

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО

DOI: 10.17803/1994-1471.2026.185.4.091-108

М. В. Кирилова*

Использование искусственного интеллекта в корпоративном управлении: правовые проблемы

Аннотация. Стремительное распространение искусственного интеллекта (ИИ) во всех сферах жизни общества затронуло также область корпоративного управления. В то время как перспективы и сложности при использовании алгоритмов в управлении корпорациями активно исследуются зарубежными авторами, в русскоязычной юридической литературе эта тема не получила достаточного распространения. Целью настоящего исследования является восполнение этого пробела. Автором выявлен и рассмотрен ряд проблемных аспектов, возникающих в связи с имплементацией систем ИИ в управление корпорациями, обусловленных как общими особенностями искусственного интеллекта (отсутствие прозрачности и объяснимости, возможная предвзятость алгоритмов), так и традиционной проблематикой корпоративного управления (агентская проблема, обязанности и ответственность органов управления, влияние деятельности корпорации на стейкхолдеров). Предложены пути решения основных проблем при использовании ИИ в корпоративном управлении.

Ключевые слова: искусственный интеллект; корпоративное управление; проблема черного ящика; предвзятость искусственного интеллекта; агентская проблема; фидуциарные обязанности; стейкхолдеры; правило защиты делового решения; цифровизация; сравнительное правоведение

Для цитирования: Кирилова М. В. Использование искусственного интеллекта в корпоративном управлении: правовые проблемы // Актуальные проблемы российского права. — 2026. — Т. 21. — № 4. — С. 91–108. — DOI: 10.17803/1994-1471.2026.185.4.091-108

The Use of Artificial Intelligence in Corporate Management: Legal Issues

Maria V. Kirilova, Lawyer, YaPartners Consulting LLC, Moscow, Russian Federation
maria.kirilova@yandex.ru

Abstract. The rapid spread of artificial intelligence (AI) in all spheres of society has also affected the area of corporate governance. While foreign scholars are actively exploring the prospects and challenges of using algorithms in corporate management, this topic has not received sufficient attention in Russian-language legal literature. The

© Кирилова М. В., 2026

* Кирилова Мария Владимировна, юрист общества с ограниченной ответственностью «ЯПартнерс Консалтинг»

Береговой пр-д, д. 5а, помещ. 1/17, г. Москва, Российская Федерация, 121087
maria.kirilova@yandex.ru

aim of this study is to fill this gap. The author identifies and examines a number of problematic aspects arising from the implementation of AI systems in corporate governance, stemming both from the general characteristics of artificial intelligence (lack of transparency and explainability, possible algorithmic bias) and from traditional corporate governance issues (the agency problem, duties and responsibilities of governing bodies, the impact of corporate activities on stakeholders). Solutions to the main problems associated with the use of AI in corporate management are proposed.

Keywords: artificial intelligence; corporate governance; black box problem; artificial intelligence bias; agency problem; fiduciary duties; stakeholders; business decision protection rule; digitalization; comparative law

Cite as: Kirilova MV. The Use of Artificial Intelligence in Corporate Management: Legal Issues. *Aktual'nye problemy rossijskogo prava*. 2026;21(4):91-108. (In Russ.). DOI: 10.17803/1994-1471.2026.185.4.091-108

Введение

«Цифровая революция» изменила многие аспекты повседневной жизни, в том числе в сфере организации и управления бизнесом. Косвенно о распространении технологий искусственного интеллекта (ИИ) свидетельствует активное создание нормативно-правового регулирования в сфере ИИ: анализ законодательных актов 127 стран показывает, что количество законов, содержащих словосочетание «искусственный интеллект», выросло с одного в 2016 г. до 37 в 2022 г.¹

Однако несмотря на повсеместное внедрение технологий ИИ, до сих пор не сложилось единой оценки их угроз². Это справедливо и в отношении использования систем ИИ в корпоративном управлении. Существует мнение, что

ИИ способен изменить всю систему управления компаниями³, привести к появлению «рободиректоров» и даже «самоуправляемых корпораций», исчезновению органов управления и агентской проблемы⁴. Другие ученые не видят фундаментальных изменений в корпоративном управлении⁵, прогнозируя лишь, что системы ИИ снизят транзакционные издержки на принятие решений, ускорят и автоматизируют корпоративные процедуры⁶, обеспечат более безопасную коммуникацию и более точную отчетность, дополнят бизнес-компетенции и навыки руководства компаний.

ИИ уже сейчас используется в корпоративном управлении при отборе кандидатов в органы управления компаний, подготовке и заключении сделок M&A⁷, для улучшения ком-

¹ Stanford University. Artificial Intelligence Index Report 2023. P. 267 // URL: https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2023/04/HAI_AI-Index-Report_2023.pdf (дата обращения: 04.09.2025).

² Шуткина И. С., Бирюков Д. О. Искусственный интеллект: правовые аспекты. Часть 1 // Право и экономика. 2023. № 11. С. 6.

³ Lieder J. From Corporate Governance to Algorithm Governance: Artificial Intelligence as a Challenge for Corporations and Their Executives // The Cambridge Handbook of Responsible Artificial Intelligence: Interdisciplinary Perspectives / Voienky S., Kellmeyer P., Mueller O. (eds). Cambridge, 2022. P. 345; Mertens F. The Use of Artificial Intelligence in Corporate Decision-Making at Board Level: A Preliminary Legal Analysis // Financial Law Institute Working Paper Series 2023-01. P. 2.

⁴ Armour J., Eidenmueller H. G. M. Self-Driving Corporations? // European Corporate Governance Institute — Law Working Paper No. 475/2019. P. 36.

⁵ Chiu I., Lim E. Technology vs Ideology: How Far will Artificial Intelligence and Distributed Ledger Technology Transform Corporate Governance and Business? // Berkeley Business Law Journal. 2020. Vol. 18. No. 1. P. 1.

⁶ Lieder J. Op. cit. P. 345.

⁷ Deloitte. 2024 M&A Trends Survey: Mind the gap. P. 19 // URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/m-a-trends-report.html?id=us:2el:3dp:wsjspon:awa:WSJCIO:2021:WSJFY21> (дата обращения: 04.09.2025).

муникации со стейкхолдерами⁸, выявления и мониторинга рисков⁹, а также для целей аудита и комплаенса¹⁰. В настоящее время известны случаи создания гибридных советов директоров. Так, в 2016 г. финская IT-компания Tieto назначила ИИ полноправным членом руководящей команды своего нового подразделения¹¹.

ИИ помогает органам управления компаний более оперативно и эффективно обрабатывать и анализировать данные и вычленять важные аспекты из большого количества информации¹², избегать группового мышления¹³, конформизма и предубеждений¹⁴. Использование ИИ обеспечивает более высокую независимость принятия решений, поскольку в отличие от людей ИИ не склонен соглашаться с преобладающим мнением, уступая социальному давлению со стороны других членов органов управления¹⁵, а также не склонен менять принятое решение под влиянием межличност-

ных отношений¹⁶, которые могут отразиться на качестве исполнения руководством компании своих обязанностей¹⁷.

При этом внедрение систем ИИ в процессы управления корпорациями сталкивается с рядом проблем, недостаточно исследованных в научной литературе. Они касаются фидуциарных обязанностей органов управления корпорацией при использовании ИИ, ответственности за принятие ИИ неверных решений, трансформации агентской проблемы и (не)возможности делегирования основных управленческих полномочий¹⁸, которые составляют «сердце управления» компанией и традиционно находятся в ведении совета директоров¹⁹. Их анализ и решение являются предпосылкой для эффективного и безопасного использования ИИ в корпоративном управлении, а также для предотвращения негативных последствий в случае необдуманного использования ИИ.

⁸ Picciau C. The (Un)Predictable Impact of Technology on Corporate Governance // *Hastings Business Law Journal*. 2021. Vol. 17. P. 134; Fenwick M., Vermeulen E. Technology and Corporate Governance: Blockchain, Crypto, and Artificial Intelligence // *European Corporate Governance Institute (ECGI) — Law Working Paper No. 424/2018*. P. 22.

⁹ Mertens F. *Op. cit.* P. 4.

¹⁰ European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers, Study on the relevance and impact of artificial intelligence for company law and corporate governance — Final report, Publications Office, 2021 // URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2838/790784> (дата обращения: 04.09.2025).

¹¹ Tieto the First Nordic Company to Appoint Artificial Intelligence to the Leadership Team of the New Data-Driven Businesses Unit // URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20161016005092/en/Tieto-Nordic-Company-Appoint-Artificial-Intelligence-Leadership> (дата обращения: 04.09.2025).

¹² Зуб А., Петрова К. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2022. № 94. С. 178.

¹³ Токмаков М. А. Перспективы применения искусственного интеллекта в корпоративном управлении // *Вопросы экономики и права*. 2022. № 168. С. 56; Kamalnath A. The Perennial Quest for Board Independence — Artificial Intelligence to the Rescue? // *Albany Law Review*. 2020. P. 52.

¹⁴ Никишова М. И. Применение технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления : дис. ... канд. экон. наук. М., 2021. С. 73–75.

¹⁵ Enriques L., Zetzsche D. A. Corporate Technologies and the Tech Nirvana Fallacy // *European Corporate Governance Institute (ECGI) — Law Working Paper No. 457/2019*. 2019. P. 19; Mertens F. *Op. cit.* P. 9.

¹⁶ Mertens F. *Op. cit.* P. 10.

¹⁷ *Sandys ex rel. Zynga Inc. v. Pincus*, 152 A.3d 124 (Del. 2016) — цитируется *Delaware County Employees Retirement Fund v. Sanchez*, 124 A.3d 1017 (Del. 2015); *Marchand v. Barnhill*, C. A. No. 2017-0586-JRS (Del. Ch. 2018) — цитируется *In re Oracle Corp.*, 824 A.2d 917 (Del. Ch. 2003).

¹⁸ Mertens F. *Op. cit.* P. 20; Möslin F. Robots in the Boardroom. P. 659.

¹⁹ *Canal Capital Corp. v. French* (Del. Ch. 1992); *In re Bally's Grand Derivative Litig.*, C. A. No. 14644, 1997 WL 305803 (Del. Ch. 1997); *Dairy Containers Ltd v. NZI Bank Ltd* [1995] 2 NZLR 30. P. 79 et seq.

В работе предпринята попытка выявить правовые проблемы использования ИИ в корпоративном управлении, связанные как с особенностями ИИ, так и со спецификой управления компаниями, и предложить пути их решения.

Общие проблемы интеграции ИИ в систему корпоративного управления

Анализ нормативно-правовых документов в сфере ИИ показал, что одними из главных принципов при разработке и внедрении ИИ являются его прозрачность и объяснимость. Данные требования к системам ИИ устанавливаются в актах международных организаций²⁰, Евросоюза²¹ и США²², в российской Стратегии развития ИИ²³.

Между тем при использовании ИИ актуальна проблема черного ящика, то есть невозможность полностью понять процесс принятия решений и предсказать результаты работы ИИ²⁴. Это ведет к невозможности оценить, корректны ли принятые алгоритмами решения и можно ли на них полагаться, а также препятствует выяснению причин принятия неверных решений с целью корректировки систем ИИ²⁵.

Необходимость оценки данных системами ИИ рекомендаций возникает у руководителей компании, когда они определяют, стоит ли учи-

тывать предоставленную алгоритмом информацию, поскольку стандарты должного поведения не позволяют им слепо полагаться на ИИ в процессе принятия корпоративных решений.

Объяснимость принятых ИИ решений важна и в вопросах ответственности. С распространением систем ИИ уровень грамотности в этой сфере может стать одним из критериев, по которым будет оцениваться поведение руководства. Если решение, принятое с опорой на информацию, предоставленную алгоритмом, повлечет убытки для корпорации, осведомленность о механизмах функционирования данной системы ИИ и возможность хотя бы отчасти оценить достоверность данных ею рекомендаций может послужить одним из доказательств принятия директором информированного решения и соблюдения им стандартов должного поведения, что будет основанием применения правила о защите бизнес-решения²⁶.

Здесь возникает вопрос степени и меры, в которой системы ИИ должны быть объяснимы в контексте корпоративного управления. Трудно требовать от руководства компании досконального знания алгоритмов, на основании которых действует система ИИ, и пошагового процесса принятия ею решений. Такой информацией не всегда обладают и сами разработчики систем ИИ, а ее полное раскрытие сопряжено

²⁰ OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD Legal Instruments, 2019 // URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449> (дата обращения: 04.09.2025) ; Key factors UNESCO's Recommendations on the Ethics of Artificial Intelligence. 2021. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385082> (дата обращения: 04.09.2025).

²¹ Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 // URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата обращения: 04.09.2025) ; High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. Ethics guidelines for trustworthy AI. 2019 // URL: https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=60419 (дата обращения: 04.09.2025).

²² US National Institute of Standards and Technology (NIST). AI Risk Management Framework. 2023. P. 12 // URL: <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1> (дата обращения: 04.09.2025).

²³ Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года).

²⁴ Bathaee Y. The artificial intelligence black box and the failure of intent and causation // Harvard Journal of Law & Technology. Vol. 31. No. 2. Spring 2018. P. 905.

²⁵ Yampolskiy R. V. Unexplainability and incomprehensibility of artificial intelligence. 2019 // URL: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1907/1907.03869.pdf> (дата обращения: 04.09.2025).

²⁶ Hacker P., et al. Explainable AI under contract and tort law: legal incentives and technical challenges // Artificial Intelligence and Law. 2020. Vol. 28.

со значительными затратами. Кроме того, разработчики могут быть незаинтересованы или просто неправомочны обнародовать архитектуру созданных ими моделей ИИ, поскольку в отношении подобной информации нередко устанавливается режим коммерческой тайны²⁷. Тем не менее базовое понимание механизмов принятия решений ИИ является необходимым.

Как известно, стандарт разумности, ожидаемой от единоличного исполнительного органа, соответствует уровню некоего среднестатистического директора, руководящего аналогичным предприятием²⁸. Однако в эпоху активного внедрения ИИ в деятельность корпораций нельзя исключать повышения стандартов должного поведения руководителей. От добросовестного директора будет ожидать наличие хотя бы базовой компетенции в сфере ИИ, а ее отсутствие может стать опровержимой презумпцией нарушения стандарта действовать разумно, свидетельством несоблюдения правила информированного решения, существующего в большинстве юрисдикций²⁹. Российские суды в перспективе также могут счесть, что неосведомленность руководителя в вопросах ИИ демонстрирует, что он «не предпринял действий,

направленных на получение необходимой и достаточной для принятия решения информации, которые *обычны для деловой практики при сходных обстоятельствах*»³⁰.

В литературе даже высказывается предложение ввести *обязанность* по использованию систем ИИ в ходе принятия решений как предпосылку соблюдения требований к информированному принятию решений³¹. Действительно, судебная практика знает случаи привлечения директоров к ответственности за неполучение консультации специалиста³²; можно предположить, что при широком распространении ИИ аналогичная ситуация возникнет и с неприменением систем ИИ.

Следующей проблемой, связанной с ИИ, является качество используемых им данных: если они ненадежны, недостаточно репрезентативны или недостоверны, высока вероятность неверного обучения ИИ и принятия им ошибочных решений³³ (принцип «мусор на входе — мусор на выходе»³⁴).

Используя готовые системы ИИ, приобретенные у разработчиков, руководители не могут быть до конца уверены в качестве данных, на основе которых система ИИ приняла то или

²⁷ Харитонова Ю. С. Правовые средства обеспечения принципа прозрачности искусственного интеллекта // *Journal of Digital Technologies and Law*. 2023. № 1 (2). С. 348.

²⁸ Степанов Д. И., Михальчук Ю. С. Ответственность директора перед корпорацией за причиненные ей убытки в судебной практике. М., 2018. С. 6 ; *Handbuch Managerhaftung : Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat. Pflichten und Haftungsfolgen. Typische Risikobereiche* / G. Krieger, U. H. Schneider (Hrsg.). 4. Auflage. Köln, 2023. S. 45.

²⁹ Mertens F. Op. cit. P. 20 ; Ключарева Е. М. Правило защиты делового решения в делах о привлечении к ответственности директоров: законодательство и практика штата Делавэр (США), Германии и России // *Закон*. 2015. № 11. С. 134–135, 137. См. также: *In re RJR Nabisco, Inc. Shareholders Litig.*, WL 7036 (Del. Ch. 1989); *Smith v. van Gorkom* 488 A.2d 858 (Del. 1985).

³⁰ Пп. 2 п. 3 постановления Пленума ВАС РФ от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» // *Экономика и жизнь* (Бухгалтерское приложение). № 34. 30.08.2013.

³¹ Zhao J. Artificial Intelligence and Corporate Decisions: Fantasy, Reality or Destiny // *Catholic University Law Review*. 2022. No. 71. P. 683.

³² *HM Revenue & Customs v. Holland & Anor* [2008] EWHC 2200 (Ch) at 268 (Eng.) ; *Kohli v. Lit & Ors* [2009] EWHC 2893 (Ch) at 96.

³³ *Mittelstadt B., et al.* Op. cit. P. 15.

³⁴ Англ. — *garbage in, garbage out*. Принцип в информатике, означающий, что при неверных входящих данных будут получены неверные результаты, даже если алгоритм правильный.

иное решение. Крупные корпорации, в ходе деятельности накопившие значительный объем собственных данных, могут самостоятельно обучать модели ИИ или предоставить эти данные для обучения системы ее разработчиком. Первый вариант представляется более предпочтительным, поскольку позволяет сохранить конфиденциальную и чувствительную информацию внутри компании, а также избежать ее использования при обучении иных систем ИИ разработчиком. Для небольших компаний, однако, эти опции недоступны из-за отсутствия у них достаточного массива данных. Кроме того, подбор огромного количества достоверной, надежной и качественной информации, чтобы обучить систему ИИ, может оказаться экономически нецелесообразным: иногда издержки, связанные с выполнением рутинных заданий силами человека, могут быть значительно ниже, чем временные и финансовые затраты на подбор репрезентативных данных и обучение ИИ.

Еще одной проблемой является возможность принятия системами ИИ предвзятых решений, которые ведут к несправедливому распределению возможностей среди социальных групп, закреплению стереотипов, усилению социального неравенства³⁵. Так, известны многочисленные примеры, когда системы ИИ отказывали в зачислении в университет, приеме на работу, сдаче жилья в аренду и выдаче кредитов людям определенного пола или расы и даже путали

афроамериканцев с гориллами³⁶ и ошибочно признавали их преступниками³⁷.

Дело в том, что разработчики могут (вольно или невольно) закладывать собственные убеждения в код, определяющий механизмы функционирования систем ИИ. Кроме того, разработчик может полагаться на данные, которые отражают исторические предубеждения. Таким образом создается «предвзятый» ИИ, при этом алгоритм, не обладающий предрассудками сам по себе, лишь фиксирует то, что происходит в мире людей³⁸. Так, при гендерной предвзятости при найме на работу, которая отражается в загруженных в систему ИИ данных, алгоритм также будет отдавать предпочтение соискателям мужского пола.

Проблемы предвзятости ИИ возникают и в сфере корпоративного управления³⁹, в первую очередь при использовании ИИ для подбора и назначения членов совета директоров или менеджмента⁴⁰. С одной стороны, использование технологий машинного обучения позволяет отобрать более подходящих кандидатов в члены совета директоров, которые смогут лучше контролировать работу менеджмента, что поможет отчасти решить агентскую проблему⁴¹. Однако случаются и противоположные ситуации: например, недавно в медиа активно обсуждалась созданная компанией «Амазон» рекрутинговая система ИИ, которую СМИ окрестили «роботом-сексистом» за выбор почти исключительно соискателей-мужчин⁴².

³⁵ Stanford University. Artificial Intelligence Index Report 2023. P. 130.

³⁶ Google Mistakenly Tags Black People as «Gorillas», Showing Limits of Algorithms // The Wall Street Journal. 2015. № 1. URL: <https://www.wsj.com/articles/BL-DGB-42522> (дата обращения: 04.09.2025).

³⁷ A black man was wrongfully arrested because of facial recognition // The Verge. 2020. URL: <https://www.theverge.com/2020/6/24/21301759/facial-recognition-detroit-police-wrongful-arrest-robert-williams-artificial-intelligence> (дата обращения: 04.09.2025).

³⁸ Харитонова Ю. С., Савина В. С., Паньини Ф. Предвзятость алгоритмов искусственного интеллекта: вопросы этики и права // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2021. Вып. 53. С. 506.

³⁹ Petrin M. Op. cit. P. 1005.

⁴⁰ Моряков М. М., Мяслина Н. Ж. Применение технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления // XVIII Международный конгресс (международная научно-практическая конференция) «Роль бизнеса в трансформации общества — 2023»: сборник материалов. М., 2023. С. 66–67.

⁴¹ Erel I., et al. Selecting Directors Using Machine Learning // Fisher College of Business Working Paper No. 2018-03-005. 2020. P. 38.

⁴² Робот-сексист: нейросеть от Amazon невзлюбила женщин. 2018 // URL: https://www.gazeta.ru/tech/2018/10/11/12017275/amazon_sexist.shtml?ysclid=lu9xix93ec286965563 (дата обращения: 04.09.2025).

Представляется, что данная проблема решается, во-первых, тщательным отбором данных для обучения ИИ. Так, алгоритм «Амазон» обучался главным образом на мужских резюме, поскольку ранее данные должности в компании занимали преимущественно мужчины; в этой связи неудивительно, что выбор модели также останавливался на соискателях мужского пола. Во-вторых, в отсутствие действенных законодательных мер и технических стандартов, которые бы разрешили вопросы «предвзятости» ИИ, в данной сфере по-прежнему необходим человеческий контроль. Думается, что на современном этапе их развития системы ИИ могут быть полезны при первичном отборе претендентов на должность, однако полномочия по принятию итогового решения о назначении сотрудника следует сохранить за человеком.

Агентская проблема

Предпосылки агентской проблемы были отмечены еще А. Смитом, указавшим на разделение собственности и контроля в корпорациях, склонность акционеров-принципалов к невмешательству в дела компании и возможность оппортунистического поведения агентов⁴³. С развитием корпоративного управления эта схема усложнилась: теперь помимо советов директоров, перенявших функции мониторинга и контроля в интересах акционеров, в компаниях образовалась прослойка наемного менеджмента. В этой связи возникает вопрос, в какой мере внедрение ИИ в корпоративное управление может решить агентскую проблему или хотя бы снизить ее остроту.

Общепринятой является позиция как минимум о снижении агентских издержек и уменьшении информационной асимметрии в связи с имплементацией технологий ИИ и возможностью осуществления принципами более эффективного мониторинга за деятельностью агентов⁴⁴, пресечения оппортунистического поведения с их стороны⁴⁵.

Существует также мнение, что с появлением автономного ИИ, способного самостоятельно управлять корпорацией, агентская проблема потеряет свою актуальность, поскольку в отличие от руководителей-людей, зачастую действующих в интересах не участников компании, а в своих собственных, алгоритмы будут точно и скрупулезно достигать поставленные перед ними цели⁴⁶. Высказываются также предположения о возникновении новых агентских проблем, во-первых, между пользователями систем ИИ и их разработчиками, которые могут действовать в своих интересах в ущерб интересам заказчиков. Вторая агентская проблема нового типа рассматривает в качестве агента автономный ИИ, чьи действия могут навредить человеку-принципалу⁴⁷ (например, собственникам компании). Данная перспектива, однако, представляется сомнительной, поскольку она предполагает наличие конфликта интересов между акционерами и ИИ; между тем сложно представить наличие у ИИ каких-то собственных устремлений помимо тех, что заложены в архитектуру модели.

Однако преобладает мнение о невозможности ИИ разрешить агентскую проблему как неизбежное следствие делегированного управления⁴⁸. Системы ИИ также не избавят совет директоров от необходимости контролировать

⁴³ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. 4-е изд. М., 1962. С. 532.

⁴⁴ Бамбуров В. А. Применение технологий искусственного интеллекта в корпоративном управлении // Государственная служба. 2018. № 3 (113). С. 27 ; Armour J., et al. Putting Technology to Good Use for Society: The Role of Corporate, Competition and Tax Law // European Corporate Governance Institute (ECGI) — Law Working Paper No. 427/2018. 2018. P. 12 ; Hamdani A., et al. Technological Progress and the Future of the Corporation // Journal of the British Academy. 2018. Vol. 6 (s1). P. 229.

⁴⁵ Никишова М. И. Указ. соч. С. 64.

⁴⁶ Armour J., Eidenmueller H. G. M. Op. cit. P. 28.

⁴⁷ Бостром Н. Искусственный интеллект. Этапы. Угрозы. Стратегии / пер. с англ. С. Филина. М., 2016. С. 144.

⁴⁸ Enriques L., Zetzsche D. A. Op cit. P. 51 ; Picciau C. Op. cit. P. 70.

деятельность менеджеров и выступать посредниками между ними и акционерами⁴⁹.

Мы склонны согласиться с данной позицией. Представляется, что и развитие информационных технологий не сможет в полной мере воспрепятствовать менеджменту преследовать собственные цели в противовес интересам собственников. Велика вероятность, что в корпорациях именно менеджмент будет ответственен за выбор, покупку, обслуживание и эксплуатацию систем ИИ. Таким образом, эти лица получают возможность предоставлять или не предоставлять те или иные данные для обучения ИИ, «настраивая» алгоритмы более предпочтительным для себя образом; думается, что и провайдеры систем ИИ будут склонны учитывать пожелания тех, кто покупает их модели, и могут сконструировать алгоритмы, в наибольшей мере отражающие интересы его человеческих «контролеров».

Даже если предположить, что под влиянием новых технологий акционеры примут решение упразднить совет директоров и активно включиться в управление корпорациями (что спорно), исчезновение одного звена из корпоративной триады не нивелирует наличие разнонаправленных интересов между собственниками и наемными управленцами. Мы, однако, не считаем вероятной перспективу исчезновения совета директоров в ближайшем будущем, поскольку системы ИИ играют лишь вспомогательную роль в управлении корпорациями. Данный процесс по-прежнему во многом зависит от специфических компетенций и навыков ведения бизнеса, которыми собственники, как правило, не обладают. Кроме того, в случае упразднения советов директоров и непосредственного вовлечения акционеров в управление компаниями риски принятия неверных решений будут нести уже сами собственники, а компенсаторные механизмы привлечения директоров к ответственности

не будут им доступны. В этой связи представляется вполне вероятным, что акционеры предпочтут по-прежнему ограничиться минимальной ролью в управлении корпорациями, описанной еще А. Смитом.

Негативное влияние ИИ на стейкхолдеров

В настоящее время понятие корпоративного управления расширилось за счет включения в него стейкхолдеров — широких социальных групп, не являющихся собственниками компаний, но заинтересованных в результатах ее деятельности⁵⁰. Технологии ИИ могут способствовать более активному участию и вовлеченности стейкхолдеров в процессы управления корпорациями⁵¹ и обладают потенциалом для улучшения коммуникации с ними, поэтому стоит учесть также негативные последствия внедрения ИИ в этой области.

Если говорить о сотрудниках, то они испытывают на себе влияние ИИ уже на стадии приема на работу: многие из дискриминационных решений ИИ связаны именно с отказом назначения на ту или иную должность людей определенного пола, расы или национальности. Аналогичные проблемы возникают, если ИИ используется при принятии решений о повышении или увольнении сотрудников. Представляется, что в таких ситуациях работники должны иметь право получить информацию о том, как было принято то или иное решение. Это соответствует и рекомендованным подходам к регулированию в сфере ИИ о необходимости соблюдения принципов прозрачности и объяснимости работы ИИ. Так, европейский Закон об ИИ включает статью о праве на получение «четких и содержательных разъяснений относительно роли системы ИИ в процедуре принятия решения».

⁴⁹ Ricci S. A. G. Op. cit. P. 877.

⁵⁰ Миловидов В. Д. Корпоративное управление 2.0: эволюция системы корпоративных отношений в информационном обществе // Проблемы национальной стратегии. 2017. № 4. С. 171.

⁵¹ Fenwick M., Vermeulen E. Op. cit. P. 19.

См. также: Cihon P., Schuett J., Baum S. D. Op. cit. ; Fischer G. End-User Development: Empowering Stakeholders with Artificial Intelligence, Meta-Design, and Cultures of Participation // End-User Development. Lecture Notes in Computer Science / D. Fogli, et al. (eds). Springer, 2021. Vol. 12724. P. 11.

В контексте корпоративного управления право на объяснение имеют и стейкхолдеры, в частности претенденты на должности в компании, не получившие работу в результате решений, принятых системами ИИ. Этим лицам может интересно, насколько беспристрастным был ИИ, какие факторы были использованы им при принятии решения, а также каков был относительный вес этих факторов⁵² (например, был ли фактор расы или национальности определяющим для конкретного результата).

Однако одного права на объяснение недостаточно для защиты прав стейкхолдеров. При выявлении нарушений (например, если система ИИ приняла дискриминирующее решение в отношении соискателя) логичный следующий шаг — реализация права на оспаривание и на человеческое вмешательство. Данный механизм закреплен в европейском регламенте по защите персональных данных в отношении «решений, основанных исключительно на автоматической обработке»⁵³, и, по нашему мнению, должен применяться и при использовании ИИ в управлении корпорациями. Так, не принятые на работу кандидаты или уволенные ИИ сотрудники должны иметь право обратиться к менеджеру по персоналу или иному специалисту с просьбой пересмотреть решение систем ИИ. Думается, здесь должна действовать логика, аналогичная примененной судом в деле *Houston Federation of Teachers et al. v. Houston Independent School District*⁵⁴. Несколько учи-

телей были уволены на основании оценки их деятельности системой ИИ. Однако суд постановил, что права учителей были нарушены, так как применяемый алгоритм являлся коммерческой тайной ее разработчика и не был раскрыт ни руководству школы, ни педагогам, соответственно, отсутствовала возможность проверить или оспорить оценки, данные ИИ.

Кроме того, имплементация современных технологий автоматизирует выполнение рутинных задач и повысит производительность труда, однако обратной стороной медали является возможность замены человеческой рабочей силы системами ИИ и сокращение штата корпорации. Эти опасения небезосновательны: о замене сотрудников ИИ говорят такие компании, как *Golden Sachs*⁵⁵, *IBM*⁵⁶, *Duolingo*, *Google* и *Dropbox*⁵⁷. Такие изменения на рынке труда могут привести к значительным негативным последствиям: падение уровня доходов, покупательской способности и уровня жизни части населения, рост депрессивных состояний у уволенных работников и социальная напряженность в обществе в целом. Аналогичные опасения были и в прошлом: в начале XIX в. в Англии возникло движение луддитов: группа ремесленников-текстильщиков протестовала против автоматизации текстильного производства, пытаясь уничтожить станки. Беспокойство по поводу «безработных от автоматизации» (*Automation Jobless*)⁵⁸ представляется не менее обоснованным и в эпоху ИИ⁵⁹.

⁵² *Doshi-Velez F., et al. Accountability of AI Under the Law: The Role of Explanation* // SSRN Electronic Journal. 2017. 21 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/320867322_Accountability_of_AI_Under_the_Law_The_Role_of_Explanation (дата обращения: 04.09.2025).

⁵³ Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation) // URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата обращения: 04.09.2025).

⁵⁴ *Hous. Fed'n of Teachers v. Hous. Indep. Sch. Dist.*, 251 F. Supp. 3d 1168 (S. D. Tex. 2017).

⁵⁵ Goldman Sachs допустил замену 300 млн рабочих искусственным интеллектом. 2023 // URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/28/03/2023/642321789a794784ffdda29?ysclid=luaz5yesn8620961123 (дата обращения: 04.09.2025).

⁵⁶ IBM приостановит наем сотрудников, которых может заменить ИИ // URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/02/05/2023/6450c7ed9a794773c152d6f5 (дата обращения: 04.09.2025).

⁵⁷ Новый год начался с массовых увольнений: людей заменяет искусственный интеллект // URL: <https://www.kp.ru/daily/27550/4875363/?ysclid=luazbxdxfz930265992> (дата обращения: 04.09.2025).

⁵⁸ *The New York Times. The Automation Jobless.* 1961 // URL: <https://www.flomartin.com/single-post/2017/06/28/the-automation-jobless> (дата обращения: 04.09.2025).

Клиенты и потребители также могут пострадать в результате применения технологий ИИ. Анализ их предпочтений и отзывов системами ИИ, безусловно, позволит компаниям более точно оценивать качество предоставляемых услуг и продаваемых товаров, а также адаптироваться к предпочтениям целевой аудитории. Проблема заключается в том, что в процессе используется (порой без согласия самих субъектов) значительное количество персональных данных, чувствительной и конфиденциальной информации потребителей и возникает риск ее утечки и нарушения права на неприкосновенность частной жизни. Шансы на реализацию этого риска значительно увеличиваются в отсутствие в корпорациях должных механизмов управления и защиты данных.

Наконец, использование ИИ может оказать негативное воздействие на окружающую среду и на общество в целом: обучение крупных моделей ИИ⁶⁰ сопровождается значительными выбросами углекислого газа.

Ответственность за неверные решения ИИ

Крайне важным является и вопрос возложения ответственности за неверные решения, принятые системами ИИ, и возникшие вследствие этого убытки у компании, а также вред, причиненный третьим лицам.

Глобально существует два варианта ответственности за действия ИИ: ответственность пользователя и ответственность разработчика⁶¹. Необходимо также решить, какой режим ответственности — виновная или безвиновная (возможно, в комбинации с обязательным страхованием) — будет оптимальным по отношению к системам ИИ; представляется, что ответ будет зависеть от степени автономности алгоритма⁶².

Кроме того, такие особенности ИИ, как отсутствие прозрачности и сложность объяснения логики принятия решений, а также способность к постоянному обучению без участия человека затрудняют доказывание в целях привлечения к ответственности. Может потребоваться введение ряда опровержимых презумпций для перераспределения бремени доказывания: так, проект директивы⁶³ ЕС об ответственности ИИ предусматривает, что при соблюдении ряда условий причинно-следственная связь между действиями ответчика и причиненным заявителю вредом считается доказанной.

Представляется, что при использовании ИИ в корпоративном управлении разработчик будет нести ответственность в случае наличия вины (например, при некорректном обучении модели), ведь именно он обладает информацией и опытом, необходимыми для обеспечения безопасности автономных систем.

Ответственность пользователя ИИ, то есть корпорации, можно обосновать, по аналогии

⁵⁹ Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. N.Y., 2014. P. 11.

⁶⁰ Stanford University. *Artificial Intelligence Index Report 2023*. P. 120–121.

⁶¹ Knetsch J. Are Existing Tort Theories Ready for AI? A Continental European Perspective // *The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence: Global Perspectives on Law and Ethics* / DiMatteo L. A., Poncibò C., Cannarsa M. (eds). Cambridge, 2022. P. 101 ; Tjin Tai E. T. Op. cit. P. 119 ; Wendehorst C. Liability for Artificial Intelligence: The Need to Address Both Safety Risks and Fundamental Rights Risks // *The Cambridge Handbook of Responsible Artificial Intelligence: Interdisciplinary Perspectives* / Voenekey S., Kellmeyer P., Mueller O. (eds). Cambridge, 2022. P. 209.

⁶² Речь идет о вспомогательном или консультативном искусственном интеллекте; вопросы ответственности за действия автономного ИИ, самостоятельно принимающего решения, рассматриваются в следующем разделе работы.

⁶³ Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on adapting non-contractual civil liability rules to artificial intelligence (AI Liability Directive). Brussels, 28.09.2022 COM (2022) 496 final // URL: https://commission.europa.eu/system/files/2022-09/1_1_197605_prop_dir_ai_en.pdf (дата обращения: 04.09.2025).

применив нормы об ответственности работодателя за деятельность работника (ст. 1068 ГК РФ). В самом деле, если компания получает прибыль от использования систем ИИ, логично, что она должна отвечать и за вред, причиняемый ими.

В контексте корпоративного управления, однако, более актуален вопрос ответственности руководства компании за неверные решения, принятые с учетом данных, полученных с использованием ИИ. Обоснованием такой ответственности может послужить следующее: принятие решения об имплементации ИИ в деятельность компании и выбор конкретных моделей ИИ, а также мониторинг их корректного функционирования является задачей совета директоров и/или менеджмента. Напомним также, что надзорные обязанности совета директоров являются недеlegeируемыми⁶⁴.

В случае принятия причинившего корпорации убытки решения, основанного на данных из систем ИИ, руководство компании может избежать ответственности, апеллируя к правилу защиты делового решения. Здесь будет учитываться, насколько информированным было данное решение⁶⁵. Представляется, что безоговорочное доверие рекомендациям ИИ и игнорирование данных, полученных из других источников, вкупе с отсутствием у директора базового понимания механизмов функционирования системы ИИ и комплаенс-систем по проверке надлежащего функционирования алгоритма, который использовался для принятия решения, будут свидетельствовать о невыполнении директором стандарта должной осмотрительности, что заблокирует применение правила защиты делового решения.

Использование автономного ИИ в корпоративном управлении

Перспектива замены человеческого менеджмента и совета директоров и возникновения «рободиректоров» может быть и не совсем отдаленной, особенно в компаниях с узко определенными сферами деятельности — например, SPV в финансовом секторе или парк самоуправляемых такси⁶⁶. Плюсом «рободиректоров» является то, что они будут менее склонны к злоупотреблениям в личных целях, а нарушение ими фидуциарных обязанностей или возникновение конфликта интересов с участием автономного ИИ видится крайне маловероятным. Однако, прежде чем допустить использование «рободиректоров» в корпоративном управлении, необходимо решить несколько проблем.

В первую очередь спорным представляется наделение такой системы ИИ правосубъектностью. В некоторых странах, например в Германии, правление, наблюдательный совет в АО, директор в ООО должны быть физическими лицами⁶⁷, также и английское корпоративное законодательство предписывает наличие хотя бы одного «человекодиректора»⁶⁸. Аналогичное требование относительно совета директоров (но не менеджмента) содержится в Законе о корпорациях штата Делавэр (с возможностью вообще исключить из устава компании положение о необходимости назначения в ней указанного органа)⁶⁹. В некоторых сферах к членам органов управления предъявляются дополнительные требования. Так, в соответствии с европейским законодательством, члены совета директоров кредитных организаций должны

⁶⁴ Marchand v. Barnhill (Del. 2019) 2019 WL 2509617 ; Armour J., Eidenmueller H. G. M. Op. cit. P. 24 ; Lieder J. Op. cit. P. 338.

⁶⁵ Ключарева Е. М. Указ. соч. С. 134 ; Aronson v. Lewis, 473 A.2d 805, 812 (Del. 1984).

⁶⁶ Armour J., Eidenmueller H. G. M. Op. cit. P. 25.

⁶⁷ § 76(3), § 100(1) Aktiengesetz (AktG) Deutschlands vom 06.09.1965 (BGBl. I S. 1089), zuletzt geändert durch Gesetz vom 11.12.2023 (BGBl. I S. 354) m. W. v. 15.12.2023 ; § 6(2) Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung Deutschlands vom 20.04.1892, zuletzt geändert durch Artikel 9 des Gesetzes vom 22. Februar 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 51).

⁶⁸ § 155(1) of the UK Companies Act 2006.

⁶⁹ § 141(a), (b), Chapter 1, Title 8 of the Delaware Code.

«иметь достаточно хорошую репутацию»⁷⁰, что представляется слабо применимым по отношению к системам ИИ. С технической точки зрения изменение законодательства в отдельных странах, возможно, не представляет особой сложности, однако может возникнуть ряд политико-правовых возражений.

Второй вопрос касается определения цели корпорации, способности «рободиректора» предпринимать действия для ее достижения и измерять свои успехи, особенно если цель не ограничивается максимизацией прибыли компании⁷¹, а также принимать решения при наличии нескольких конфликтующих между собой целей. Впрочем, некоторые авторы считают, что ИИ может преследовать несколько корпоративных целей одновременно, а «необходимость учитывать разнообразные интересы при принятии корпоративных решений может быть учтена и точно определена в алгоритмах»⁷².

Встает вопрос и фидуциарных обязанностей, выполнения которых сложно требовать от систем ИИ. Например, в немецком Законе об акционерных обществах указано, что менеджмент должен действовать «в (наилучших) интересах компании» (in the best interests of the company / zum Wohle der Gesellschaft). Такая широкая формулировка требует определенной степени дискреции при руководстве компанией; представляется довольно непросто задать какой-либо алгоритм принятия решений системой ИИ для соблюдения такого рода законодательных требований⁷³.

Непонятно также, какие стимулы могут использоваться для систем ИИ. Поскольку алгоритмы не могут стать неплатежеспособными,

сомнительно, что они будут стараться избегать личной ответственности так же, как люди. Дежные стимулы, в частности режим оплаты по результатам работы (a pay-for-performance regime), при котором ИИ будет получать вознаграждение за максимизацию прибыли или успешное достижение иных целей корпорации, также едва ли будут эффективными. Представляется, что ex post стратегии (такие как контроль поведения директоров путем введения фидуциарных обязанностей) будут малоприменимы в отношении «рободиректоров», тогда как ex ante стратегии⁷⁴ (установление определенных требований к алгоритму, проверяемых при назначении директоров), напротив, приобретут основное значение⁷⁵.

Наконец, нерешенным остается и вопрос ответственности «рободиректоров». Думается, что при наличии вины разработчика вред, причиненный автономным ИИ, должен возмещаться именно им. Не исключено и применение аналога ответственности за качество продукции (product liability): вместо косвенных исков в пользу корпорации участники смогут предъявлять требования разработчикам и поставщикам систем ИИ⁷⁶. Ответственность за сбой алгоритма можно возложить и на организацию, использующую его, так как именно она принимает решение о приобретении конкретной системы ИИ и ее использовании⁷⁷.

Кроме того, существуют следующие механизмы для возмещения вреда, причиненного «рободиректорами»: учреждение компенсационного фонда в корпорации, введение обязанности обязательного страхования систем ИИ либо — в исключительных случаях — привле-

⁷⁰ Art. 91 of the Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 // URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/36/oj> (дата обращения: 04.09.2025).

⁷¹ Armour J., Eidenmueller H. G. M. Op. cit. P. 29.

⁷² Petrin M. Op. cit. P. 1022 ; Zhao J. Op. cit. P. 691–692.

⁷³ Mertens F. Op. cit. P. 14–15.

⁷⁴ Подробнее об ex post и ex ante стратегиях см.: Armour J., Hansmann H., Kraakman R. Agency Problems and Legal Strategies // The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach / Kraakman R., et al. (eds). 3rd ed. Oxford, 2017. P. 31–38.

⁷⁵ Möslin F. Op. cit. P. 17.

⁷⁶ Petrin M. Op. cit. P. 971.

⁷⁷ Armour J., Eidenmueller H. G. M. Op. cit. P. 31.

чение к ответственности участников компании с использованием механизма снятия корпоративной вуали⁷⁸, хотя такая мера может повлечь нежелание инвесторов приобретать доли в компаниях.

Так же, как и в случае с вспомогательным и консультационным ИИ, встает вопрос о режиме ответственности. С одной стороны, режим строгой безвиновной ответственности может снизить стимулы для использования инновационных технологий в компаниях (или же, наоборот, побудит разработчиков к созданию новых, более совершенных систем ИИ⁷⁹). С другой стороны, режим виновной ответственности (за небрежность, халатность) во многих случаях оставил бы пострадавшую сторону без компенсации и повлек бы значительные трудности при определении стандарта должной осмотрительности (*standard of care*)⁸⁰. Потребуется перераспределение бремени доказывания путем введения опровержимых презумпций о наличии вины и/или причинно-следственной связи, поскольку сама компания имеет наилучший доступ к информации о своих системах ИИ, которую пострадавшему будет сложно получить.

Даже если допустить создание в будущем автономного ИИ, следует признать, что замена органов управления корпорации «рободиректором» потребует разрешения ряда вопросов, на которые в настоящее время нет однозначного ответа, а также внесения изменений в корпоративное законодательство.

Заключение

Активное распространение ИИ и его применение во всех областях общественной жизни затронуло в том числе и сферу корпоративного управления. Поскольку системы ИИ уже используются значительным количеством компаний,

вопросы о возможностях и потенциальных рисках имплементации ИИ в управление корпорациями являются как нельзя более актуальными, а их разрешение является залогом эффективного и безопасного внедрения ИИ в систему корпоративного управления.

Проблемные аспекты связаны как с общими особенностями ИИ, так и с вопросами, составляющими суть корпоративного управления (агентская проблема, цели существования корпорации и влияние ее деятельности на стейкхолдеров, ответственность органов управления корпораций). В случае создания автономного ИИ и передачи ему функций самостоятельного осуществления управления компаниями также предстоит переосмыслить ряд концепций корпоративного управления, таких как фидуциарные обязанности и создание эффективных стимулов для их должного осуществления «рободиректорами».

Следует отметить, что дискуссии об использовании ИИ в корпоративном управлении главным образом ведутся в зарубежной литературе; основная часть нормативно-правового регулирования и большинство актов мягкого права в этой сфере также разработаны европейскими или американскими регуляторами. В этом смысле возникает вопрос, насколько актуальной является рассмотренная в данной работе проблема для российской правовой действительности.

Существует мнение — высказанное, впрочем, еще в 2017 г. — о консерватизме корпоративного управления в России⁸¹. Однако результаты исследований свидетельствуют об улучшении ситуации за прошедшие годы: так, по состоянию на 2023 г. цифровизация в той или иной мере затронула корпоративные процедуры практически во всех компаниях-респондентах (97,2 %), а 58,4 % опрошенных отметили применение цифровых технологий в большинстве или во всех бизнес-процессах⁸². С учетом этих данных, а так-

⁷⁸ Armour J., Eidenmueller H. G. M. Op. cit. P. 27.

⁷⁹ Lieder J. Op. cit. P. 344; Tjin Tai E. T. Op. cit. P. 129.

⁸⁰ Armour J., Eidenmueller H. G. M. Op. cit. P. 32.

⁸¹ Миловидов В. Д. Указ. соч. С. 187.

⁸² Янковский Р. М. Внедрение информационных технологий и искусственного интеллекта в практику корпоративного управления: количественное исследование. Национальный совет по корпоративному управ-

же внимания, которое уделяется развитию ИИ на государственном уровне, можно прогнозировать интеграцию ИИ в корпоративное управление в России. Соответственно, данный процесс потребует решения вопросов, уже сейчас актив-

но обсуждаемых мировым сообществом; в этом смысле учет зарубежного опыта представляется необходимым для совершенствования корпоративного управления в российских компаниях с использованием систем ИИ.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бамбуров В. А. Применение технологий искусственного интеллекта в корпоративном управлении // Государственная служба. — 2018. — № 3 (113). — С. 23–28.
2. Бостром Н. Искусственный интеллект. Этапы. Угрозы. Стратегии / пер. с англ. С. Филина. — М., 2016. — 404 с.
3. Зуб А., Петрова К. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения // Государственное управление. Электронный вестник. — 2022. — № 94. — С. 173–187.
4. Ключарева Е. М. Правило защиты делового решения в делах о привлечении к ответственности директоров: законодательство и практика штата Делавэр (США), Германии и России // Закон. — 2015. — № 11. — С. 132–141.
5. Миловидов В. Д. Корпоративное управление 2.0: эволюция системы корпоративных отношений в информационном обществе // Проблемы национальной стратегии. — 2017. — № 4. — С. 171–189.
6. Моряков М. М., Мяслина Н. Ж. Применение технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления // XVIII Международный конгресс (международная научно-практическая конференция) «Роль бизнеса в трансформации общества — 2023»: сборник материалов. — М., 2023. — С. 64–68.
7. Никишова М. И. Применение технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления: дис. ... канд. экон. наук. — М., 2021. — 165 с.
8. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. — 4-е изд. — М., 1962. — 684 с.
9. Степанов Д. И., Михальчук Ю. С. Ответственность директора перед корпорацией за причиненные ей убытки в судебной практике. — М., 2018. — 207 с.
10. Токмаков М. А. Перспективы применения искусственного интеллекта в корпоративном управлении // Вопросы экономики и права. — 2022. — № 168. — С. 53–58.
11. Харитонова Ю. С. Правовые средства обеспечения принципа прозрачности искусственного интеллекта // Journal of Digital Technologies and Law. — 2023. — № 1 (2). — С. 337–358.
12. Харитонова Ю. С., Савина В. С., Паньини Ф. Предвзятость алгоритмов искусственного интеллекта: вопросы этики и права // Вестник Пермского университета. Юридические науки. — 2021. — Вып. 53. — С. 488–515.
13. Шиткина И. С., Бирюков Д. О. Искусственный интеллект: правовые аспекты. Часть 1 // Право и экономика. — 2023. — № 11. — С. 5–14.
14. Янковский Р. М. Внедрение информационных технологий и искусственного интеллекта в практику корпоративного управления: количественное исследование. Национальный совет по корпоративному управлению, 2023. — 66 с. — URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/877480404.pdf> (дата обращения: 04.09.2025).
15. Armour J., Eidenmueller H. G. M. Self-Driving Corporations? // European Corporate Governance Institute — Law Working Paper No. 475/2019. — 44 p.

лению, 2023. С. 16–17. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/877480404.pdf> (дата обращения: 04.09.2025).

16. *Armour J.*, et al. Putting Technology to Good Use for Society: The Role of Corporate, Competition and Tax Law // European Corporate Governance Institute (ECGI) — Law Working Paper No. 427/2018. — 2018. — 36 p.
17. *Armour J., Hansmann H., Kraakman R.* Agency Problems and Legal Strategies // The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach / Kraakman R., et al. (eds). — 3d ed. — Oxford, 2017. — P. 29–47.
18. *Bathaee Y.* The artificial intelligence black box and the failure of intent and causation // Harvard Journal of Law & Technology. — Spring 2018. — Vol. 31. — No. 2. — P. 889–938.
19. *Brynjolfsson E., McAfee A.* The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. — N.Y., 2014. — 336 p.
20. *Chiu I., Lim E.* Technology vs Ideology: How Far will Artificial Intelligence and Distributed Ledger Technology Transform Corporate Governance and Business? // Berkeley Business Law Journal. — 2020. — Vol. 18. — No. 1. — 52 p.
21. *Cihon P., Schuett J., Baum S. D.* Corporate Governance of Artificial Intelligence in the Public Interest // Information 12. — 2021. — No. 7 (275). — 30 p.
22. *Doshi-Velez F.*, et al. Accountability of AI Under the Law: The Role of Explanation // SSRN Electronic Journal. — 2017. — 21 p. — URL: https://www.researchgate.net/publication/320867322_Accountability_of_AI_Under_the_Law_The_Role_of_Explanation (дата обращения: 04.09.2025).
23. *Enriques L., Zetsche D. A.* Corporate Technologies and the Tech Nirvana Fallacy // European Corporate Governance Institute (ECGI) — Law Working Paper No. 457/2019. — 2019. — 51 p.
24. *Erel I.*, et al. Selecting Directors Using Machine Learning // Fisher College of Business Working Paper No. 2018-03-005. — 2020. — 62 p.
25. *Fenwick M., Vermeulen E.* Technology and Corporate Governance: Blockchain, Crypto, and Artificial Intelligence // European Corporate Governance Institute (ECGI) — Law Working Paper No. 424/2018. — 26 p.
26. *Fischer G.* End-User Development: Empowering Stakeholders with Artificial Intelligence, Meta-Design, and Cultures of Participation // End-User Development. Lecture Notes in Computer Science / D. Fogli, et al. (eds). — Springer, 2021. — Vol. 12724. — 17 p.
27. *Hacker P.*, et al. Explainable AI under contract and tort law: legal incentives and technical challenges // Artificial Intelligence and Law. — 2020. — Vol. 28. — P. 415–439.
28. *Hamdani A.*, et al. Technological Progress and the Future of the Corporation // Journal of the British Academy. — 2018. — Vol. 6 (s1). — P. 215–245.
29. *Kamalnath A.* The Perennial Quest for Board Independence — Artificial Intelligence to the Rescue? // Albany Law Review. — 2020. — P. 43–60.
30. *Knetsch J.* Are Existing Tort Theories Ready for AI? A Continental European Perspective // The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence: Global Perspectives on Law and Ethics / DiMatteo L. A., Poncibò C., Cannarsa M. (eds). — Cambridge, 2022. — P. 99–115.
31. *Krieger G., Schneider U. H.* (Hrsg.). Handbuch Managerhaftung: Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat. Pflichten und Haftungsfolgen. Typische Risikobereiche. — 4. Auflage. — Köln, 2023. — 616 S.
32. *Lieder J.* From Corporate Governance to Algorithm Governance: Artificial Intelligence as a Challenge for Corporations and Their Executives // The Cambridge Handbook of Responsible Artificial Intelligence: Interdisciplinary Perspectives / Voienky S., Kellmeyer P., Mueller O. (eds). — Cambridge, 2022. — P. 331–346.
33. *Mertens F.* The Use of Artificial Intelligence in Corporate Decision-Making at Board Level: A Preliminary Legal Analysis // Financial Law Institute Working Paper Series 2023-01. — 29 p.
34. *Mittelstadt B.*, et al. The Ethics of Algorithms: Mapping the Debate // Big data & Society. — July–December 2016. — Vol. 3. — Iss. 2. — 68 p.
35. *Möslein F.* Robots in the Boardroom: Artificial Intelligence and Corporate Law // Research Handbook on the Law of Artificial Intelligence / Barfield W., Pagallo U. (eds). — Cheltenham, 2018. — P. 649–670.

36. *Petrin M.* Corporate Management in the Age of AI // *Columbia Business Law Review*. — 2019. — № 3. — P. 965–1030.
37. *Picciau C.* The (Un)Predictable Impact of Technology on Corporate Governance // *Hastings Business Law Journal*. — 2021. — Vol. 17. — P. 67–135.
38. *Ricci S. A. G.* Artificial Agents in Corporate Boardrooms // *Cornell Law Review*. — 2020. — Vol. 105. — P. 869–908.
39. *Tjin Tai E. T.* Liability for AI Decision-Making // *The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence: Global Perspectives on Law and Ethics* / DiMatteo L. A., Poncibò C., Cannarsa M. (eds). — Cambridge, 2022. — P. 116–132.
40. *Wendehorst C.* Liability for Artificial Intelligence: The Need to Address Both Safety Risks and Fundamental Rights Risks // *The Cambridge Handbook of Responsible Artificial Intelligence: Interdisciplinary Perspectives* / Voeneke S., Kellmeyer P., Mueller O. (eds). — Cambridge, 2022. — P. 187–209.
41. *Yampolskiy R. V.* Unexplainability and incomprehensibility of artificial intelligence. 2019 // URL: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1907/1907.03869.pdf> (дата обращения: 04.09.2025).
42. *Zhao J.* Artificial Intelligence and Corporate Decisions: Fantasy, Reality or Destiny // *Catholic University Law Review*. — 2022. — № 71. — P. 663–698.

Материал поступил в редакцию 5 сентября 2025 г.

REFERENCES (TRANSLITERATION)

1. Bamburov V. A. *Primenenie tekhnologiy iskusstvennogo intellekta v korporativnom upravlenii* // *Gosudarstvennaya sluzhba*. — 2018. — № 3 (113). — S. 23–28.
2. Bostrom N. *Iskusstvennyy intellekt. Etapy. Ugrozy. Strategii* / per. s angl. S. Filina. — M., 2016. — 404 s.
3. Zub A., Petrova K. *Iskusstvennyy intellekt v korporativnom upravlenii: vozmozhnosti i granitsy primeneniya* // *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik*. — 2022. — № 94. — S. 173–187.
4. Klyuchareva E. M. *Pravilo zashchity delovogo resheniya v delakh o privlechenii k otvetstvennosti direktorov: zakonodatelstvo i praktika shtata Delaver (SShA), Germanii i Rossii* // *Zakon*. — 2015. — № 11. — S. 132–141.
5. Milovidov V. D. *Korporativnoe upravlenie 2.0: evolyutsiya sistemy korporativnykh otnosheniy v informatsionnom obshchestve* // *Problemy natsionalnoy strategii*. — 2017. — № 4. — S. 171–189.
6. Moryakov M. M., Myavlina N. Zh. *Primenenie tekhnologiy iskusstvennogo intellekta v sisteme korporativnogo upravleniya* // XVIII Mezhdunarodnyy kongress (mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya) «Rol biznesa v transformatsii obshchestva — 2023»: sbornik materialov. — M., 2023. — S. 64–68.
7. Nikishova M. I. *Primenenie tekhnologiy iskusstvennogo intellekta v sisteme korporativnogo upravleniya: dis. ... kand. ekon. nauk*. — M., 2021. — 165 s.
8. Smit A. *Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov*. — 4-e izd. — M., 1962. — 684 s.
9. Stepanov D. I., Mikhalechuk Yu. S. *Otvetstvennost direktora pered korporatsiei za prichinennye ey ubytki v sudebnoy praktike*. — M., 2018. — 207 s.
10. Tokmakov M. A. *Perspektivy primeneniya iskusstvennogo intellekta v korporativnom upravlenii* // *Voprosy ekonomiki i prava*. — 2022. — № 168. — S. 53–58.
11. Kharitonova Yu. S. *Pravovye sredstva obespecheniya printsipa prozrachnosti iskusstvennogo intellekta* // *Journal of Digital Technologies and Law*. — 2023. — № 1 (2). — S. 337–358.
12. Kharitonova Yu. S., Savina V. S., Panini F. *Predvyzatost algoritmov iskusstvennogo intellekta: voprosy etiki i prava* // *Vestnik Permskogo universiteta. Yuridicheskie nauki*. — 2021. — Vyp. 53. — S. 488–515.
13. Shitkina I. S., Biryukov D. O. *Iskusstvennyy intellekt: pravovye aspekty. Chast 1* // *Pravo i ekonomika*. — 2023. — № 11. — S. 5–14.

14. Yankovskiy R. M. Vnedrenie informatsionnykh tekhnologiy i iskusstvennogo intellekta v praktiku korporativnogo upravleniya: kolichestvennoe issledovanie. Natsionalnyy sovet po korporativnomu upravleniyu, 2023. — 66 s. — URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/877480404.pdf> (data obrashcheniya: 04.09.2025).
15. Armour J., Eidenmueller H. G. M. Self-Driving Corporations? // European Corporate Governance Institute — Law Working Paper No. 475/2019. — 44 p.
16. Armour J., et al. Putting Technology to Good Use for Society: The Role of Corporate, Competition and Tax Law // European Corporate Governance Institute (ECGI) — Law Working Paper No. 427/2018. — 2018. — 36 p.
17. Armour J., Hansmann H., Kraakman R. Agency Problems and Legal Strategies // The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach / Kraakman R., et al. (eds). — 3d ed. — Oxford, 2017. — P. 29–47.
18. Bathaee Y. The artificial intelligence black box and the failure of intent and causation // Harvard Journal of Law & Technology. — Spring 2018. — Vol. 31. — No. 2. — P. 889–938.
19. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. — N.Y., 2014. — 336 p.
20. Chiu I., Lim E. Technology vs Ideology: How Far will Artificial Intelligence and Distributed Ledger Technology Transform Corporate Governance and Business? // Berkeley Business Law Journal. — 2020. — Vol. 18. — No. 1. — 52 p.
21. Cihon P., Schuett J., Baum S. D. Corporate Governance of Artificial Intelligence in the Public Interest // Information 12. — 2021. — No. 7 (275). — 30 p.
22. Doshi-Velez F., et al. Accountability of AI Under the Law: The Role of Explanation // SSRN Electronic Journal. — 2017. — 21 p. — URL: https://www.researchgate.net/publication/320867322_Accountability_of_AI_Under_the_Law_The_Role_of_Explanation (data obrashcheniya: 04.09.2025).
23. Enriques L., Zetzsche D. A. Corporate Technologies and the Tech Nirvana Fallacy // European Corporate Governance Institute (ECGI) — Law Working Paper No. 457/2019. — 2019. — 51 p.
24. Erel I., et al. Selecting Directors Using Machine Learning // Fisher College of Business Working Paper No. 2018-03-005. — 2020. — 62 p.
25. Fenwick M., Vermeulen E. Technology and Corporate Governance: Blockchain, Crypto, and Artificial Intelligence // European Corporate Governance Institute (ECGI) — Law Working Paper No. 424/2018. — 26 p.
26. Fischer G. End-User Development: Empowering Stakeholders with Artificial Intelligence, Meta-Design, and Cultures of Participation // End-User Development. Lecture Notes in Computer Science / D. Fogli, et al. (eds). — Springer, 2021. — Vol. 12724. — 17 p.
27. Hacker P., et al. Explainable AI under contract and tort law: legal incentives and technical challenges // Artificial Intelligence and Law. — 2020. — Vol. 28. — P. 415–439.
28. Hamdani A., et al. Technological Progress and the Future of the Corporation // Journal of the British Academy. — 2018. — Vol. 6 (s1). — P. 215–245.
29. Kamalnath A. The Perennial Quest for Board Independence — Artificial Intelligence to the Rescue? // Albany Law Review. — 2020. — P. 43–60.
30. Knetsch J. Are Existing Tort Theories Ready for AI? A Continental European Perspective // The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence: Global Perspectives on Law and Ethics / DiMatteo L. A., Poncibò C., Cannarsa M. (eds). — Cambridge, 2022. — P. 99–115.
31. Krieger G., Schneider U. H. (Hrsg.). Handbuch Managerhaftung: Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat. Pflichten und Haftungsfolgen. Typische Risikobereiche. — 4. Auflage. — Köln, 2023. — 616 S.
32. Lieder J. From Corporate Governance to Algorithm Governance: Artificial Intelligence as a Challenge for Corporations and Their Executives // The Cambridge Handbook of Responsible Artificial Intelligence: Interdisciplinary Perspectives / Voenekey S., Kellmeyer P., Mueller O. (eds). — Cambridge, 2022. — P. 331–346.

33. Mertens F. The Use of Artificial Intelligence in Corporate Decision-Making at Board Level: A Preliminary Legal Analysis // Financial Law Institute Working Paper Series 2023-01. — 29 p.
34. Mittelstadt B., et al. The Ethics of Algorithms: Mapping the Debate // Big data & Society. — July–December 2016. — Vol. 3. — Iss. 2. — 68 p.
35. Mösslein F. Robots in the Boardroom: Artificial Intelligence and Corporate Law // Research Handbook on the Law of Artificial Intelligence / Barfield W., Pagallo U. (eds). — Cheltenham, 2018. — P. 649–670.
36. Petrin M. Corporate Management in the Age of AI // Columbia Business Law Review. — 2019. — № 3. — P. 965–1030.
37. Picciau C. The (Un)Predictable Impact of Technology on Corporate Governance // Hastings Business Law Journal. — 2021. — Vol. 17. — P. 67–135.
38. Ricci S. A. G. Artificial Agents in Corporate Boardrooms // Cornell Law Review. — 2020. — Vol. 105. — P. 869–908.
39. Tjin Tai E. T. Liability for AI Decision-Making // The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence: Global Perspectives on Law and Ethics / DiMatteo L. A., Poncibò C., Cannarsa M. (eds). — Cambridge, 2022. — P. 116–132.
40. Wendehorst C. Liability for Artificial Intelligence: The Need to Address Both Safety Risks and Fundamental Rights Risks // The Cambridge Handbook of Responsible Artificial Intelligence: Interdisciplinary Perspectives / Voeneke S., Kellmeyer P., Mueller O. (eds). — Cambridge, 2022. — P. 187–209.
41. Yampolskiy R. V. Unexplainability and incomprehensibility of artificial intelligence. 2019 // URL: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1907/1907.03869.pdf> (data obrashcheniya: 04.09.2025).
42. Zhao J. Artificial Intelligence and Corporate Decisions: Fantasy, Reality or Destiny // Catholic University Law Review. — 2022. — № 71. — P. 663–698.