

УДК 65.011.56 DOI: 10.14451/1.240.469

# Этика использования различных уровней искусственного интеллекта в корпоративном управлении

© 2024 **Шведов Андрей Игоревич**

Аспирант Факультет менеджмента. Московский финансово-промышленный университет Синергия, Москва.

E-mail: sve\_dov@mail.ru

© 2024 **Фомичев Андрей Николаевич**

Кандидат экономических наук, профессор кафедры Организационного менеджмента. Московский финансово-промышленный университет Синергия, Москва.

E-mail: anfomichev@synergy.ru

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, управленческие процессы, алгоритмы, менеджмент, человек.

В настоящей работе подвергнуты всестороннему рассмотрению этические аспекты, связанные с интеграцией искусственного интеллекта в структуру корпоративного управления. В условиях активного внедрения автоматизированных технологий в административные функции формируются существенные вызовы, требующие решения сложных вопросов этической природы: в частности, прозрачность алгоритмических решений должна быть обеспечена на всех уровнях, а алгоритмическая предвзятость ликвидирована. Кроме того, особая значимость придаётся дифференциации ответственности между разработчиками, конечными пользователями и структурами, внедряющими данные системы. Фокус направлен на оценку воздействия ИИ на права сотрудников, а также на соблюдение норм социальной справедливости в рамках корпоративной культуры. Настоящая работа сосредоточена на рассмотрении первоочередных этических вопросов, обостряющихся в условиях интеграции искусственного интеллекта в корпоративную среду, и на определении наиболее рационального способа балансировки человеческого и машинного влияния в управленческих функциях. Основной акцент сделан на идентификации ключевых вызовов, возникающих на стыке автоматизации и человеческого участия, с целью достижения функционального взаимодействия, способного повысить эффективность без утраты нравственной ответственности. В завершение обсуждения подчеркивается, что внедрение искусственного интеллекта обладает потенциалом значительного улучшения управленческих процессов. Однако этот прогресс требует внимательного учета этических вызовов. Приоритетность задач обеспечения алгоритмической прозрачности и минимизации предвзятости представляется особенно значимой; в то же время участие человека в принятии ключевых решений оказывается не менее необходимым, поскольку позволяет сохранить баланс между повышенной результативностью и соблюдением этических стандартов. Наибольший прогностический потенциал проявляют гибридные подходы, совмещающие человеческий опыт с возможностями ИИ, что открывает перспективы оптимизации управления.

## Введение

Введение многослойных уровней искусственного интеллекта (ИИ) в сферу корпоративного управления предполагает скрупулёзное рассмотрение как научных теоретических основ, так и реалий практического применения. Возникновение ИИ как существенного элемента деловой среды ставит под вопрос не только технические аспекты, но и вызывает обоснованные сомнения относительно этических последствий его интеграции. С одной стороны, автоматизированные системы ИИ приносят возможности значительного повышения управленческой эффективности, оптимизируя процессы принятия решений. С другой – использование таких технологий выводит проблематику за рамки стандартного программного обеспечения, они формируют особую сферу моральных дилемм. Данная работа приобретает особую значимость благодаря глубокому анализу этических проблем, возникающих в процессе применения искусственного интеллекта на уровне сложной корпоративной системы управления. Внимание в первую очередь уделено воздействию алгоритмических решений на права сотрудников и обеспечение социальной справедливости в рамках организационной среды. Вопросы разделения ответственности между создателями программного обеспечения, непосредственными пользователями и управленческими структурами, особенно в случае возникновения ошибок в автоматизированных процессах, остаются почти не освещёнными в современных публикациях, что подчёркивает актуальность проведённого анализа. Настоящее исследование направлено на детальный анализ и исследование этических вопросов, возникающих в процессе внедрения искусственного интеллекта в управленческую сферу. Методологическая база опирается на систематическое изучение научных публикаций за период 2020–2024 годов с привлечением электронных платформ, таких как Google Scholar, Scopus, Web of Science и eLibrary. На первом этапе было отобрано 126 научных работ, которые

затем подверглись строгой оценке на предмет актуальности и тематической релевантности, из которых 15 источников были отобраны для углублённого анализа в рамках исследования.

## Этические вызовы автономности ИИ в корпоративном управлении

В первую очередь следует отметить, что степень этических проблем, связанных с внедрением ИИ в управленческие процессы, прямо соотносится с уровнем автономности, наделяемой такими системами. В случаях, когда функции ИИ ограничиваются задачами автоматизации и аналитики с минимальным вмешательством в принятие решений, вопросы морали обычно сводятся к защите персональной информации и сохранению конфиденциальности данных сотрудников. В данной ситуации первостепенное значение приобретают такие аспекты, как обязательство соблюдать точность в обращении с данными и право личности на своего рода цифровую тишину – возможность устанавливать барьеры для доступа к личной информации. Тем не менее, по мере внедрения более сложных ИИ-технологий, включая алгоритмы глубокого обучения и нейронные сети, круг этических вопросов существенно расширяется, затрагивая проблематику, которая уже далеко выходит за пределы одной лишь конфиденциальности [11].

Вопрос об ответственности в рамках корпоративной иерархии обостряется с ростом алгоритмической автономии. Ситуация, при которой интеллектуальные системы, с минимальным участием человека, не только анализируют, но и принимают управленческие решения, порождает иллюзию доступности неограниченных возможностей для реализации управления, полностью основанного на данных [10]. Тем не менее, возникает вопрос: насколько надёжно система искусственного интеллекта, принимающая управленческие решения, способна сохранить баланс между интересами работников, организационной структуры и общества, не пренебрегая при этом значимыми аспектами прав

человека и моральными нормами? В рамках традиционных управленческих подходов перечень ответственных за принятие решений лиц обычно строго определен, тогда как алгоритмическая автоматизация затрудняет определение этой ответственности. Основа действий ИИ – это исключительно математические модели, лишённые понимания социального контекста и неспособные учитывать нравственные противоречия [15].

Также немаловажным, хотя и редко обсуждаемым является вопрос алгоритмической предвзятости, который представляет собой серьёзный вызов в применении искусственного интеллекта. Алгоритмы, формирующиеся на основе эмпирических данных, имеют склонность переносить социальные неравенства в принятие решений, невольно закрепляя в расчетах уже существующие стереотипы и предубеждения [7]. Этический аспект внедрения ИИ требует оценки не только по критерию результативности, но и с точки зрения справедливости, которая должна поддерживаться системой. Поскольку исторические данные, служащие основой для обучения алгоритмов, могут содержать предвзятости, становится очевидной важность разработки внутрикорпоративных процедур контроля и анализа решений ИИ, ориентированных на устранение и предотвращение социального неравенства [2].

Одним из критически значимых аспектов, заслуживающих особого рассмотрения, является прозрачность решений, генерируемых ИИ. Она служит важным условием для поддержания доверия между сотрудниками и организацией. Однако сложные алгоритмические конструкции, которые часто остаются недоступными для понимания, могут подорвать этот уровень доверия. Непрозрачность в работе алгоритмов, известная как «эффект черного ящика», усложняет процесс проверки и внесения изменений в решения, особенно в ситуациях, где необходимы корректировки вследствие обнаруженных ошибок [14]. По мере интеграции ИИ в управленческие процессы становится ясно, что уровень прозрачности может снижаться, так как модели, основан-

ные на машинном обучении, хоть и обладают способностью к самостоятельному принятию решений, зачастую остаются непроницаемыми для понимания пользователей. Современные исследования подчеркивают, что явление «черного ящика» приобретает особую остроту, когда ИИ применяется в областях, требующих учета социально-этических факторов [5]. Вопросы, связанные с правами работников, равноправием и справедливым подходом, не могут быть разрешены ИИ без значимого человеческого вмешательства и осмысленной интерпретации. Это порождает новые этические дилеммы, особенно когда принятие решений, затрагивающих человеческие судьбы, остается скрытым от понимания и непрозрачным [8].

Следует подчеркнуть и такой аспект, как уровень вовлеченности ИИ в управление человеческими ресурсами – один из наиболее дискуссионных вопросов. Всё больше организаций прибегают к автоматизации с помощью ИИ для оптимизации процессов, связанных с подбором персонала, оценкой профессиональных навыков сотрудников, а также для принятия решений, касающихся карьерных перемещений, включая повышение или расторжение трудовых отношений. [6]. Автоматизированные решения, принимаемые системами ИИ, могут вызывать сомнения в объективности и достоверности выводов, поскольку искусственный интеллект не обладает способностью воспринимать контекстные нюансы, которые человек интуитивно оценивает [9]. Хотя ИИ способен распознавать закономерности, недоступные для человеческого восприятия, сохраняется значительный риск дискриминации: алгоритмы, обученные на данных с неявными предвзятостями, могут воспроизводить и усугублять существующие стереотипы [4]. Полная автоматизация кадровых процессов вызывает значительные этические вопросы, особенно когда отсутствует надлежащий контроль со стороны человека. Исследования показывают, что кандидаты, выбранные на основе исключительно алгоритмических решений, могут не соответствовать долгосрочным требованиям организации, поскольку ИИ, как

правило, ориентирован на оценку текущей информации и не всегда учитывает потенциальные изменения в потребностях бизнеса [3]. Также существенное внимание заслуживает влияние ИИ на профессиональное развитие и обучение. Современные технологии машинного обучения активно внедряются для адаптации образовательных программ и создания персонализированных карьерных маршрутов [1]. Тем не менее, остаётся спорным, насколько такие системы могут быть равноценной заменой традиционным методам развития, включая наставничество, и способны ли они обеспечить тот же уровень эффективности в формировании ключевых профессиональных навыков.

Хотя ИИ значительно расширяет возможности обработки и анализа огромных объемов данных, его неспособность учитывать элемент человеческой непредсказуемости вызывает определённые этические противоречия. Несмотря на то, что ИИ существенно превосходит человека в вычислительной скорости и умении находить сложные взаимосвязи, его жесткая приверженность математическим алгоритмам ограничивает интерпретацию тех субъективных или иррациональных факторов, которые могут быть важными в управленческих решениях. Следовательно, даже при высокой эффективности ИИ, вопросы этичности его применения в стратегическом управлении делают необходимым сохранение человеческого участия [12] для более сбалансированных и адаптированных решений, где учитываются как логика, так и интуиция. Прогнозирование поведения конкурентов и потенциальных изменений на рынке требует не просто анализа данных, а способности предвидеть редкие, маловероятные события, так называемые «черные лебеди», которые могут кардинально изменить рыночную динамику. Исследования показывают, что наиболее результативные корпоративные стратегии выстраиваются на взаимодействии искусственного интеллекта и человеческой интуиции. Эти гибридные модели, где алгоритмы сочетаются с управленческими решениями, позволяют объединить точность данных с креативным и интуитивным подходом, обеспечивая

высокую эффективность в ответе на сложные и многогранные рыночные вызовы [13].

На начальных стадиях интеграции искусственного интеллекта в управленческие процессы вырисовывается широкий спектр возможных подходов к его применению. На этом этапе ИИ в основном решает задачи обработки больших данных, прогнозирования рыночных трендов, а также ускоряет выполнение стандартных процедур, таких как подготовка финансовой отчетности, анализ потребительского поведения и оптимизация цепочек поставок. Здесь роль совета директоров сводится преимущественно к надзорной функции, в рамках которой он оценивает результаты, предложенные ИИ, избегая прямого участия в процессе принятия решений. Такой подход оставляет пространство для вмешательства человека на уровне стратегических процессов. Вопросы этики, связанные с внедрением ИИ в управленческую сферу, охватывают несколько значимых аспектов: точность обработки данных, недопущение предвзятости и защиту информационных потоков. На более высоком уровне алгоритмы ИИ переходят к поддержке управленческих решений, анализируя ключевые операционные показатели и предлагая возможные варианты стратегического развития. Тем не менее, несмотря на предложенные алгоритмами рекомендации, окончательный выбор остается за людьми, что предполагает необходимость постоянного этического надзора за уровнем влияния ИИ на управленческий процесс. На данной стадии ИИ выступает скорее в качестве советника, предлагая аналитические данные и варианты действий, но финальная ответственность за решения по-прежнему лежит на руководстве, которое принимает окончательные решения. С точки зрения этики необходимо учитывать, что, несмотря на расширение сферы применения ИИ, конечная ответственность за принимаемые решения остается за человеком. Это требует внедрения строгих процедур для обеспечения прозрачности и минимизации чрезмерной зависимости от алгоритмов, особенно при наличии рисков неполного анализа или ошибочной интерпретации данных. На этапах, где ИИ

обретает способность к автономному принятию оперативных решений в установленных границах, возрастает значимость мониторинга его влияния и функций, что позволяет своевременно оценивать его воздействие на управленческие процессы. В современных условиях интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в управление бизнес-процессами его функции становятся все более востребованными в оптимизации логистических цепочек, управлении человеческими ресурсами и моделировании рыночных рисков. Однако ключевая задача состоит в том, чтобы не допустить чрезмерного воздействия ИИ на стратегическое планирование, поддерживая уравновешенность между технологическими средствами и управленческими компетенциями. Создание многоуровневой системы контроля за внедрением ИИ является особенно актуальным шагом: именно такие механизмы обеспечивают прозрачность процессов принятия решений и минимизируют потенциальные угрозы утраты доверия к управленческим органам.

Применение алгоритмов искусственного интеллекта в стратегическом управлении открывает новые горизонты для углубленного анализа данных и разработки рекомендаций, направленных на совершенствование сложных управленческих процессов. Однако возникает вопрос: может ли ИИ, даже при расширении своих функциональных возможностей, заменить человеческое мышление? Этот вопрос выходит за пределы сугубо технических аспектов, затрагивая также этические рамки его применения. Ключевой вызов заключается в том, что ИИ остается неспособным охватить весь спектр человеческих эмоций и поведенческих нюансов. В результате требуется обязательное участие человека на завершающих этапах принятия решений, где важно учесть аспекты, выходящие за рамки алгоритмической логики и автоматической интерпретации. Хотя искусственный интеллект демонстрирует впечатляющие аналитические способности, его неспособность охватить всю глубину восприятия и предугадывания событий обнажает значимость сохранения человеческого участия в принятии решений, касающихся

стратегически важных вопросов. С этической точки зрения особенно остро встает вопрос контроля над тем, какое воздействие управленческие решения, сформированные ИИ, оказывают на управленческие процессы. Несмотря на потенциал автоматизированных систем для построения прогнозов и формирования сценариев, решающая роль по-прежнему остается за человеком, способным вникнуть в суть ситуации интуитивно и учитывать неожиданные факторы. Особенно это значимо, когда речь идет о стратегических решениях, последствия которых простираются на длительный период и затрагивают важные социальные и этические аспекты.

### **Заключение**

Компании, стремящиеся повысить операционную эффективность, неизбежно обращаются к интеграции ИИ в управленческие процессы, ведь возможности для оптимизации при этом расширяются многократно. Однако сама природа этой технологии порождает серьезные этические дилеммы. В частности, несмотря на очевидную ценность аналитических алгоритмов ИИ, их применение в стратегических задачах требует ясного понимания присущих системе ограничений. Когда дело касается эмоциональных реакций людей или неожиданных обстоятельств, алгоритмы оказываются бессильны, и именно в этих случаях неоценимым остается человеческий вклад. Подобные факторы требуют вмешательства человека на финальных этапах принятия решений, где данные аспекты способны играть решающую роль. Взаимодействие искусственного интеллекта и человеческого опыта образует подход к управлению, основанный на интеграции аналитических мощностей ИИ и интуитивного восприятия человека. Здесь роль ИИ, по сути, второстепенна: он выступает как инструмент, поддерживающий аналитические задачи и способствующий соблюдению этических принципов, а также обеспечению точности в обработке данных. Тем не менее, финальные решения, особенно в стратегически значимых вопросах, остаются в компетенции человека, чья роль как итогового арбитра позволяет избежать

излишней зависимости от автоматизированных решений. Этот подход контролирует возможные

этические риски и предотвращает потенциальные отклонения в процессе принятия решений.

### Библиографический список

1. AI in the Workplace: A Systematic Review of Skill Transformation in the Industry / L. Babashahi [et al.] // *Adm. Sci.* – 2024. – Vol. 14. – P. 12–7. – DOI: [10.3390/admsci14060127](https://doi.org/10.3390/admsci14060127).
2. Albaroudi E., Mansouri T., Alameer A. A Comprehensive Review of AI Techniques for Addressing Algorithmic Bias in Job Hiring // *AI.* – 2024. – Vol. 5. – P. 383–404. – DOI: [10.3390/ai5010019](https://doi.org/10.3390/ai5010019).
3. Alnamrouti A., Rjoub H., Ozgit H. Do Strategic Human Resources and Artificial Intelligence Help to Make Organisations More Sustainable? Evidence from Non-Governmental Organisations // *Sustainability.* – 2022. – Vol. 14. – P. 732–7. – DOI: [10.3390/su14127327](https://doi.org/10.3390/su14127327).
4. Aydin E., Turan M. An AI-Based Shortlisting Model for Sustainability of Human Resource Management // *Sustainability.* – 2023. – Vol. 15. – P. 273–7. – DOI: [10.3390/su15032737](https://doi.org/10.3390/su15032737).
5. Barbierato E., Gatti A. The Challenges of Machine Learning: A Critical Review // *Electronics.* – 2024. – Vol. 13. – P. 41–6. – DOI: [10.3390/electronics13020416](https://doi.org/10.3390/electronics13020416).
6. Cai F., Zhang J., Zhang L. The Impact of Artificial Intelligence Replacing Humans in Making Human Resource Management Decisions on Fairness: A Case of Resume Screening // *Sustainability.* – 2024. – Vol. 16. – P. 384–. – DOI: [10.3390/su16093840](https://doi.org/10.3390/su16093840).
7. Dealing with Gender Bias Issues in Data-Algorithmic Processes: A Social-Statistical Perspective / J. Castaneda [et al.] // *Algorithms.* – 2022. – Vol. 15. – P. 30–3. – DOI: [10.3390/a15090303](https://doi.org/10.3390/a15090303).
8. Fioravante R. Beyond the Business Case for Responsible Artificial Intelligence: Strategic CSR in Light of Digital Washing and the Moral Human Argument // *Sustainability.* – 2024. – Vol. 16. – P. 123–2. – DOI: [10.3390/su16031232](https://doi.org/10.3390/su16031232).
9. Harnessing the Power of Algorithmic Human Resource Management and Human Resource Strategic Decision-Making for Achieving Organizational Success: An Empirical Analysis / M. A. Alabdali [et al.] // *Sustainability.* – 2024. – Vol. 16. – P. 485–4. – DOI: [10.3390/su16114854](https://doi.org/10.3390/su16114854).
10. Navigating the Power of Artificial Intelligence in Risk Management: A Comparative Analysis / M. Yazdi [et al.] // *Safety.* – 2024. – Vol. 10. – P. 4–2. – DOI: [10.3390/safety10020042](https://doi.org/10.3390/safety10020042).
11. Taherdoost H. Deep Learning and Neural Networks: Decision-Making Implications // *Symmetry.* – 2023. – Vol. 15. – P. 172–3. – DOI: [10.3390/sym15091723](https://doi.org/10.3390/sym15091723).
12. Teye M. M. Understanding of Machine Learning with Deep Learning: Architectures, Workflow, Applications and Future Directions // *Computers.* – 2023. – Vol. 12. – P. 9–1. – DOI: [10.3390/computers12050091](https://doi.org/10.3390/computers12050091).
13. The Role of Artificial Intelligence Technology in Predictive Risk Assessment for Business Continuity: A Case Study of Greece / S. Kalogiannidis [et al.] // *Risks.* – 2024. – Vol. 12. – P. 1–9. – DOI: [10.3390/risks12020019](https://doi.org/10.3390/risks12020019).
14. Tian S., Zhang B., He H. Role of Algorithm Awareness in Privacy Decision-Making Process: A Dual Calculus Lens // *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.* – 2024. – Vol. 19. – P. 899–920. – DOI: [10.3390/jtaer19020047](https://doi.org/10.3390/jtaer19020047).
15. Williamson S. M., Prybutok V. The Era of Artificial Intelligence Deception: Unraveling the Complexities of False Realities and Emerging Threats of Misinformation // *Information.* – 2024. – Vol. 15. – P. 29–9. – DOI: [10.3390/info15060299](https://doi.org/10.3390/info15060299).