL: <https://hbr.org/1995/>

- 05 / leading - change - why - transformation - efforts - fail - 2 (visited on 01/28/2026).
13. *Nam T.* Technology usage, expected job sustainability, and perceived job insecurity // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2019. – Vol. 138. – P. 155–165. – DOI: [10.1016/j.techfore.2018.08.017](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.08.017).
  14. *Rogers E. M.* *Diffusion of Innovations*. – 5th ed. – New York : Free Press, 2003. – ISBN 9780743222099.
  15. *Susser D., Roessler B., Nissenbaum H.* Technology, autonomy, and manipulation // *Internet Policy Review*. – 2019. – Vol. 8, no. 2. – DOI: [10.14763/2019.2.1410](https://doi.org/10.14763/2019.2.1410).
  16. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier / McKinsey Global Institute. – 2023. – URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20economic%20potential%20of%20generative%20ai%20the%20next%20productivity%20frontier/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier.pdf> (visited on 01/28/2026).
  17. *Thiebes S., Lins S., Sunyaev A.* Trustworthy artificial intelligence // *Electronic Markets*. – 2021. – Vol. 31. – P. 447–464. – DOI: [10.1007/s12525-020-00441-4](https://doi.org/10.1007/s12525-020-00441-4).
  18. *Tversky A., Kahneman D.* Judgment under uncertainty: Heuristics and biases // *Science*. – 4157. – Vol. 185, no. – P. 1124–1131. – DOI: [10.1126/science.185.4157.1124](https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124).
  19. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View / V. Venkatesh [et al.] // *MIS Quarterly*. – 2003. – Vol. 27, no. 3. – P. 425–478. – DOI: [10.2307/30036540](https://doi.org/10.2307/30036540).
  20. *Valente T. W., Rogers E. M.* The origins and development of the diffusion of innovations paradigm as an example of scientific growth // *Science Communication*. – 1995. – Vol. 16, no. 3. – P. 242–273. – DOI: [10.1177/1075547095016003002](https://doi.org/10.1177/1075547095016003002).
  21. Where's the Value in AI? / Boston Consulting Group. – 2024. – URL: <https://web-assets.bcg.com/a5/37/be4ddf26420e95aa7107a35a8d/bcg-wheres-the-value-in-ai.pdf> (visited on 01/28/2026).