

УДК 332.14

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ В ПЕРИОД ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Р.В. Понуров

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, email: ponurov.roman@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются наиболее актуальные тенденции использования искусственного интеллекта в корпоративном управлении в период цифровой трансформации. На основе ведущих мировых консалтинговых агентств и российских научных публикаций выявлены следующие ключевые тенденции: использование генеративного искусственного интеллекта как стратегического инструмента корпоративной трансформации, включая создание собственных моделей; рост адаптивного управления рисками с использованием риск-ориентированного подхода к регулированию систем, основанных на искусственном интеллекте; активная интеграция искусственного интеллекта в стратегии управления на корпоративном уровне; повышенное внимание к прозрачности использования искусственного интеллекта; сужение пространства неопределенности и укрепление доверия внешних и внутренних стейкхолдеров. Также в статье определены наиболее релевантные проблемы использования искусственного интеллекта в корпоративном управлении, разработана авторская модель влияния искусственного интеллекта на корпоративное управление в период цифровой трансформации и намечены пути дальнейших исследований в области исследования проявления искусственного интеллекта в корпоративном управлении в период цифровой трансформации.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровая трансформация, корпоративное управление, агенты искусственного интеллекта, тренды искусственного интеллекта.

CURRENT TRENDS IN THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CORPORATE GOVERNANCE DURING THE DIGITAL TRANSFORMATION

R.V. Ponurov

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, email: ponurov.roman@yandex.ru

Abstract. The article examines the most relevant trends in the use of artificial intelligence in corporate governance during the digital transformation. Based on the world's leading consulting agencies and Russian scientific publications, the following key trends have been identified: the use of generative artificial intelligence as a strategic tool for corporate transformation, including the creation of proprietary models; the growth of adaptive risk management using a risk-based approach to regulating systems based on artificial intelligence; active integration of artificial intelligence into management strategies at the corporate level; increased attention to transparency in the use of artificial intelligence; narrowing the space of uncertainty and strengthening the trust of external and internal stakeholders. The article also identifies the most relevant problems of using artificial intelligence in corporate governance, develops an author's model of the impact of artificial intelligence on corporate governance during digital transformation, and outlines ways for further research into the manifestation of artificial intelligence in corporate governance during digital transformation.

Keywords: artificial intelligence, digital transformation, corporate governance, artificial intelligence agents, artificial intelligence trends.

Дата поступления статьи в редакцию: 14.08.2025

Дата принятия статьи в печать: 18.09.2025

Введение

Искусственный интеллект (далее – ИИ) является ключевым драйвером четвертой промышленной революции (индустрии 4.0), локомотивом цифровой трансформации экономики и бизнеса. ИИ на наших глазах семимильными шагами внедряется в повседневную жизнь и охватывает всё больше сфер общественной деятельности. Бесспорно то, что в настоящее время «ИИ начинает осмысливаться обществом как эпохальное освобождение от рутинных коммуникаций» [4, С. 6], в связи с чем его грамотное использование становится устойчивым конкурентным преимуществом. Вместе с тем, ИИ является мегатрендом современных научных исследований и практик корпоративного управления [8, С. 230]. В корпо-

ративном управлении ИИ можно сравнить с ледоколом, идущим в застывших консервативных методах организации и ведения бизнеса. Так, в настоящее время более 75 % организаций заявляют об использовании ИИ как минимум в одной сфере функционирования бизнеса; в 28 % случаев за надзор за ИИ отвечает исполнительный директор, а в 17 % – совет директоров, при этом в среднем над этим работают два руководителя [16]. Более того, 27 % организаций проверяют все генерируемые ИИ материалы перед их использованием, тогда как сопоставимая доля проверяет менее 20 % контента [16]. По данным PwC, 73 % инвесторов считают, что компании, в которые они инвестируют, должны активнее развёртывать ИИ-решения, поскольку ожидают от них существенного роста продуктивности, доходов и прибыли [17].

Однако расширение применения ИИ усиливает неоднозначность оценки его влияния на управленческие процессы. Его внедрение сопровождается нарастанием этических дилемм, вопросов конфиденциальности данных и рисков подмены значимых человеческих решений алгоритмическими, что способно изменить баланс ответственности в корпоративном управлении. Для привлечения ИИ к стратегическим и тактическим задачам требуется формирование механизмов контроля, учитывающих непредсказуемость последствий ИИ-решений. В условиях индустрии 4.0 и цифровой трансформации использование ИИ становится фактором, определяющим темпы и направление модернизации корпоративных процессов, однако стремительное развитие технологий затрудняет формирование универсальных стандартов их безопасного и результативного применения.

Цель исследования

Целью статьи является выявление современных тенденций использования ИИ в корпоративном управлении в контексте цифровой трансформации.



Рис. 1. Ключевые факторы подрывных изменений в глобальном консалтинге [3]

Результаты исследования

Начать следует с того, что в настоящее время распространение технологий ИИ сопровождается активизацией дискуссии о стандартах их разработки и применения. В международной практике складываются две основные линии регулирования – жёсткое нормативное закрепление требований и использование инструментов «мягкого» права. Российская модель тяготеет к сочетанию обеих линий, при котором госу-

дарство выступает как инициатором законодательных инициатив, так и ключевым участником саморегулируемых объединений, разрабатывающих этические кодексы и стандарты [2]. В частности, в России принята Национальная стратегия развития ИИ на период до 2030 года, в которой дан определение как самого ИИ, так и связанных с ним ключевых понятий [1]. В целом, отечественный гибридный подход к реагированию и стандартизации ИИ отражает стремление к формированию единого нормативно-ценностного поля, которое призвано снизить риски неконтролируемого применения ИИ в управлении.

Вместе с тем всё более системное выражение получает этическая составляющая в регулировании ИИ. Анализ действующих кодексов и профессиональных деклараций показывает, что этика рассматривается как инструмент формирования доверия к технологиям, а также как способ согласования интересов разработчиков, пользователей и общества. Так, участники экспертных опросов и фокус-групп, представленных в исследовании Е. В. Поповой и Д. М. Мацепуро, подчеркивают, что закрепление этических принципов в корпоративной и отраслевой практике повышает готовность организаций внедрять ИИ в процессы принятия управленческих решений, особенно в сферах с высокой степенью социальной значимости [12]. Также здесь нельзя не отметить ведущую роль ИИ в совокупности факторов подрывных изменений в глобальном консалтинге, на что в рамках своего исследования справедливо указывает А. Березной (рис. 1).

Вообще степень распространения ИИ в корпоративном управлении оценивается как устойчивая и расширяющаяся. Так, по данным последних международных исследований, большинство крупных компаний уже интегрировали ИИ хотя бы в одну бизнес-функцию, а в ряде случаев – в несколько направлений одновременно. При этом уровень зрелости применения технологий варьируется от точечных пилотных проектов до комплексных стратегий цифровой трансформации [14]. В российской практике наблюдается рост числа организаций, разрабатывающих внутренние стандарты использования ИИ и включающих в себя этические положения в корпоративные документы, что постепенно формирует институциональную среду для более ответственного и масштабного внедрения.

Следует отметить, что за последние несколько лет количество научных публикаций, государственных отчётов (в том числе – национальных стратегий развития ИИ), отчётов маркетинговых и консалтинговых агентств, публикаций в СМИ и т.п. выросло многократно. Это не удивительно, поскольку ИИ находится в авангарде современной промышленной революции и цифровой трансформации, его использование уже отразилось на оптимизации сотен бизнес-процессов и, более того, стремительное совершенствование ИИ-технологий, включая машинное обучение и нейросетевые технологии, с каждым днём открывает всё новые горизонты возможностей применения ИИ в повседневной деятельности. Тем не менее, нельзя не отметить, что многие источники об «успехах» ИИ дублируют друг друга или отмечают очевидные аспекты, известные уже давно. В частности, таких материалов предостаточно в российской научной литературе, в связи с чем целесообразно обратиться к опубликованным научным исследованиям, входящим в авторитетную базу данных ядра РИНЦ. Таким образом, основываясь на релевантной научной литературе, а также недавних данных, опубликованных наиболее авторитетными мировыми агентствами, можно выделить ключевые тенденции использования ИИ в корпоративном управлении в период цифровой трансформации:

1. Использование генеративного ИИ как стратегического инструмента корпоративной трансформации, включая создание собственных моделей

Использование генеративного ИИ как стратегического инструмента корпоративной трансформации связано с изменением логики управления и организации бизнес-процессов. Современные компании рассматривают такие технологии и как вспомогательный инструмент, и как основу разработки новых продуктов и сервисов, создания интеллектуальных систем поддержки принятия решений и автоматизации сложных операций [14]. По данным McKinsey, уже 40 % организаций, внедряющих ИИ, начали интеграцию генеративных решений в стратегически значимые процессы, а около 20 % разрабатывают или тестируют собственные модели, ориентированные на специфику их деятельности [16]. Использование генеративного ИИ позволяет адаптировать алгоритмы к корпоративным требованиям, обеспечить контроль над качеством данных и снизить зависимость от внешних поставщиков технологий [15].

При этом наблюдается рост интереса к созданию собственных моделей, который обусловлен как необходимостью обеспечения конкурентных преимуществ, так и стремлением уменьшить технологические и юридические риски [2]. Современные компании (особенно в высокорегулируемых отраслях, выделяют отдельные управленческие структуры для надзора за разработкой и применением ИИ, включая участие советов директоров в определении приоритетов и стандартов использования. Так, PwC ука-

зывает, что 52 % инвесторов считают важным владение уникальными ИИ-моделями, которые обеспечивают долгосрочную ценность и устойчивое положение на рынке [17].

Для интеграции генеративного ИИ в стратегическое управление от организаций требуется наличие развитой инфраструктуры данных, компетентных специалистов и внутренней нормативной базы [13]. Практика создания собственных моделей связана с необходимостью согласования технологических решений с этическими принципами и отраслевыми стандартами, что особенно важно для обеспечения доверия заинтересованных сторон. Исследования McKinsey показывают, что лишь 27 % компаний проверяют весь, сгенерированный ИИ контент перед его использованием [16], что указывает на необходимость формирования комплексных процедур верификации и контроля качества.

В долгосрочной перспективе генеративный ИИ, используемый в качестве стратегического инструмента, способен изменять структуру корпоративного управления, перераспределять ответственность между структурными подразделениями и ускорять внедрение инноваций [7]. Создание и эксплуатация собственных моделей позволяют организациям интегрировать ИИ в корпоративную стратегию на уровне миссии и долгосрочных целей для обеспечения синхронизации технологического развития с требованиями рынка и регулирования. Использование генеративного ИИ как стратегического корпоративного инструмента таким образом повышает гибкость управленческих решений и открывает широкие возможности для системной цифровой трансформации в рамках индустрии 4.0.

2. Рост адаптивного управления рисками с использованием риск-ориентированного подхода к регулированию систем, основанных на ИИ

Адаптивное управление рисками в сфере ИИ основывается на интеграции процедур идентификации, оценки и уменьшении угроз на всех этапах жизненного цикла бизнес-систем, включая проектирование, внедрение и эксплуатацию [5]. Данный подход предполагает постоянную коррекцию мер контроля в зависимости от изменения технологической среды, характера используемых алгоритмов и специфики обрабатываемых данных. Так, по данным McKinsey, 53 % компаний, активно внедряющих ИИ, фиксируют рост числа инцидентов, связанных с некорректными результатами работы моделей или нарушением этических норм, что стимулирует переход от статичных регламентов к динамическим системам управления рисками [17]. PwC указывает, что 64 % советов директоров крупных компаний рассматривают необходимость введения гибких механизмов регулирования ИИ в качестве стратегического приоритета, а 41 % уже включили соответствующие метрики в систему оценки эффективности корпоративного управления [18].

Риск-ориентированное регулирование ИИ-систем предполагает сочетание технологических стандартов, юридических норм и этических принципов [9]. Формат позволяет учитывать различия между низко- и высокорисковыми сценариями применения за счёт выделения отдельных требований к прозрачности, проверке данных и алгоритмов, а также к обеспечению объяснимости решений. В ряде стран сегодня разрабатываются многоуровневые модели регулирования, в которых жесткость мер зависит от потенциальных последствий применения ИИ. По оценкам PwC, в 2024 г. около 35 % компаний в финансовом и промышленном секторах уже внедрили собственные внутренние классификаторы рисков ИИ [16], что ускоряет согласование корпоративных стандартов с нормативными требованиями и повышает уровень доверия заинтересованных сторон. Рост адаптивного управления рисками таким образом формирует условия для интеграции ИИ в корпоративные процессы с учётом сохранения надёжности управленческих решений, а адаптивная структура регулирования обеспечивает баланс между инновационной активностью и контролем за потенциальными угрозами [7].

3. Активная интеграция ИИ в стратегии управления на корпоративном уровне

Интеграция ИИ в корпоративные стратегии управления выражается в переходе от фрагментарных инициатив к целостным программам, которые охватывают весь цикл принятия управленческих решений [11]. Согласно данным McKinsey за 2025 г., 65 % компаний, использующих ИИ, уже включили его развитие в ключевые приоритеты стратегического планирования, а в 39 % организаций ответственность за стратегическое направление в области ИИ закреплена на уровне совета директоров [16]. Подобный уровень вовлечённости позволяет согласовывать технологические цели с долгосрочными задачами бизнеса и корпоративной политикой в области цифровой трансформации. PwC отмечает, что в 2024–2025 гг. в мировой выборке компаний с выручкой свыше 1 млрд долларов США почти половина разработала дорожные карты внедрения ИИ, охватывающие операционные, финансовые и социальные аспекты деятельности [16].

Включение ИИ в стратегические документы и управленческие регламенты сопровождается формированием внутренней инфраструктуры, обеспечивающей как технологическую, так и организационную готовность к его применению [6], что предполагает выделение инвестиционных ресурсов на развитие внутренних компетенций, создание специализированных подразделений и формирование систем оценки результативности внедрения ИИ на уровне корпоративных KPIs. Так, в 2025 г. был зафиксирован рост числа компаний, создающих собственные центры экспертизы по ИИ — их доля достигла 31 % среди организаций, активно использующих технологии машинного обучения [16]. PwC дополняет, что среди компаний с высоким уровнем цифровой зрелости 72 % уже рассматривают ИИ как неотъемлемый элемент корпоративной стратегии, что свидетельствует о его закреплении в корпоративном управлении как инструмента, прямо влияющего на конкурентоспособность и устойчивость бизнеса [17].

Такое институциональное закрепление роли ИИ в стратегическом управлении обуславливает системный контроль за его внедрением, обеспечивает согласованность технологического развития с общекорпоративными приоритетами и позволяет интегрировать ИИ в процессы принятия решений на всех уровнях управления [5].

4. Повышенное внимание к прозрачности использования ИИ

Повышение внимания к прозрачности использования ИИ стало ответом на рост его значимости в процессах корпоративного управления и увеличение числа случаев, связанных с неочевидностью алгоритмических решений [2]. Так, согласно исследованию McKinsey, в 2025 г. 57 % руководителей считают прозрачность ключевым фактором доверия к ИИ в управленческих процессах, а 42 % уже внедрили внутренние стандарты объяснимости алгоритмов [16]. PwC указывает, что в 2024–2025 гг. наблюдается рост числа компаний, публикующих отчёты о принципах использования ИИ, включая сведения о целях, источниках данных и механизмах защиты от предвзятости [18]. Открытость информации способствует укреплению репутации компаний и позволяет уменьшать правовые и репутационные риски.

В корпоративной практике прозрачность применения ИИ постепенно закрепляется в виде обязательных процедур внутреннего аудита, описания алгоритмов и формирования протоколов их тестирования [12]. Компании внедряют независимые экспертные проверки и системы мониторинга корректности работы ИИ-моделей, что соответствует общим рекомендациям о внедрении многоуровневого контроля качества данных и алгоритмов. В исследовании PwC указывается, что в организациях с развитой системой корпоративного управления доля инициатив по обеспечению прозрачности выросла на 28 % за последний год, что подтверждает устойчивый тренд к формализации принципов этичного и открытого применения ИИ [17]. Таким образом, формирование культуры прозрачности в использовании ИИ укрепляет управленческую ответственность и формирует основу для более эффективного взаимодействия с регулирующими органами, инвесторами и обществом [10].

5. Сужение пространства неопределенности и укрепление доверия внешних и внутренних стейкхолдеров

Наконец, важным условием эффективного корпоративного управления всё отчетливее становится снижение неопределенности в применении ИИ и укрепление доверия стейкхолдеров [8]. Согласно McKinsey, в 2025 г. более 60 % руководителей указывают на необходимость целенаправленной работы по сокращению факторов неопределенности в ИИ-решениях, включая четкую идентификацию источников данных и прозрачные принципы их обработки [16]. PwC отмечает, что доверие к ИИ среди инвесторов и партнёров прямо коррелирует с наличием систем контроля качества и понятными стандартами аудита моделей [18]. Поэтому в корпоративном управлении активно создаются механизмы прогнозирования и оценки результатов внедрения ИИ, что позволяет снизить риски ошибок и повысить предсказуемость управленческих эффектов.

Практика опытных в использовании ИИ компаний показывает, что сужение пространства неопределенности связано с внедрением процедур независимой верификации алгоритмов и комплексного анализа влияния ИИ-решений на бизнес-процессы [9]. В исследовании McKinsey показан рост числа организаций, в которых реализуются многоуровневые протоколы проверки корректности работы моделей [16], а PwC оценивает, что внедрение систем внутреннего контроля повышает доверие внешних стейкхолдеров на 35 % [17]. Укрепление доверия внешних стейкхолдеров способствует формированию стабильных долгосрочных отношений с инвесторами, контрагентами и регулирующими органами, а также укрепляет репутацию компании как ответственного пользователя ИИ. Внутренние стейкхолдеры — от совета директоров до сотрудников подразделений — также повышают уровень вовлеченности при наличии понятных и прозрачных процедур управления ИИ, что приводит к интеграции алгоритмических решений в стратегические цели предприятия и формирует внутреннюю уверенность в их результативности [10].

Основные тенденции использования ИИ в корпоративном управлении в период цифровой трансформации

Тенденция	Содержание	Основные проявления	Ожидаемые эффекты
Использование генеративного ИИ как стратегического инструмента корпоративной трансформации, включая создание собственных моделей	Применение генеративных технологий для ускорения инноваций и повышения эффективности	Разработка новых продуктов, автоматизация процессов, корпоративные центры компетенций, собственные модели ИИ	Ускорение вывода продукции на рынок, снижение транзакционных издержек, рост инновационного потенциала
Рост адаптивного управления рисками с использованием риск-ориентированного подхода к регулированию систем, основанных на ИИ	Гибкая оценка и контроль рисков, связанных с ИИ	Интеграция нормативных требований, учет вероятностных рисков, влияние на стратегические цели	Снижение вероятности технологических и репутационных потерь, укрепление нормативной согласованности
Активная интеграция ИИ в стратегии управления на корпоративном уровне	Включение ИИ в стратегические планы и управленческие процессы	Прогнозная аналитика, поддержка решений, закрепление ИИ в долгосрочных планах	Повышение качества управленческих решений, рост конкурентных преимуществ
Повышенное внимание к прозрачности использования ИИ	Обеспечение объяснимости и доступности информации об алгоритмах	Публикация принципов применения ИИ, внутренний аудит, контроль качества данных	Укрепление корпоративной репутации, снижение конфликтности взаимодействий с регуляторами
Сужение пространства неопределенности и укрепление доверия внешних и внутренних стейкхолдеров	Повышение предсказуемости и надежности решений, основанных на ИИ	Стандартизация процессов, подтверждение надежности, развитие коммуникации со стейкхолдерами	Расширение возможностей привлечения инвестиций, повышение лояльности сотрудников и партнеров

Источник: авторская разработка.

Таким образом, можно обобщить выявленные тенденции (табл. 1).

Однако не всё так однозначно и радужно, поскольку в практике корпоративного управления возникает множество проблем использования ИИ. Проблематика использования ИИ в корпоративном управлении связана с непрозрачностью алгоритмов, смещениями в данных и размыванием границ ответственности за решения. В научных исследованиях указывается на значительный информационный шум вокруг генеративных систем и завышенные ожидания от ИИ, при том, что практики верификации качества данных и объяснимости часто остаются фрагментарными [6], [14]. Риски усиливаются за счёт зависимости от поставщиков технологий и ограниченной воспроизводимости результатов, что усложняет аудит управленческих решений и снижает доверие к автоматизированным выводам ИИ [7] [12]. Повестка нормативного регулирования также неоднородна. Проблемным является и алгоритмическое ценообразование, которое порождает угрозы манипулирования поведением потребителей, углубляет дискриминацию цен и создаёт условия для трудно выявляемых согласованных действий, для чего требуется применение специфических мер контроля до запуска ИИ-систем и в процессе их эксплуатации [13]. Национальная модель саморегулирования отражает существенное влияние государства на выработку «мягких» норм, что способно смещать баланс интересов и формировать квазинормативные практики; при этом заявленные этические принципы нередко расходятся с фактическими механизмами их исполнения [2], [12]. Кроме того, дискуссия о согласовании юридических требований, технических стандартов и этики остаётся незавершённой, что поддерживает высокую неопределённость для компаний в разных отраслях [7].

Внутри организаций сохраняются барьеры инфраструктурного и компетентностного характера – недостаточность зрелых процессов управления данными, слабая методическая база для валидации моделей и дефицит специалистов по оценке рисков снижают управленческую ценность ИИ и повышают вероятность ошибок [5], [11]. В частности, высок риск утечки стратегических данных при использовании внешних ИИ-платформ [14]. Современные исследования указывают на ограниченность переносимости результатов между отраслями и быстрый износ решений на фоне динамики технологий, что затрудняет масштабирование и поддержку моделей в реальном времени [9], [14]. Также нередко наблюдается конфликт интересов между разработчиками ИИ и топ-менеджментом [15]. Социальные эффекты также неоднозначны – выгоды бизнеса могут достигаться ценой издержек для общества и окружающей среды, что усиливает требования к ESG-ориентации корпоративных практик и к согласованию технологических целей с общественными интересами [10].

Таким образом, можно обобщить выявленные ключевые проблемы (табл. 2).

Задаваясь вопросом о влиянии ИИ на корпоративное управление, следует взвесить все «за» и «против».

Таблица 2

Ключевые проблемы использования ИИ в корпоративном управлении

Проблема	Содержание	Возможные последствия
Непрозрачность алгоритмов	Ограниченная объяснимость работы моделей и сложность интерпретации решений ИИ	Снижение доверия стейкхолдеров, затруднения в аудите решений
Смещения в данных	Ошибки и предвзятость, унаследованные от исходных массивов информации	Усиление дискриминационных практик, искажение прогнозов
Зависимость от поставщиков технологий	Ограниченный контроль над инфраструктурой и обновлениями	Рост уязвимостей, риск утечки конфиденциальных данных
Алгоритмическое ценообразование	Манипулирование поведением потребителей и дискриминация цен	Антимонопольные риски, снижение конкуренции
Несоогласованность регулирования	Расхождения между этическими принципами, нормами и практическим исполнением	Правовая неопределённость, рост издержек на соблюдение требований
Инфраструктурные и компетентностные ограничения	Недостаточность зрелых процессов управления данными, дефицит специалистов	Ошибки в управленческих решениях, снижение эффективности ИИ
Ограниченная переносимость и износ решений	Быстрое устаревание моделей и трудности масштабирования	Повышенные затраты на адаптацию и поддержку систем
Конфликт интересов	Несовпадение целей разработчиков ИИ и топ-менеджмента	Замедление внедрения и снижение стратегической согласованности
Социальные и экологические издержки	Потенциальный ущерб обществу и окружающей среде	Рост требований к ESG-ориентации корпоративных практик

Источник: авторская разработка.

Сопоставление тенденций и проблем применения ИИ позволяет увидеть, что технологический прогресс в этой сфере сопровождается формированием новых зон возможностей и рисков, требующих комплексной оценки.

Обобщая, можно сказать, что положительное воздействие ИИ на корпоративное управление связано с расширением аналитических возможностей, ускорением обработки информации и оптимизацией ресурсных потоков. Создаваемые ИИ алгоритмы создают предпосылки для повышения точности прогнозов, что позволяет компаниям гибко реагировать на изменения рыночной среды и формировать стратегии на основе более полных данных. Встраивание ИИ в процессы корпоративного управления способствует переосмыслению бизнес-моделей и поиску новых форм конкурентных преимуществ.

Наряду с этим сохраняются ограничения, обусловленные неполной прозрачностью алгоритмов, вариативностью качества исходных данных и сложностями их верификации. Усиление зависимости от внешних поставщиков технологий, отсутствие единых стандартов и противоречия между заявленными этическими принципами и их реализацией усиливают неопределённость при принятии решений. Таким образом, влияние ИИ на корпоративное управление представляет собой баланс между потенциалом технологического развития и необходимостью уменьшения сопутствующих рисков.

Основываясь на этом, предлагается модель влияния ИИ на корпоративное управление в период цифровой трансформации (рис. 2).

Предложенная схема отражает взаимосвязь внешних условий, стратегических приоритетов компании, политики в области данных и организации процессов разработки, внедрения и контроля ИИ-решений. Логика структуры построена так, чтобы отразить последовательность управленческих шагов и петли обратной связи, позволяющие корректировать цели и стандарты в зависимости от результатов и взаимодействия с заинтересованными сторонами. Внешняя среда задаёт контекст, в котором принимаются решения о направлениях использования ИИ, а также условия для разработки нормативных и этических рамок. На корпоративном уровне выделяются блоки целеполагания, надзора и политики данных, что обеспечивает согласованность портфеля инициатив ИИ с общей стратегией. Инфраструктура данных и стандарты жизненного цикла моделей служат фундаментом для разработки решений, которые затем интегрируются в ключевые процессы управления.

Мониторинг, аудит и диалог со стейкхолдерами создают условия для повышения прозрачности и формирования доверия к ИИ-инструментам. Замыкают модель циклы обратной связи, включая корректировку требований, обновление стандартов и переоценку корпоративных целей, что обеспечивает её адаптивность к изменениям среды и внутренних условий. Современные компании могут использовать авторскую модель как методическую основу для комплексного внедрения ИИ в корпоративное управление, включая распределение функций между уровнями управления, оценку зрелости процессов интеграции ИИ и построение системы контроля, позволяющей уменьшать риски и повышать управленческую ценность ИИ-технологий.

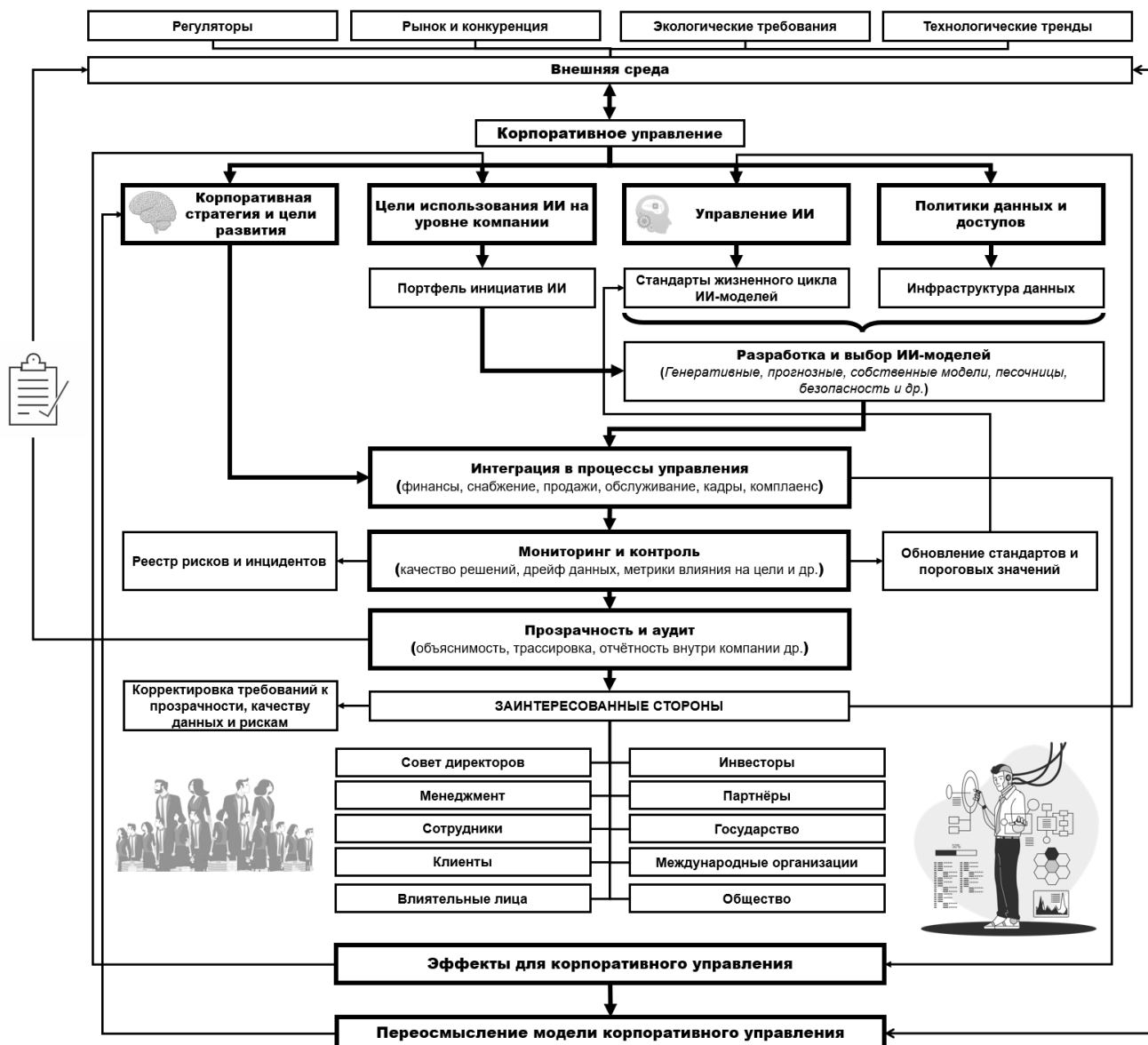


Рис. 2. Модель влияния ИИ на корпоративное управление в период цифровой трансформации

Источник: авторская разработка.

Таким образом, на основании изученных современных тенденций можно наметить некоторые пути дальнейших исследований в области исследования проявления ИИ в корпоративном управлении в период цифровой трансформации:

- Во-первых, целесообразно расширить эмпирическую базу исследований, включая межотраслевые сопоставления, что позволит выявить специфику применения ИИ в корпоративном управлении в разных секторах экономики и повысить точность оценок влияния технологий на стратегические и операционные решения.
- Во-вторых, следует углубить изучение механизмов взаимодействия корпоративных структур с органами регулирования ИИ и профессиональными объединениями для выработки согласованных этических и нормативных стандартов применения ИИ, которые бы учитывали баланс интересов бизнеса, общества и государства.
- В-третьих, целесообразно исследовать влияние моделей корпоративного управления данными на эффективность и безопасность ИИ-решений, включая вопрос взаимосвязи архитектуры данных, процедур их проверки и методик оценки качества алгоритмов.
- Наконец, следует развивать направления, связанные с оценкой долгосрочных социальных и экономических эффектов интеграции ИИ для того, чтобы выявить, в какой мере внедрение технологий способствует достижению целей корпоративного развития и согласуется с принципами ответственного ведения бизнеса.

Выводы

Развитие ИИ в корпоративном управлении в условиях цифровой трансформации приобретает многомерный характер, оно охватывает стратегические, организационные, технологические и этические аспекты. Взаимодействие между внешними факторами, корпоративными целями и внутренними механизмами управления ИИ формирует динамичную систему, в которой результаты зависят от качества интеграции ИИ-технологий и ИИ-решений в управление, от согласованности норм и стандартов, а также от способности компаний адаптировать ИИ под отраслевые и культурные особенности. Положительные эффекты проявляются в повышении точности и скорости управленческих решений, расширении аналитического инструментария и создании новых источников конкурентных преимуществ. Однако сохранение высокого уровня неопределённости, проблемы прозрачности ИИ, риски зависимости от внешних поставщиков и дефицит компетенций препятствуют полной реализации потенциала ИИ.

Литература

1. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года»): Указ Президента РФ N 490 от 10.10.2019 (ред. от 15.02.2024). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/ (дата обращения: 15.07.2025).
2. Белоус Д.О., Дада О.Д. Субъекты этического регулирования искусственного интеллекта: российский опыт // Вестник Томского государственного университета. 2024. № 502. С. 48-56.
3. Березной А. Адаптация к подрывным изменениям в цифровом мире: мейджоры управленческого консалтинга // Форсайт. 2024. Т. 18. № 3. С. 16-27.
4. Владимирова Т.В. О роли искусственного интеллекта в становлении нового цифрового порядка // Информационное общество. 2022. № 2. С. 5-12.
5. Измайлов М.К. Применение искусственного интеллекта для оптимизации рутинных административных задач: возможности, проблемы и перспективы // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19. № 4. С. 395-408.
6. Гаврилова Т.А. «Стохастический попугай» на службе бизнеса: успехи и проблемы генеративного искусственного интеллекта // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 3. С. 461-482.
7. Калкан Г. Влияние искусственного интеллекта на корпоративное управление // Корпоративные финансы. 2024. Т. 18. № 2. С. 17-25.
8. Лаптев В.А., Чуча С.Ю., Фейзрахманова Д.Р. Цифровая трансформация инструментов управления современными корпорациями: состояние и пути развития // Правоприменение. 2022. Т. 6. № 1. С. 229-244.
9. Мейрияни М., Варганегара Д.Л., Андини В. Большие данные, машинное обучение, искусственный интеллект и блокчейн в корпоративном управлении // Форсайт. 2023. Т. 17. № 4. С. 69-78.
10. Морозова И.А., Сметанина А.И., Сметанин А.С. ESG-стратегия управления устойчивой цифровой трансформацией бизнеса в экономике искусственного интеллекта // Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16. № 2. С. 217-239.
11. Покаместов И.Е., Никитин Н.А. Современные технологии искусственного интеллекта как инструмент трансформации цепочек создания стоимости российских коммерческих банков // Финансы: теория и практика. 2024. Т. 28. № 4. С. 122-135.
12. Попова Е.В., Мацепуро Д.М. Этическое и правовое измерение технологий искусственного интеллекта: игра по правилам и без // Вестник Томского государственного университета. 2024. № 502. С. 57-67.
13. Тутов Л.А., Измайлов А.А. Цифровые технологии на службе у предпринимательства: новые вызовы для регулирования // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2024. Т. 59. № 3. С. 3-20.
14. Фролов И.Э., Киселев В.Н. Искусственный интеллект как драйвер прорывных технологий: глобальные тренды и уроки для России // Проблемы прогнозирования. 2025. № 3 (210). С. 122-134.
15. Искусственный интеллект в России: разработка и применение // НИУ ВШЭ. [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1053986532.pdf> (дата обращения: 15.07.2025).
16. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value // McKinsey. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата обращения: 15.07.2025).
17. Trends shaping corporate governance in 2025 // PwC. [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3Ng9T7> (дата обращения: 15.07.2025).
18. PwC's AI Agent Survey // PwC [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3Ng9V9> (дата обращения: 15.07.2025).