



**Науково-практична конференція
Корпоративне управління в умовах євроінтеграції:
сучасні виклики для судової системи**

**ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В
КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ:
ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

Олександра КОЛОГОЙДА

доктор юридичних наук, професор
Навчально-наукового інституту права
Київського національного університету імені
Тараса Шевченка

17 квітня 2026 р.

**Секція 4. Окремі питання управління та
корпоративного контролю**

Використання систем ШІ

- Для членів рад директорів/наглядових рад вплив ШІ дедалі важче стає ігнорувати
- дослідження Top Lead за підтримки Міністерства цифрової трансформації України
- 93% українських компаній (переважно рекламний бізнес, маркетинг, торгівля) застосовують ШІ у своїй діяльності.
- **Мета:**
- аналіз даних ринку та прогнозування (75,8%)
- маркетинг та продажі (63,8%)
- клієнтські сервіси (52,7%)
- управління персоналом (33,3%)
- виробничі процеси та техобслуговування (20,8%)
- безпека та кіберзахист (18,4%)

Правове регулювання

- **Резолюція з рекомендаціями Комісії з норм цивільного права щодо робототехніки 2015/2103(INL)** Європейського Парламенту від 16.02.2017 – загальні принципи розвитку робототехніки та ШІ для використання в ЄС
- **Комюніке «Штучний інтелект для Європи» від 25.04.2018 та Скоординований план щодо штучного інтелекту** від 7.12.2018 - стратегічні пріоритети: нарощування інвестицій у розвиток технологій ШІ; підготовка до соціально-економічних трансформацій, впровадження ШІ з дотриманням етичних принципів, норм права та основоположних цінностей ЄС
- **Етичні настанови щодо надійного ШІ від 8.04.2019**
- **Програмний документ «Біла книга з штучного інтелекту. Європейський підхід до досконалості і довіри»** Європейської Комісії від 19.02.2020 – акцент на захисті прав споживачів, персональних даних і приватності, недискримінації, забезпеченні соціального й екологічного добробуту, ефективному механізмі відповідальності у разі загроз для безпеки
- **Регламент про регулювання штучного інтелекту в ЄС 2024/1689 від 13.06.2024** – створення єдиного правового підходу до регулювання використання ШІ, незалежно від сфери, який поширюється на постачальників, дистриб'юторів, виробників систем ШІ в ЄС або за межами, якщо ШІ використовується на території ЄС. Ризик-орієнтований підхід, поділ систем ШІ на 4 категорії за групою ризику: неприйнятний, високий, обмежений та мінімальний ризик.
- **Рамкова Конвенція зі штучного інтелекту, прав людини, демократії та верховенства права (CETS № 225)** Комітету зі штучного інтелекту Ради Європи від 14.03.2024
- **Методологія з оцінки впливу ШІ на права людини, демократію та верховенство права (HUDERIA)** пропонує компаніям гнучкий інструмент для виявлення та усунення ризиків, пов'язаних із застосуванням ШІ-систем, та мінімізації негативних наслідків
- **Цифровий омнібус зі штучного інтелекту, 19.11.2025** (Про внесення змін до Регламентів (ЄС) 2024/1689 та (ЄС) 2018/1139 щодо спрощення імплементації гармонізованих правил щодо штучного інтелекту)

Переваги використання ШІ в корпоративному управлінні

Подолання інформаційної асиметрії

доступ до незалежних даних, досліджень та аналітики, прогнозування наслідків рішення, глибина дискусії

Автоматизація рутинних завдань

документообіг, фінансовий облік, зниження кількості помилок і зменшення витрат людських ресурсів

Оптимізація бізнес-процесів

аналіз великих обсягів даних, ефективні шляхи оптимізації, зменшення витрат, покращення продуктивності

Аналіз даних

ринки, прогнози продажів, споживчі тенденції та інші аспекти бізнесу, що сприяє кращим стратегічним рішенням та підвищенню конкурентоспроможності

Відсутність власного інтересу, фізіологічних потреб та винагороди

оптимальні обґрунтовані рішення без упереджень, прихованого інтересу та вигоди, дозволяє уникнути помилок через втому, недостатню поінформованість



РОБОТИ-ДИРЕКТОРИ



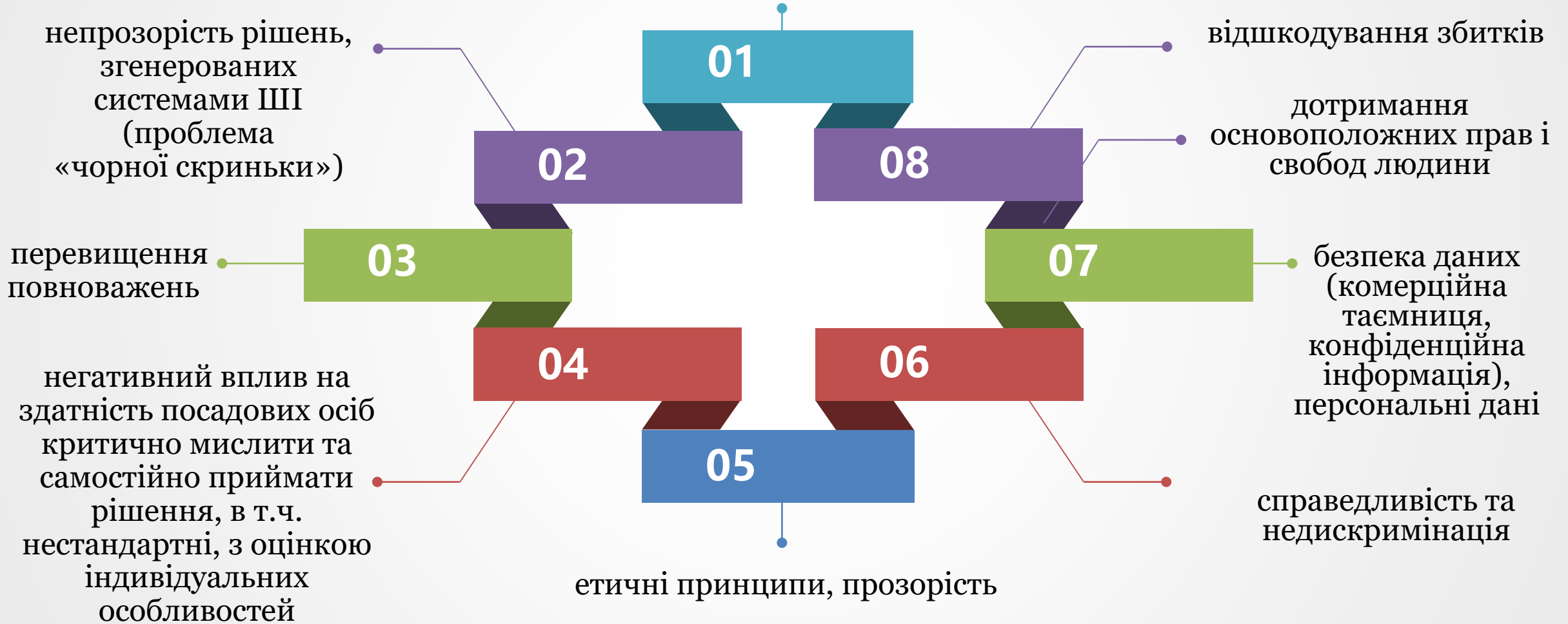
- **Тан Юй** – людиноподібна жінка-робот зі ШІ
- У серпні 2022 року китайська компанія NetDragon Websoft - розробник онлайн-ігр та мобільних додатків призначила на посаду генерального директора своєї дочірньої компанії.
- Відповідає за нагляд за операціями в компанії та забезпечує справедливе та ефективне робоче місце для працівників.
- **Міка** – людиноподібний робот із штучним інтелектом, став першим у світі генеральним директором у польській компанії з виробництва рому та спиртних напоїв Dictador.
- Генеральний директор Hanson Robotics Девід Хенсон, який відіграв ключову роль у працевлаштуванні Міка в Dictador, наголосив на важливості «олюднення» ШІ. Водночас Міка не має повноважень звільнити жодного з працівників компанії, оскільки основні важливі рішення в Dictador приймаються керівниками-людьми.
- **Sophia** - людиноподібний робот-жінка гонконзької компанії Hanson Robotics. У жовтні 2017 офіційно отримав громадянство Саудівської Аравії

Власна правосуб'єктність чи виконання допоміжних функцій?

- ❑ **Серт О.В. Однорівнева система корпоративного управління.** Дис. доктор філософії. КНУ, 2025
концепція самокерованої ради як виду однорівневої структури корпоративного управління у якій функції її членів реалізовуватимуться ШІ, з використанням блокчейн-технологій, смарт-контрактів та робота-директора, що функціонує під наглядом директора-наглядача.
- **Робот-директор** – це спеціалізоване програмне забезпечення, створене на основі алгоритмів ШІ, яке функціонує з метою самостійної участі в ухваленні рішень.
- **Самокерована рада директорів** – це адміністративний орган корпорації, який функціонує як цілісна скоординована система управління і контролю, що забезпечує автономне ухвалення управлінських рішень за допомогою роботів-директорів під наглядом незалежних невиконавчих директорів-наглядачів.
- ❑ Наразі відсутні нормативні підстави наділяти системи ШІ (роботів-директорів) правосуб'єктністю
- ❑ **Робот-директор:**
 - машина (ст. 3(1) Регламенту 2024/1689), програмований механізм, що лише має зовнішній вигляд людиноподібного тіла (artificial body)
 - є об'єктом, а не суб'єктом права
 - не має правосуб'єктності (правоздатності, дієздатності)
 - не може бути самостійним членом органу корпоративного управління, який включає фізичних осіб, представників юридичних осіб, управляючу компанію. В ЄДР керівник – це завжди фізична особа.
 - не здатен самостійно ухвалювати корпоративні рішення, виконувати фідучіарні обов'язки та нести відповідальність за їх наслідки
- ❑ **NB П. 59 Резолюції 2015/2103(INL)** містить рекомендацію про можливість наділення роботів особливим правовим статусом «**електронної особи**» (**особистості**). Ця потенційна можливість зумовлена автономністю у прийнятті рішень, здатністю до навчання, можливістю сприйняття інформації із зовнішнього середовища та непередбачуваністю поведінки

РИЗИКИ

галюцинації систем ШІ



Вимоги до використання систем ШІ у корпоративному управлінні

3) призначення відповідальної особи

за нагляд за використанням систем ШІ

1) вміння та відповідальне проектування, аудит постачальників

з урахуванням правових та етичних аспектів в сфері дотримання прав людини, захисту прав споживачів, безпеки даних (персональних, комерційної таємниці, авторського права), недискримінації, забезпечення дотримання принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності

2) постійне оновлення даних та алгоритмів системи ШІ («навчання» системи ШІ)



4) зобов'язання щодо підвищення кваліфікації користувачів у сфері ШІ

5) впровадження політики використання ШІ рішенням уповноваженого органу

із зазначенням сфери використання ШІ (генерування запитів, моделювання сценаріїв, складання протоколів, віртуальний спостерігач під час зустрічей), визначення порядку усунення розбіжностей між інформацією, генерованою ШІ, та наданою менеджментом, збереження відповідей, механізму відповідальності

6) Страхування відповідальності товариства

за заподіяння шкоди при використанні систем ШІ

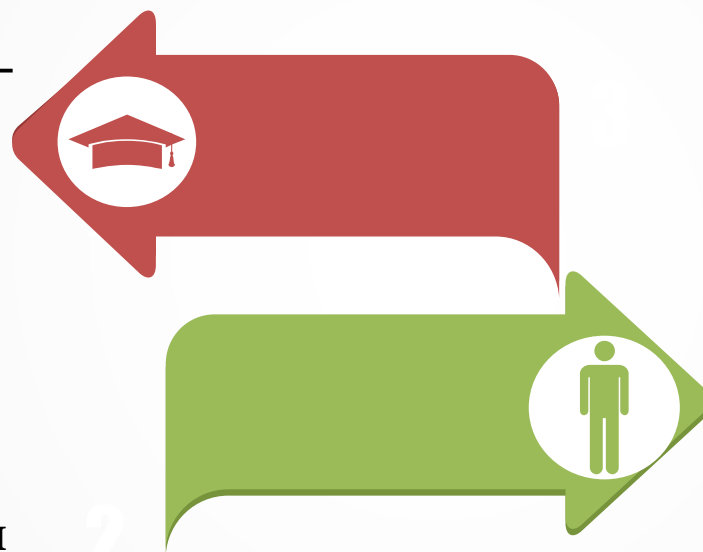
Відповідальність за рішення ухвалені системами ШІ

Товариство несе відповідальність



за дії або бездіяльність роботів-директорів, використання систем ШІ посадовими особами, що заподіяло шкоду третім особам

Директори можуть делегувати частину своїх функцій системі ШІ, але вони повністю залишаються відповідальними за виконання фідуціарних обов'язків та рішення, прийняті у сфері корпоративного управління з використанням технологій ШІ



Субсидіарна відповідальність



- ❑ **розробника, ліцензіара ПЗ** - за технічні або алгоритмічні помилки систем ШІ, втручання у роботу системи ШІ, захисні механізми, прозорість та дотримання стандартів безпеки, введення в експлуатацію не сертифікованих систем ШІ та систем неприйняттого ризику;
- ❑ **директора-наглядача** - за недбалість (неналежний нагляд), втручання у роботу ШІ, використання не сертифікованого ПЗ, недотримання безпеки даних;
- ❑ **учасників товариства**, які голосували за обрання робота-директора, використання систем ШІ неприйняттого або високого ризику, не сертифікованих систем ШІ.

Проблеми доказування вини та причинно-наслідкового зв'язку

- ❑ **Регламент 2024/1689 (AI Act)** - вимоги прозорості, управління даними, кібербезпеки й нагляду за високоризиковими системами.
 - Багато сучасних моделей ШІ є непрозорими і навіть розробники не завжди можуть пояснити, чому система ШІ запропонувала те чи інше автономне рішення (**проблема «чорної скриньки»**).
- ❑ Алгоритмічна система, яка змінюється через самонавчання, не відповідає традиційному розумінню «продукту» як статичного об'єкта і як наслідок доказово складним є поширення на розробника відповідальності за аналогією з відповідальністю за «продукт», а на посадову особу (користувача) – відповідальності за використання системи ШІ за аналогією з відповідальністю за використання джерела підвищеної небезпеки.
- ❑ **Інструментальний підхід** – вся відповідальність покладена на людину-розробника, власника або оператора (користувача) є найпоширенішим і відповідає базовим принципам цивільного права, однак стикається з неспроможністю притягнути людину до відповідальності за непередбачувані алгоритмічні помилки систем ШІ, оскільки неможливо встановити причинно-наслідковий зв'язок між початковим алгоритмом і фінальною дією системи ШІ.
- ❑ **Гібридний підхід** – передбачає диференціацію відповідальності залежно від рівня автономності системи. Для простих алгоритмів застосовується класичний правовий режим, для високоавтономних – запроваджуються спеціальні механізми: обов'язкове страхування відповідальності, додаткові вимоги до сертифікації та аудиту.
- ❑ **Диференційований підхід** передбачає створення кількох правових режимів для різних типів систем. Це дозволяє уникнути надмірного регулювання для безпечних алгоритмів і водночас встановити високі вимоги до критично важливих сфер – транспорту, медицини, інфраструктури, відповідно до потенційної шкоди для суспільства та фундаментальних прав людини
- ❑ **Європейською Комісією у Регламенті (ЄС) 2024/1689** запропоновано запровадження **презумпції вини та причинно-наслідкового зв'язку** за умови доведення позивачем порушення обов'язків оператором або постачальником системи ШІ.

