

Мср Наталија Милетић, докторанд
Правног факултета Универзитета у Крагујевцу
ORCID: 0009-0006-9810-4626

Прегледни научни рад
УДК: 005.95:305]:004.8
DOI: <https://doi.org/10.46793/7623-154.589M>

КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ И РОДНА РАВНОПРАВНОСТ У ДОБА ВЕШТАЧКЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ*

Резиме

Вештачка интелигенција, има капацитет да у значајној мери утиче на системе корпоративног управљања, и да трансформише постојеће моделе пословања. Полазећи од тога, ауторка у овом раду анализира потенцијалне модалитете примене вештачке интелигенције у корпоративном управљању, као и последице које таква примена може произвести по структуру органа управљања. Имајући у виду да се, у области корпоративног управљања, као један од кључних циљева поставља унапређење родне равноправности путем различитих нормативних, и ненормативних мера, у раду се посебно анализирају они облици примене вештачке интелигенције који могу утицати на постизање родне равноправности. Циљ рада, јесте да се утврди домаћај и правне последице таквог вида примене вештачке интелигенције. Анализа се спроводи из два угла. Прво, разматрају се потенцијални доприноси које, примене засноване на вештачкој интелигенцији могу имати у спровођењу мера усмерених на подстицање родне равноправности у органима управљања. Друго, критички се разматрају и одређени ризици који могу проистећи не само из актуелне примене, већ и из даљег технолошког развоја вештачке интелигенције, а који могу утицати на проценат остварености родне равноправности у органима управљања.

Кључне речи: вештачка интелигенција, корпоративно управљање, родна равноправност, органи управљања.

* Рад је резултат научноистраживачког рада аутора у оквиру Програма истраживања Правног факултета Универзитета у Крагујевцу за 2025. годину, који се финансира из средстава Министарства науке, технолошког развоја и иновација Републике Србије.

1. Увод

Развој четврте технолошке револуције, која је обележена употребом читавог низа нових дигиталних технологија, међу којима значајно место заузима и вештачка интелигенција, поново је указао на то да се компаније несумњиво сврставају у ред кључних покретача и усвојитеља технолошких промена, као и током претходних индустријских револуција.¹ Данас се са сигурношћу може говорити о приметном утицају који, вештачка интелигенција остварује на системе корпоративног управљања, укључујући и начине на које их трансформише. Учестала примена вештачке интелигенције у корпоративном управљању, даје простора да се уоче и бројне опасности које таква примена може произвести. Како је извесно да ће, компанијскоправна регулатива морати да прође кроз значајне реформе ради прилагођавања примени вештачке интелигенције, предмет разматрања у правној теорији постају управо потенцијалне последице њене примене. Као једна од последица, истиче се дискриминаторна пракса којој су, системи вештачке интелигенције, доказано подложни. У том контексту, нарочито се издваја могућност родно засноване дискриминације, и утицај који то може имати у односу на промовисање родне равноправности у структури органа управљања.

У наставку рада, првенствено се разматрају модели примене вештачке интелигенције у корпоративном управљању, као и одређене претпоставке о будућем технолошком развоју које би могле постати од значаја за ову област. Полазећи од тога да, структура органа управљања представља један од кључних елемената корпоративног управљања, а да се у оквиру те структуре све наглашеније поставља питање остваривања родне равноправности, централни део рада посвећен је анализи значаја унапређења родне равноправности и могућих утицаја које вештачка интелигенција може произвести у том контексту. У наставку се разматрају и релевантне мере, установљене у вези са применом вештачке интелигенције, које могу имати непосредне последице по структуру органа управљања, као и по механизме подстицања родне равноправности. Завршни део рада, усмерен је на анализу даљег развоја вештачке интелигенције и потенцијалног утицаја који би тај развој могао остварити у погледу степена заступљености родне равноправности у органима управљања. Полазећи од наведеног, циљ истраживања јесте да се укаже на будућа нормативна питања којима би се, компанијскоправна регулатива морала бавити у процесу интеграције вештачке интелигенције у системе корпоративног управљања.

¹ Brand, V., *Directors' Duties and AI Regulation*, Griffith Law Review, vol. 33, 2024, p. 2, доступно на: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5238892, датум посете: 17.08.2025.

2. Примена вештачке интелигенције у системима корпоративног управљања

Примена вештачке интелигенције, у области компанијског права уводи значајно шира разматрања, и бројне новине у структури корпоративног управљања.² Очекивано је да ће, са даљим развојем вештачке интелигенције, динамика корпоративног управљања готово у потпуности бити промењена. О примени вештачке интелигенције у корпоративном управљању, може се говорити из више угла. Најчешће се, примена вештачке интелигенције у корпоративном управљању, разматра из перспективе процеса доношења пословних одлука. Разлог томе, јесу бројне предности које вештачка интелигенција поседује, и које указују на њен потенцијал да унапреди поступак доношења пословних одлука. Једна од кључних предности вештачке интелигенције, огледа се у обиму релевантних података којима системи вештачке интелигенције могу располагати, те самим тим и способности процене успешности пословне одлуке.³ Под претпоставком процене успешности пословне одлуке и свеобухватне анализе тржишта, примена вештачке интелигенције може омогућити компанијама лакше и прецизније дефинисање дугорочних пословних циљева.⁴ У форми у којој данас постоји, вештачка интелигенција са наведеним предностима, појављује се пре свега као инструмент подршке директорима у доношењу пословних одлука.⁵ Другим речима, вештачка интелигенција се у односу на директоре појављује као саветодавни алат, чија је улога да активно подржи директоре у доношењу важних стратешких одлука.⁶ Сходно наведеном, све већи број истраживања указује на то да се директори значајно ослањају на вештачку интелигенцију, и то тако што резултате добијене њеном применом имплементирају у саму основу процеса одлучивања. Са даљим технолошким развојем вештачке интелигенције, очекивано је да ће у будућности директори, своје позиције у

² Kourabas, S., Tsang, C.Y., *The Board Monitoring Function: Artificial Intelligence in the Era of Heightened Accountability*, European Corporate Governance Institute - Law Working Paper, No. 856/2025, p. 3.

³ Kaya, B. C., *The role of Artificial Intelligence in corporate governance*, 2022, p. 9, доступно на: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4143846#paper-citations-widget, датум посете: 17.08.2025.

⁴ Из тог разлога, бројна истраживања односе се на питање односа вештачке интелигенције и одрживог пословања. Као пример, вид. Vinuesa, R. et al., *The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals*, Nature Communications 11/2020, доступно на: <https://www.nature.com/articles/s41467-019-14108-y#citeas>

⁵ Лепетић, Ј., *Вештачка интелигенција и управљање привредним друштвима*, Зборник радова: Вештачка интелигенција – изазови у пословном праву, Београд, 2024, стр. 249.

⁶ Mosco, G. D., *AI and the Board Within Italian Corporate Law: Preliminary Notes*, European Company Law Journal, vol. 17, No. 3/2020, p. 90.

одборима делити са робо-директорима, или супротно томе да ће један ентитет заменити све „људске“ директоре.⁷

У односу на наведену примену, вештачка интелигенција остварује утицај и у другим сегментима корпоративног управљања. Мање комплексна примена, односи се на коришћење вештачке интелигенције, као вид помоћи у свакодневном пословању. Задаци које вештачка интелигенција у том случају обавља, обухватају заказивање састанака, припрему извештаја, састављање *mail*-ова.⁸ Реч је о примени вештачке интелигенције, у виду такозване *soft AI*. Како је реч о рутинским задацима, без задирања у процес доношења пословних одлука, ово је уједно и једна од опште прихваћених улога вештачке интелигенције у корпоративном управљању. Примена вештачке интелигенције у процесу доношења одлука, данас засигурно представља један значајан предмет истраживања, у циљу развоја будуће компанијскоправне регулативе. Поред тога, значајна тема у контексту примене вештачке интелигенције у корпоративном управљању, јесте и утицај који, вештачка интелигенција може остварити на саму структуру органа управљања, нарочито као вид помоћи приликом избора директора.⁹

Због све учесталије појаве, и примене вештачке интелигенције у корпоративном управљању, компанијскоправна регулатива неминовно ће се суочити са бројним изазовима. Потенцијалне повреде посебних дужности, до којих би могло доћи услед тога што се директори, све више ослањају на вештачку интелигенцију у процесу доношења пословних одлука,¹⁰ представља само једно од значајних питања са аспекта компанијског права. Даљи развој и примена вештачке интелигенције у корпоративном управљању, све више намећу и питање њеног утицаја на родну равноправност. О томе се може говорити, с једне стране из угла примене вештачке интелигенције као вида помоћи у процесу избора директора, а са друге стране, из перспективе потенцијалног укључивања робо-директора у будуће modele корпоративног управљања. Стога, измене које би, компанијскоправна регулатива претрпела услед потпуне интеграције вештачке интелигенције у системе корпоративног управљања, морају бити засноване на темељним истраживањима свих могућих питања, а не диктирана темпом развоја вештачке интелигенције.¹¹

⁷ Mertens, F., *When Machines Call the Shots: Legal Considerations for the AI-Powered Board of Directors*, доступно на: <https://sites.duke.edu/thefinregblog/2023/04/03/when-machines-call-the-shots-legal-considerations-for-the-ai-powered-board-of-directors/>, датум посете: 20.08.2025, интернет извор без броја страница.

⁸ Petrin, M., *The Impact of AI and New Technologies on Corporate Governance and Regulation*, Singapore Journal of Legal Studies, Mar 2024, p. 93.

⁹ Лепетић, Ј., *Вештачка интелигенција и ...*, стр. 243.

¹⁰ За више о повреди посебних дужности, вид. Brand, V., *нав. чланак*.

¹¹ Mertens, F., *нав. чланак*.

3. Родна равноправност као саставни део корпоративног управљања

Важан сегмент корпоративног управљања, чини структура управљачких органа.¹² С тим у вези, неке од традиционалних тема компанијског права баве се, између осталог, питањем структуре органа управљања, а превасходно правним положајем директора као субјекта посебних дужности. Током последње деценије, системи корпоративног управљања суочили су се са бројним нормативним, али и практичним изазовима, који неминовно утичу и на структуру органа управљања. Међу њима, једно од централних јесте и питање заступљености родне равноправности у саставу управљачких органа. Потреба за промовисањем родне равноправности, произилази из истраживања која су указала на изузетно низак степен учешћа жена у органима управљања. У прилог томе говоре подаци да, у појединим водећим компанија у Европској унији, проценат жена које су именоване за директоре током 2003. године је износио свега 8,5%, током 2010. године 11,9%, док је тек 2016. године достигао нешто значајнији проценат од 23,9%.¹³ Може се претпоставити да, разлози који су томе допринели, су превасходно традиционалног карактера, попут поделе рада, улога, образовања жена.¹⁴

Са аспекта корпоративног управљања, адекватна заступљеност родне равноправности у управљачким органима, може донети одређене предности, што се пре свега манифестује кроз процес доношења пословних одлука.¹⁵ Родна разноликост у одборима доприноси томе да, у процесу доношења одлука буду заступљени различити ставови, као и начини размишљања, што може довести до ефикаснијег решавања проблема и квалитетнијих пословних одлука. Поједини аутори, овакав став заснивају на чињеници да, на процес доношења одлука, значајно утичу социо-психолошки фактори одлучивања, који су најприметнији у родно равноправним одборима.¹⁶ Другим речима,

¹² Лепетић, Ј., *Веиштачка интелигенција и ...*, стр. 243.

¹³ Fröhlich, M., Jevremović Petrović, T., Lepetić, J., *Gender, Business and the Law*, у: *Gender-Competent Legal Education* (eds. Dragica Vujadinović, Mareike Fröhlich, Thomas Giegerich), Springer Textbooks in Law, 2023, стр. 676.

¹⁴ *Исто*, стр. 677.

¹⁵ Eroğlu, M., Kaya, M. K., *Impact of Artificial Intelligence on Corporate Board Diversity Policies and Regulations*, *European Business Organization Law Review* Vol. 23, 2022, p. 550, доступно на: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9127287/#Sec3>, датум посете: 30.08.2025.

¹⁶ *Исто*. За више о социо-психиолошким аспектима одлучивања, вид. Булог, И., Дадић, Л., *Социо-психиолошки аспекти одлучивања*, Практични менаџмент: стручни часопис за теорију и праксу менаџмента, вол. 5. бр. 2/2014, доступно на: <https://hrcak.srce.hr/file/200175>

захваљујући компетенцијама, вештинама и карактеристикама које поседују,¹⁷ те и све већем степену образовања,¹⁸ присуство жена у одборима, за компаније може значити нове перспективе, и побољшање учинка пословања.¹⁹ Именовање жена за директоре, међутим значајно би допринело и друштву, у социолошком смислу.²⁰ Имајући у виду наведено, тешко је прихватити став по коме би, потреба за родном равноправношћу у одборима нестала, уколико би карактеристике родно различитих лица, који се налазе у позицији директора, биле истоветне. Под тим, пре свега се подразумева искуство, вештине, преференце. Засновати потребу за родном равноправношћу у одборима искључиво на разликама, не би допринело жељеном циљу, или барем не у мери у којој би било очекивано.²¹

Као зачетник родне равноправности у структури управљачких органа, појављује се Норвешка. Још током 2003. године, Норвешким компанијским законом (*Norwegian Companies Act*)²² уведена је обавеза промовисања родне равноправности, тако што је, проценат заступљености жена зависио од величине одбора. У одборима који би бројали преко девет чланова, проценат заступљености износио би најмање 40%. Имајући то у виду, може се претпоставити да је, инспирација за прописивање квота од стране Европског парламента, проистекла из норвешког законодавства.²³ Питање родне равноправности у управљачким органима, једно је од кључних на нивоу ЕУ. Ипак, процес доношења Директиве о унапређењу родне равнотеже међу директорима привредних друштава чије су акције укључене у трговину на

¹⁷ Неке од основних карактеристика на које, спроведена истраживања указују, јесте да присуство жена углавном води ка дугорочним пословним циљевима, а много мање ка искључивом стицању добити, што значајно може допринети компанијама, на њиховом путу ка одрживом пословању. За више о томе, вид. Adams, R., Ferreira, D., *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*, Finance Working Paper N° 57/2004.

¹⁸ Подаци коју указују на све већи проценат образовања жена, доступни на: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/domain/knowledge>

¹⁹ Birkmose, H. S., *Improving the Gender Balance Among Directors of Listed Companies in the EU*, European Company and Financial Law Review, Vol. 20 Issue 1, p. 176, доступно на: https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/ecfr-2023-0002/html?lang=en&srsid=AfmBOooR1oUC4EPakK2T4_Ehvok_mV_T8vvgUutiP3mmgTJHRtaMDWIG, датум посете: 30.08.2025.

²⁰ Исто, стр. 178.

²¹ За више о наведеном ставу, вид. Adams, R. B., *Women on Boards: The Superheroes of Tomorrow?*, Finance Working Paper, No. 466/2016, доступно на: https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/ssm-id2696804.pdf Важно је узети у обзир да, све поменуте предности у процесу доношења одлука, не морају нужно бити засноване на другачијим вештинама, преференцама а нарочито, искуствима.

²² Norwegian Public Limited Liability Companies Act, 2003., секција 20-6, члан 1, доступно на: <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2003-12-19-120>

²³ Birkmose, H. S., *нав. чланак*, стр. 180.

регулисаном тржишту и пратеће мере,²⁴ био је дуг и комплексан. Директива (ЕУ) 2022/2381 усвојена је током 2022. године, што указује да је за постизање усаглашености била потребна читава једна деценија, с обзиром на то да је Предлог Директиве о побољшању родне равноправности међу неизвршним директорима,²⁵ донет још током 2012. године.

Већ на прву, приметне су одређене разлике између Предлога и Директиве (ЕУ) 2022/2381. Док је Предлог ишао ка успостављању родне равноправности искључиво међу неизвршним директорима, Директива (ЕУ) 2022/2381 обухватила је и извршне и неизвршне директоре. У својим одредбама, Директива прописује квоте које су, државе чланице дужне да испуне, мере које се у том циљу предузимају, као и обавезе извештавања о постигнутим квотама, и могућим санкцијама у случају неиспуњења.²⁶ Европска комисија, као основ за прописивање ових мера наводи да родна разноликост у управним одборима унапређује корпоративно управљање, јер подстиче колективно размишљање и уравнотежено доношење пословних одлука. У погледу квота, члан 5. Директиве (ЕУ) 2022/2381 прописује да, најкасније до 30. јуна 2026. године, припаднице недовољно заступљеног пола²⁷ морају чинити најмање 40% неизвршних директора, односно најмање 33% свих директорских места. У односу на компаније које нису обухваћене применом Директиве (ЕУ) 2022/2381, прописује се обавеза постављања појединачних циљева ради побољшања родне равноправности.²⁸ Како би се постигле предвиђене квоте, прописане су и адекватне мере у виду смерница, које се односе на процес избора кандидата. Избор кандидата, има се спроводити на основу јасних и недискриминаторних услова, при чему предност се има дати недовољно заступљеном полу, уз истовремено поштовање осталих политика разноликости.²⁹

²⁴ Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on Improving Gender Balance among Directors of Listed Companies and Related Measures.

²⁵ Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Improving the Gender Balance among Non-executive Directors of Companies Listed in Stock Exchanges and Related Measures, COM (2012) 614 final, 2012/0299 (COD), 20 November 2012.

²⁶ За више о обавези извештавања, и могућим санкцијама вид. Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on Improving Gender Balance among Directors of Listed Companies and Related Measures, члан 7. и члан 8.

²⁷ У оквиру Директиве (ЕУ) 2022/2381, женски род се подводи под појам недовољно заступљеног пола.

²⁸ Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on Improving Gender Balance among Directors of Listed Companies and Related Measures, чл. 5, тач. 2.

²⁹ За више, вид. Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on Improving Gender Balance among Directors of Listed Companies and Related Measures, чл. 6.

И поред тога што је циљ усвајања Директиве (ЕУ) 2022/2381 и прописивање квота, повећање заступљености жена у органима управљања, домен примене остаје релативно ограничен, а само наметање квота може, у одређеним случајевима, изазвати супротне ефекте. С једне стране, подручје примене Директиве (ЕУ) 2022/2381, ограничено је искључиво на компаније које се котирају на берзи (енгл. *listed companies*), док су микро, мале и средње компаније у потпуности искључене.³⁰ На тај начин, проценат жена који је захваћен применом, је низак.³¹ С друге стране, наметање квота може изазвати и супротан ефекат, ако би њихово испуњење било једини циљ, без узимања у обзир квалификованост кандидата и њиховог потенцијалног доприноса пословању.³² Ипак, прогрес у заступљености родне равноправности, свакако је приметан иако не очекиваним темпом, те у односу на поменутих 23,9% у 2016. години, током 2024. године тај проценат износио је 34%.³³ У Републици Србији, као кандидату за чланство у ЕУ, из ове перспективе може се искључиво говорити о родној неравноправности. Проценат жена које се, у Републици Србији налазе на позицији генералног директора, чини тек 27%.³⁴

Питање родне равноправности у структури органа управљања, једно је од питања којима ће се, компанијскоправна регулатива несумњиво тек бавити. Међутим, у периоду све значајније интеграције вештачке интелигенције у системе корпоративног управљања и промена које то са собом доноси, оправдано се поставља питање утицаја вештачке интелигенције на родну равноправност у органима управљања.

³⁰ Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on Improving Gender Balance among Directors of Listed Companies and Related Measures, чл. 2.

³¹ Lepetić, J., *Gender balance among directors in the age of AI*, Inter EU Law East, 12 (1)/2025, p. 175, доступно на: <https://doi.org/10.22598/iele.2025.12.1.7>, датум посете: 01.10.2025.

³² Eroğlu, M., Kaya, M. K., *нав. чланак*, стр. 551.

³³ Подаци доступни на: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/domain/power>, датум просете: 20.09.2025.

³⁴ Иницијатива о изменама Закона о привредним друштвима, Закона о јавним предузећима и Закона о управљању привредним друштвима који су у власништву Републике Србије ради увођења квота за мање заступљени пол у органима управљања од 11.08.2025. године, доступно на: <https://ravnopravnost.gov.rs/rs/960-25-inicijativa-za-izmenu-zakona-o-privrednim-drustvima-zakona-o-javnim-preduzecima-i-zakona-o-upravljanju-privrednim-drustvima-koja-su-u-vlasnistvu-republike-srbije-radi-uvodjenja-kvota-za-manje/>, датум посете: 20.09.2025. На то се потом, надовезују у проблеми у погледу Закона о родној равноправности, и оцени његове уставности.

4. Примена вештачке интелигенције у корпоративном управљању и њен утицај на родну равноправност

Под претпоставком да, вештачка интелигенција не поседује сопствени интерес, и да самим тим има способност да делује непристрасно,³⁵ може се очекивати да би, њена примена, допринела промовисању родне равноправности у структури органа управљања. Један од могућих начина на који, вештачка интелигенција може утицати на родну равноправност у корпоративном управљању, огледа се кроз њену улогу као вид помоћи приликом избора директора. У остваривању ове улоге, вештачка интелигенција представља један вид учења. Према схватању, датом од стране групе експерата за вештачку интелигенцију Европске комисије, то обухвата машинско, дубоко као и друге технике учења.³⁶ Под појмом машинског учења, подводи се могућност да, алгоритам самостално, на основу информација и класификација којима располаже, дође до одређеног закључка, по коме ће касније поступити. Такав вид учења, може се класификовати на супервизоване системе учења, у оквиру којих програмер даје упутства алгоритму о начину класификације, и несупервизоване системе учења који, на основу постојеће структуре података, извлаче закључак о класификацији коју треба извршити. Сврха учења јесте да, алгоритам на основу расположивих података, поседује способност самосталног извођења закључка.³⁷

Такав вид учења, доприноси томе да вештачка интелигенција има могућност утицаја на родну равноправност у структури органа управљања. Другим речима, на основу података којима би располагала о компанијама, попут сазнања о будућим циљевима пословања, као и потреби за именовањем директора специјализованих у одређеној области,³⁸ вештачка интелигенција могла би да прошири круг предложених кандидата и, у крајњем, помогне у формирању базе кандидата мање заступљеног рода, што представља једну од мера предвиђених за промовисање родне разноврсности.³⁹ Значај примене вештачке интелигенције, у том случају могао би да се посматра и кроз призму

³⁵ Kaya, B. C., *The role of Artificial Intelligence in corporate governance*, 2022., p. 12, доступно на: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4143846, датум посете: 24.08.2025.

³⁶ The European Commission's High Level Expert Group on Artificial Intelligence, A definition of AI: Main Capabilities and Scientific Disciplines – Definition developed for the purpose of deliverables of the HighLevel Expert Group on AI, Brussels, 18 December 2018, 1, доступно на: https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/ai_hleg_definition_of_ai_18_december_1.pdf, датум посете: 25.08.2025.

³⁷ Милосављевић, Н., *Правно регулисање одлучивања вештачке интелигенције*, Гласник права, бр. 2/2023, стр. 24-25, доступно на: <https://doi.ub.kg.ac.rs/doi/casopisi/10-46793-gp-1402-23m/>, датум посете: 25.08.2025.

³⁸ Lepetić, J., *Gender balance among ...*, стр. 184.

³⁹ Fröhlich, M., Jevremović Petrović, T., Lepetić, J., *нав. чланак*, стр. 679.

начина избора кандидата, какав је предвиђен Директивом (ЕУ) 2022/2381, узимајући у обзир да одредбе предвиђају спровођење компаративне процене квалификација сваког кандидата.⁴⁰ Да ли ће вештачка интелигенција поступити на описани начин, зависи искључиво од тога како је програмирана. Уколико је то учињено на исправан начин, примена вештачке интелигенције могла би да допринесе томе да, традиционално затворени кругови избора директора, буду искорењени.

Вештачка интелигенција је дакле, један систем учења. Колико исправно ће вештачка интелигенција поступати, зависи искључиво од података којима располаже.⁴¹ Зато, у примени вештачке интелигенције све чешће се помињу тзв. историјски обрасци предасуда (енгл. *Bias*), при чему је дискриминација по основу рода, једна од најчешћих. Као пример, често се узима да ће вештачка интелигенција реч доктор, повезати са мушким родом.⁴² Ако се осврнемо на чињеницу да, супервизовани систем учења подразумева да је човек, тај који даје упутства о класификацији и уноси податке у крајњем, а да вештачка интелигенција често рефлектује предрасуде заступљене у друштву, примена вештачке интелигенције у процесу избора директора може се окарактерисати као високоризична. Другим речима, уколико алгоритам располаже подацима који указују на традиционалну тенденцију компанија да именују директоре претежно мушког рода, који су већ били чланови одбора или поседују карактеристике сличне сада постојећим директорима,⁴³ одлука о избору кандидата за директора заснована на таквим подацима могла би угрозити промовисање родне равноправности у органима управљања. Сличан ефекат, јавља се и у контексту несупервизованог учења, уколико приликом програмирања буду изостављени подаци који указују на потенцијалне

⁴⁰ Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on Improving Gender Balance among Directors of Listed Companies and Related Measures, чл. 6.

⁴¹ Barocas, S., Selbst, A. D., *Big Data's Disparate Impact*, California Law Review, vol. 104, no. 3/2016, p. 671.

⁴² Raffiotta, E. C., *Artificial Intelligence and the Protection of Gender Equality*, California Western International Law Journal, Vol. 54, No. 2/2024, Art. 5, pp. 504-505. У пракси, као један од најчешћих примера, узима се случај компаније *Amazon*, из 2014. године. Вештачка интелигенција, коју је компанија применила у циљу регрутације кандидата, исказала је бројне предрасуде, при чему је управо једна по основу рода, с обзиром да је реч инжењер повезивала искључиво са мушким родом, и на тај начин у потпуности искључила кандидате женског рода за поменуто радно место.

⁴³ Weisbach, M. S., *Selecting Directors Using Machine Learning*, доступно на: <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/04/09/selecting-directors-using-machine-learning/>, датум посете: 27.08.2025.

предности и значај успостављања родне разноликости.⁴⁴ Другим речима, пошто не поседује свест, вештачка интелигенција не би имала способност да самостално процени значај који, родна равноправност може имати у корпоративном управљању, уколико такви подаци нису унапред програмирани. То подразумева да, у циљу ефикасног промовисања родне разноврсности у периоду примене вештачке интелигенције, одређене обавезе морају бити предвиђене и на страни програмера.

Из свега тога произилази да, претпоставка о непристрасности вештачке интелигенције није у потпуности применљива, барем не у овој фази развоја вештачке интелигенције, а нарочито не у њеној примени приликом избора кандидата за директора. Пут ка промовисању родне равноправности, приликом примене вештачке интелигенције у системима корпоративног управљања, биће дуг. Први кораци у том правцу, или барем они који би могли бити од значаја за родну равноправност у структури органа управљања, учињени су на нивоу ЕУ, првенствено објављивањем Принципа за поуздану вештачку интелигенцију, а потом и усвајањем Директиве (ЕУ) 2024/1689.

4.1. Мере у циљу промовисања родне равноправности у примени вештачке интелигенције

Како су одређени системи вештачке интелигенције, исказали тенденцију ка дискриминаторном поступању,⁴⁵ Европска комисија је током 2019. године објавила Принципе за поуздану вештачку интелигенцију, сачињене од стране групе експерата за вештачку интелигенцију.⁴⁶ У оквиру Принципа, формулисана су седам захтева за поуздану вештачку интелигенцију,⁴⁷ чиме су на нивоу ЕУ предузете значајне мере за заштиту основних права у њеној примени. Мере, које би имале да допринесу родној равноправности, исказане су кроз захтеве да се у примени вештачке интелигенције обезбеди разноликост, праведност, и недискриминација. У том циљу, дате су и препоруке. Из угла родне равноправности, и примене вештачке интелигенције као вида помоћи при избору директора, може се говорити о значају две препоруке. Прва, која упућују на то да системи вештачке интелигенције морају бити такви да омогуће

⁴⁴ Kochling, A., Wehner, M. C., *Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decisionmaking in the context of HR recruitment and HR development*, Business Research, 13/2020, p. 800.

⁴⁵ Hickman, E., Petrin, M., *Trustworthy AI and Corporate Governance: The EU's Ethics Guidelines for Trustworthy Artificial Intelligence from a Company Law Perspective*, European Business Organization Law Review, 22/2021, p. 596.

⁴⁶ High-Level Expert Group on Artificial Intelligence: Policy and investment recommendations for trustworthy AI, Brussels: European Commission, 2019, доступно на: https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/196378/AI%20HLEG_Policy%20and%20Investment%20Recommendations.pdf

⁴⁷ Исто, захтеви формулисани у оквиру ставки 14-20.

приступ заинтересованим лицима,⁴⁸ и друга која се тиче надзора над поступањем вештачке интелигенције.⁴⁹

У циљу промовисања родне равноправности у одборима компанија, једна од предложених мера, тиче се транспарентност у процесу избора кандидата и објављивања свих релевантних информација.⁵⁰ Како је познато да се, за системе вештачке интелигенције као један од основних проблема везује проблем црне кутије,⁵¹ може се претпоставити да би спровођење ове мере било отежано у случајевима примене вештачке интелигенције, као вида помоћи при избору директора. Стога, препорука која наглашава да системи морају бити такви да, омогуће приступ свим заинтересованим лицима, води ка томе да органи, у чијој је надлежности именовање директора, имају не само могућност увида у критеријуме на основу којих је база кандидата формирана, већ и накнадну могућност отклањања свих предрасуда. На тај начин проблем „црне кутије“ могао би делимично бити умањен, и доношење одлука заснованих на предрасудама од стране органа надлежних за именовање директора, избегнуто. Како би кроз примену наведене препоруке, органима надлежним за именовање био омогућен приступ критеријумима, може се претпоставити и да би спровођење надзора над применом система вештачке интелигенције, био задатак поменутих органа. У погледу начина на који би се надзор спровео, Принципи не дају јасне смернице. Зато, може претпоставити да би дефинисање начина спровођења надзора било на компанијама, кроз доношење интерних правилника. У оквиру правилника, поред јасног дефинисања критеријума за одабир кандидата и дефинисања одговорности за унос података од стране програмера, важно би било предвидети и начине ревизије одлука, предложених од стране вештачке интелигенције.

Одређен допринос родној равноправности, може се посматрати и из угла усвајања Директиве (ЕУ) 2024/1689,⁵² као једног од првих аката у области вештачке интелигенције. То је постигнуто на начин што је Директива (ЕУ) 2024/1689, у оквиру одредаба којима се одређује који системи вештачке интелигенције представљају високоризичне, укључила и системе намењене

⁴⁸ Hickman, E., Petrin, M., *нав. чланак*, стр. 603.

⁴⁹ High-Level Expert Group on Artificial Intelligence: Policy and investment recommendations for trustworthy AI, ставка 25.

⁵⁰ Fröhlich, M., Jevremović Petrović, T., Lepetić, J., *нав. чланак*, стр. 679-680.

⁵¹ За више вид. Bathaee, Y., *The Artificial intelligence black box and the failure of intent and causation*, Harvard Journal of Law & Technology Vol. 31, 2018, доступно на: <https://jolt.law.harvard.edu/assets/articlePDFs/v31/The-Artificial-Intelligence-Black-Box-and-the-Failure-of-Intent-and-Causation-Yavar-Bathaee.pdf>

⁵² Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act).

процесу избора потенцијалних кандидата, односно оне који се користе приликом запошљавања.⁵³ Као разлог, наводи се да такви системи често могу почивати на историјским обрасцима дискриминације, што између осталог обухвата дискриминацију по основу рода.⁵⁴ У циљу елиминисања негативних ефеката, који би могли настати применом високоризичних система вештачке интелигенције, Директива (ЕУ) 2024/1689 предвиђа и адекватне мере. У том смислу, говори се о успостављању обавеза на страни добављача,⁵⁵ именовању надлежних националних тела за надзор и размену информација,⁵⁶ изради кодекса од стране компанија.⁵⁷ У односу на обавезе које би биле на страни добављача, идентична препорука садржана је у оквиру Принципа. У периоду када се, вештачка интелигенција све више развија, оправдано се може поставити питање да ли би, поменуте мере заправо допринеле заштити родне равноправности, уколико би утицај био остварен на другачији начин од претпостављеног.

4.2. Заступљеност родне равноправности у периоду аутономне вештачке интелигенције

Драстичне промене у системима корпоративног управљања, могу се очекивати са даљим развојем аутономне вештачке интелигенције (енгл. *Autonomous AI*), која би у будућности у системе корпоративног управљања могла уврстити тзв. робо-директоре. Данас, све чешће се говори о могућности да ће директори, своја места у управном одбору делити са робо-директорима, или супротно томе да ће један ентитет заменити све „људске“ директоре.⁵⁸ Могућност именовања робо-директора, међутим, условљена је са две претпоставке. Прва, већ поменута претпоставка даљег технолошког развоја вештачке интелигенције. И друга, значајно захтевнија која се тиче будуће реформе, компанијскоправне регулативе,⁵⁹ узимајући у обзир да садашњи

⁵³ Исто, Анекс 3, чл. 6. ст. 2. За више о томе, који системи и када се не сматрају високоризичним, вид. чл. 6. ст. 3.

⁵⁴ Исто, изјава 57.

⁵⁵ Исто, Одељак 5, чл. 55. У погледу обавеза на страни добављача, готово идентична препорука била је садржана у Принципима, и истицала је да, у циљу успостављања родне равноправности, у тимовима, од стране којих је дизајнирана вештачка интелигенција, такође мора бити родне равноправности. То је од посебног значаја, имајући у виду да тек 22% жена на глобалном нивоу, чине тимове који раде на унапређењу и развоју вештачке интелигенције, податак доступан на: [https://www.coe.int/en/web/portal/-/women-as-equal-partners-in-the-ai-revolution-a-call-for-gender-equality-in-the-digital-age#:~:text=Artificial%20intelligence%20\(AI\)%20has%20the,cycle%20of%20gender%2Dbased%20violence](https://www.coe.int/en/web/portal/-/women-as-equal-partners-in-the-ai-revolution-a-call-for-gender-equality-in-the-digital-age#:~:text=Artificial%20intelligence%20(AI)%20has%20the,cycle%20of%20gender%2Dbased%20violence)

⁵⁶ Исто, Одељак 2., чл. 70. и 72.

⁵⁷ Исто, Поглавље 10.

⁵⁸ Mertens, F., *нав. чланак*.

⁵⁹ Исто.

оквири нису прилагођени претпоставци да робо-директори, могу у будућности бити део корпоративног управљања. Бројни су разлози који томе доприносе, али међу важнијим истиче се немогућност формалноправног именовања робо-директора, у односу на коју се као претходно питање јавља регулисање њиховог правног положаја, и одговорности која би из тога произашла.⁶⁰ И поред тога што, робо-директори за сада представљају само једну претпоставку будућности, предмет све чешћих истраживања јесте утицај који би, именовање робо-директора имало у односу на структуру органа управљања. О томе утицају, како је и напоменуто може се говорити са две тачке гледишта. Да ли ће један ентитет заменити све сада постојеће директоре, или ће доћи до формирања хибридних одбора, у којима би директори своја места делили са робо-директорима. О томе да ће вештачка интелигенција у потпуности заменити директоре, као физичка лица, говоре одређени ставови који указују да би, именовањем робо-директора, карактеристике више чланова одбора, могле бити имплементирани у један ентитет, тачније робо-директора.⁶¹

Такав вид интеграције вештачке интелигенције у системе корпоративног управљања, остварује директан утицај на промовисање родне равноправности у структури органа управљања. У потпуности је јасно да, у случајевима када би један ентитет заменио све постојеће директоре, промовисање родне равноправности постало би готово и немогуће, и сви напори предузети у том циљу, би изостали.⁶² Насупрот томе, посматрано из угла хибридних одбора, остваривање квота и даље би био предуслов родне равноправности,⁶³ што је нарочито важно, имајући у виду очекивања да би, именовањем робо-директора број чланова одбора могао бити смањен.⁶⁴ Ипак, промовисање родне равноправности у хибридним одборима, представљаће један додатан изазов, како за будућу компанијскоправну регулативу, тако и за компаније приликом доношења интерних правилника. За будућу компанијскоправну регулативу, то ће пре свега значити прописивање другачијих размера у остваривању квота. Међутим, да би то било могуће, потребно је пронаћи адекватан одговор на питање да ли би, приликом израчунавања квота робо-директоре требало изоставити или не, имајући у виду да не могу бити дефинисани по роду.⁶⁵

Једна од предложених мера у циљу промовисања родне равноправности у одборима, односи се на доношење правилника од стране компанија, путем којих би поступак остваривања квота био регулисан.⁶⁶ Сходно томе, за компаније би то такође значило обавезу прилагођавања правилника, хибридним одборима. Преко

⁶⁰ За више вид. Petrin, M., *Corporate Management in the age of AI*, UCL Working Paper Series, No. 3/2019.

⁶¹ Petrin, M., *нав. чланак*, стр. 1003.

⁶² Lepetić, J., *Gender balance among ...*, стр. 188.

⁶³ Eroğlu, M., Kaya, M. K., *нав. чланак*, стр. 562.

⁶⁴ Petrin, M., *нав. чланак*, стр. 1003.

⁶⁵ Eroğlu, M., Kaya, M. K., *нав. чланак*, стр. 562.

⁶⁶ Fröhlich, M., T. Jevremović Petrović, J., Lepetić, J., *нав. чланак*, стр. 679.

правилника, компаније би дефинисале начине остваривања квота, водећи рачуна о томе како би, формирање хибридних одбора утицало на родну равноправност, и да ли би проценат заступљености женског рода могао бити угрожен. Кроз свеобухватну анализу, компаније би биле дужне да процене да ли би, именовањем робо-директора били замењени директори мушког или женског рода,⁶⁷ што је од посебне важности, ако се узму у обзир тенденције које указују да би робо-директори првенствено заменили независне директоре, а да највећи проценат независних директора чине особе женског рода.⁶⁸ Тек по основу такве процене, исправно прописивање квота било би могуће. Оно што, међутим, постаје све више извесно јесте да, формирање хибридних одбора чак и поред прилагођености квота, несумњиво може довести до смањења стварног утицаја женског рода у управљању, кроз елиминисање значаја разноликости.

5. Закључак

Промовисање родне равноправности у одборима компанија, и поред мера које су у том циљу прописане Директивом (ЕУ) 2022/2381, и даље представља недоврешно питање. Иако су бројне државе у своја законодавства имплементирале предвиђене квоте, проценат женског рода на позицији директора, указује на незнатан помак. Истовремена појава примене вештачке интелигенције у системима корпоративног управљања и потреба да законодавства тек нужно одговоре на изазове промовисања родне равноправности у одборима, доводи до тога да питање родне равноправности добија још већи значај. Разлог тога, јесте вишеструки утицај вештачке интелигенције на промовисање родне равноправности у структури органа управљања, како је кроз рад и приказано. Одређене предности за које је извесно да постоје, бивају потиснуте потенцијалним опасностима које примена вештачке интелигенције може изазвати, у односу на родну равноправност. Све то, актуелизује потребу за регулисањем од стране законодавца, али и благовременим увођењем мера у примени вештачке интелигенције на нивоу компанија. Једно од прихватљивијих решења у том правцу, било би прописивање јасних стандарда и надзора у примени вештачке интелигенције. На тај начин, омогућило би се континуирано праћење утицаја вештачке интелигенције на родну равноправност, као и правовремено отклањање потенцијалних предрасуда којима су системи вештачке интелигенције подложни. О томе, какав ће даљи утицај вештачка интелигенција имати услед даљег технолошког развоја, у овој фази се може само претпостављати. Извесно је, међутим, да ће примена аутономне вештачке интелигенције у корпоративном управљању утицати како на родну равноправност, тако и на бројна друга питања која се односе на структуру, динамику и функционисање органа управљања у целини.

⁶⁷ Lepetić, J., *Gender balance among ...*, стр. 188.

⁶⁸ Eroğlu, M., Kaya, M. K., *нав. чланак*, стр. 565.

*Natalija Miletić, Phd student
Faculty of Law, University of Kragujevac*

CORPORATE GOVERNANCE AND GENDER DIVERSITY IN THE AGE OF AI

Summary

Artificial intelligence has the potential to significantly impact corporate governance. Therefore, in this paper, the author examines the potential ways in which artificial intelligence can be integrated in corporate governance, and how much integration can affect the structure of corporate boards. Considering that, the promotion of gender diversity on corporate boards through various normative and non-normative measures is the goal, the subject of the paper is to demonstrate which form of application of artificial intelligence, may have its impact on gender diversity. The aim of the paper is to determine the scope and legal implications of this type of AI use. The analysis is conducted from two perspectives. On the one hand, the author presents the potential contributions that the application of artificial intelligence can have in achieving measures intended to promote gender diversity on corporate boards. On the other hand, the paper also examines some of the potential dangers that not only the application, but also the further development of artificial intelligence may have in relation to gender diversity.

Key words: *corporate governance, artificial intelligence, gender diversity on boards, autonomous AI.*

Литература

- Adams, R. B., *Women on Boards: The Superheroes of Tomorrow?*, Finance Working Paper No. 466/2016.
- Barocas, S., Selbst, A. D., *Big Data's Disparate Impact*, California Law Review, Vol. 104, No. 3/2016.
- Birkmose, H. S., *Improving the Gender Balance Among Directors of Listed Companies in the EU*, European Company and Financial Law Review, Vol. 20, Issue 1/2023.
- Brand, V., *Directors' Duties and AI Regulation*, Griffith Law Review, Vol. 33, 2024.

- Булуг, И., Дадих, Л., *Социо-психолошки аспекти одлучивања*, Практични менаџмент: стручни часопис за теорију и праксу менаџмента, вол. 5. бр. 2/2014, доступно на: <https://hrcak.srce.hr/file/200175>
- Vinuesa, R. et al., *The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals*, Nature Communications, No. 11/2020, доступно на: <https://www.nature.com/articles/s41467-019-14108-y#citeas>
- Eroğlu, M., Kaya, M. K., *Impact of Artificial Intelligence on Corporate Board Diversity Policies and Regulations*, European Business Organization Law Review Vol. 23, 2022.
- Kaya, B. C., *The role of Artificial Intelligence in corporate governance*, SSRN Electronic Journal, 2022.
- Kochling, A., Wehnerk, M. C., *Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decisionmaking in the context of HR recruitment and HR development*, Business Research No. 13/2020.
- Kourabas, S., Tsang, C. Y., *The Board Monitoring Function: Artificial Intelligence in the Era of Heightened Accountability*, European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 856/2025.
- Лепетић, Ј., *Вештачка интелигенција и управљање привредним друштвима*, Зборник радова: Вештачка интелигенција – изазови у пословном праву, Београд, 2024.
- Lepetić, J., *Gender balance among directors in the age of AI*, InterEULawEast No. 12(1)/2025.
- Mosco, G. D., *AI and the Board Within Italian Corporate Law: Preliminary Notes*, European Company Law Journal, Vol. 17, No. 3/2020.
- Mertens, F., *When Machines Call the Shots: Legal Considerations for the AI-Powered Board of Directors*, доступно на: <https://sites.duke.edu/thefinregblog/2023/04/03/when-machines-call-the-shots-legal-considerations-for-the-ai-powered-board-of-directors/>, август, 2025.
- Милосављевић, Н., *Правно регулисање одлучивања вештачке интелигенције*, Гласник права, бр. 2/2023.
- Petrin, M., *The Impact of AI and New Technologies on Corporate Governance and Regulation*, Singapore Journal of Legal Studies, Mar 2024.
- Raffiotta, E. C., *Artificial Intelligence and the Protection of Gender Equality*, California Western International Law Journal, Vol. 54, No. 2/2024.
- Fröhlich, M., Jevremović Petrović T., Lepetić J., *Gender, Business and the Law*, Zbornik radova: Gender-Competent Legal Education, 2023.
- Hickman, E., Petrin M., *Trustworthy AI and Corporate Governance: The EU's Ethics Guidelines for Trustworthy Artificial Intelligence from a Company Law Perspective*, European Business Organization Law Review, No. 22/2021.
- Weisbach, W. S., *Selecting Directors Using Machine Learning*, доступно на: <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/04/09/selecting-directors-using-machine-learning/>, август 2025.

Правни прописи и документи

- Norwegian Public Limited Liability Companies Act, Act No. 45 of 2003.
- Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Improving the Gender Balance among Non-executive Directors of Companies Listed in Stock Exchanges and Related Measures, COM (2012) 614 final, 2012/0299 (COD), 20 November 2012.
- Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on Improving Gender Balance among Directors of Listed Companies and Related Measures.

Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act).

The European Commission's High Level Expert Group on Artificial Intelligence, A definition of AI: Main Capabilities and Scientific Disciplines – Definition developed for the purpose of deliverables of the HighLevel Expert Group on AI, Brussels, 18 December 2018.

Иницијатива о изменама Закона о привредним друштвима, Закона о јавним предузећима и Закона о управљању привредним друштвима који су у власништву Републике Србије ради увођења квота за мање заступљени пол у огранима управљања од 11.08.2025. године.