



Association
of European
Businesses

AEBRUS.RU

↗↗ Ежеквартальное деловое издание

BUSINESS QUARTERLY

➤ Summer / лето 2026 ➤➤

AI

ARTIFICIAL INTELLIGENCE: IMPLEMENTATION THROUGH RISK MANAGEMENT

**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ:
ВНЕДРЕНИЕ ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ
РИСКАМИ**

AI in a company: corporate
policy and practical steps
**ИИ в компании: политика
и практические шаги**

AI training and content
generation: legal landscape
**Обучение ИИ и генерация
контента: правовой ландшафт**

Multi-agent AI systems:
principles and limitations
**Мультиагентные ИИ-системы:
принципы и ограничения**

AI in pharmaceuticals:
pillars of mature adoption
**ИИ в фармацевтике:
основы зрелого применения**



**TADZIO
SCHILLING**

AEB Chief Executive Officer

DEAR FRIENDS,

I am pleased to present the second in 2026 “Business Quarterly” edition, dedicated to artificial intelligence – a technology that is rapidly becoming the cornerstone of not only strategic business development, but also of the economy of tomorrow. AI is actively integrating into company operations, transforming processes, creating opportunities, and at the same time generating challenges that demand a responsible, balanced, secure, and effective approach. Addressing the issues associated with large-scale AI implementation is now on the agenda of business leaders across virtually all industries.

Members of the AEB IT and Telecommunications Committee have systematized accumulated experience and conducted a comprehensive analysis of artificial intelligence applications, with particular emphasis on legal aspects and consideration of related technical, ethical, organizational, and other issues.

The journal covers the following topics: development and implementation of corporate AI policies as a risk management tool; protection of personal data and commercial secrets in AI operations; practical risks associated with model training and content generation; ERP systems as the foundation of corporate digital architecture; legal and practical aspects of

acquiring AI assets in mergers and acquisitions; developing critical thinking skills among students in the age of AI; the emerging paradigm of multi-agent systems for solving specific tasks; transformation of the legal profession with the advent of AI (emergence of new roles and functional redistribution); and development of AI practices in the pharmaceutical industry with regard to regulatory requirements and risks.

I extend my deepest gratitude to all the authors for preparing materials for this publication. I hope that the articles will help senior executives develop a deeper understanding of artificial intelligence and formulate implementation strategies that create sustainable value, rather than simply following short-term trends.

As is customary, the publication includes a review of AEB’s key events and statistical data on the state of the Russian economy in the first quarter of 2026.

The closing section provides brief information about companies that have recently joined the Association. I greet our new members and wish them successful and productive work. Welcome to AEB!

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Представляю вашему вниманию второй в 2026 году выпуск ежеквартального делового издания “Business Quarterly”, посвящённый искусственному интеллекту – технологии, которая стремительно становится краеугольным камнем не только стратегического развития бизнеса, но и экономики будущего. ИИ активно интегрируется в деятельность компаний, трансформируя процессы, создавая возможности и одновременно порождая вызовы, требующие ответственного, взвешенного, безопасного и эффективного подхода. Решение проблем, связанных с масштабным внедрением ИИ, находится на повестке дня у руководителей компаний практически всех отраслей.

Члены Комитета АЕБ по информационным технологиям и телекоммуникациям систематизировали накопленный опыт и провели комплексный анализ применения искусственного интеллекта, сосредоточив особое внимание на юридических аспектах и рассмотрев сопутствующие технические, этические, организационные и прочие вопросы.

В журнале рассматриваются следующие темы: разработка и внедрение корпоративной политики по использованию ИИ в качестве инструмента управления рисками; защита персональных данных и коммерческой тайны компании при работе с ИИ; практические риски, связанные с обучением моделей и генерацией контента; ERP-системы как фундамент

цифровой архитектуры компаний; правовые и практические аспекты приобретения ИИ-активов в сделках по слияниям и поглощениям; развитие навыков самостоятельного мышления у учащихся в эпоху ИИ; формирующаяся парадигма мультиагентных систем для решения конкретных задач; трансформация юридической профессии с приходом ИИ (появление новых ролей и перераспределение функций); развитие практик ИИ в фармацевтической индустрии с учётом регуляторных требований и рисков.

Я выражаю глубокую благодарность всем авторам за подготовку материалов для этого издания. Надеюсь, что статьи помогут топ-менеджерам сформировать более глубокое понимание искусственного интеллекта и разработать стратегии его внедрения, которые будут создавать устойчивую ценность, а не просто следовать за краткосрочными трендами.

Традиционно публикация содержит обзор ключевых мероприятий АЕБ и некоторые статистические данные о состоянии российской экономики в первом квартале 2026 года.

В заключительном разделе приводится краткая информация о компаниях, недавно присоединившихся к Ассоциации. Я приветствую новых членов и желаю им успешной и плодотворной работы. Добро пожаловать в АЕБ!



**MARIA
OSTASHENKO**

Chairperson of the AEB IT and
Telecom Committee; Partner,
ALRUD Law Firm

DEAR READERS,

Here is the AEB “Business Quarterly” artificial intelligence issue. AI is increasingly penetrating our lives, becoming an assistant that enhances efficiency and speed of work, a source of new ideas, a competitor that handles routine tasks better than humans, and a threat, when used incompetently, leading to serious losses. AI transforms processes, professions, businesses, and entire industries. The possibilities inherent in AI are simultaneously impressive, inspiring, and frightening, compelling us to reconsider the future of humankind and humanity’s place within it.

A large number of questions surrounding AI – requiring awareness, clarification, and solutions – belong to the legal sphere. AI processes data for its operations, which may not always be lawfully obtained and used. AI generates new information and creates new intellectual property objects, yet their legal protection remains unclear in legal doctrine. AI is not always accurate and is known for its hallucinations, which raises the question of responsibility for the results it produces. Currently, there is no specialized legislation devoted to AI. The Russian legislator is working on a bill that could address the legal issues surrounding AI¹; the bill is currently being

revised to incorporate comments received during the public discussion phase.

However, AI-related challenges extend beyond legal issues. Implementing AI requires analysis and deliberation on numerous matters: selecting appropriate tools, models, and solutions; training AI products to meet company needs; building the necessary IT architecture; and educating personnel so that technologies are deployed effectively and used properly in real business environments. Ultimately, a business’s future competitiveness and development depend on how well these issues are addressed. Rejecting AI implementation altogether could cause some businesses to lose market share and even face operational impossibility. At the same time, not all players can afford massive investments in AI projects, and not all AI products will be in demand in the future.

In this issue, we examine what advantages AI offers, where and how it can be applied to benefit a business, how to implement AI programs most effectively in company operations, and how to minimize risks associated with the use of these technologies.

Enjoy reading!

¹ Draft Federal Law “On the Principles of State Regulation of Artificial Intelligence Technology Application in the Russian Federation” (<https://regulation.gov.ru/projects/166424/>)

МАРИЯ ОСТАШЕНКО

Председатель Комитета АЕБ по информационным технологиям и телекоммуникациям; Партнёр, АЛРУД

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Перед вами выпуск делового издания АЕБ “Business Quarterly”, посвящённый искусственному интеллекту. ИИ проникает всё больше в нашу жизнь, становясь помощником, повышающим эффективность и скорость работы, источником новых идей, конкурентом, справляющимся с рутинными задачами лучше, чем человек, и угрозой при неумелом использовании, чреватой серьёзными потерями. ИИ изменяет процессы, профессии, бизнесы, целые индустрии. Возможности, заложенные в ИИ, впечатляют, вдохновляют и пугают одновременно, заставляют задуматься о будущем человечества и месте человека в таком будущем.

Большое количество вопросов вокруг ИИ, которые требуют осознания, уточнения и поиска решений, относятся к юридической сфере. ИИ использует данные для своей работы, которые могут быть не всегда правомерно получены и использованы, генерирует новую информацию и создаёт новые объекты интеллектуальной собственности, однако их юридическая защита всё ещё под вопросом в правовой доктрине. ИИ не всегда точен, известен своими галлюцинациями, что порождает проблему ответственности за результат, который он выдаёт. В настоящее время в законодательстве отсутствует специальный закон, который бы был посвящён ИИ. Российский законодатель работает над подготовкой законопроекта, который бы смог урегулировать юридические вопросы, связанные с ИИ¹. В настоящее вре-

мя законопроект дорабатывается с учётом комментариев, полученных на стадии публичного обсуждения.

Однако ИИ связан далеко не только с юридическими вопросами. Процессы внедрения ИИ требуют анализа и обдумывания многочисленных вопросов: выбор инструментов, моделей и решений, обучение ИИ-продуктов под нужды компаний, построение соответствующей ИТ-архитектуры и подготовка персонала. Всё это необходимо для того, чтобы технологии действительно использовались корректно и максимально эффективно. В конце концов от решения этих вопросов зависит будущее бизнеса, его конкурентоспособность и развитие. Отказ от внедрения ИИ может привести некоторые бизнесы к потере доли рынка и даже к невозможности продолжения деятельности. При этом далеко не все игроки могут позволить себе колоссальные инвестиции в ИИ-проекты, и не все ИИ-продукты будут востребованы в будущем.

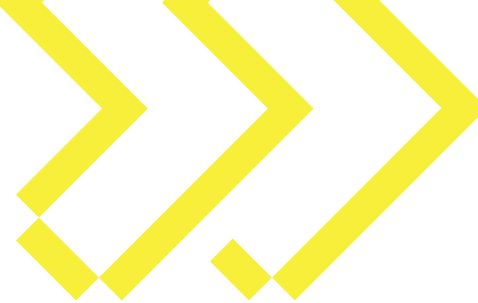
В этом выпуске мы разберёмся, какие преимущества даёт ИИ, где и как его можно применить на пользу бизнесу, как эффективнее внедрять программы ИИ в деятельность компаний, а также как минимизировать риски, связанные с использованием этих технологий.

Приятного чтения!

¹Проект Федерального закона «Об основах государственного регулирования сфер применения технологий искусственного интеллекта в Российской Федерации» (<https://regulation.gov.ru/projects/166424/>)

CONTENTS

СОДЕРЖАНИЕ





6 – 11

IMPLEMENTING AI IN A COMPANY: FROM CORPORATE POLICY TO RISK MANAGEMENT PRACTICE

ВНЕДРЕНИЕ ИИ В КОМПАНИИ: ОТ КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ ДО ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

12 – 16

PERSONAL DATA AND COMMERCIAL SECRETS: BEFRIENDING AI

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ, КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА: КАК ИХ ПОДРУЖИТЬ С ИИ

18 – 23

AI TRAINING AND CONTENT GENERATION: PRACTICAL RISKS FOR BUSINESSES

ОБУЧЕНИЕ ИИ И ГЕНЕРАЦИЯ КОНТЕНТА: ПРАКТИЧЕСКИЕ РИСКИ ДЛЯ БИЗНЕСА

24 – 27

ERP AS THE DIGITAL CORE OF BUSINESS IN THE AGE OF AI

ERP КАК ЦИФРОВОЕ ЯДРО БИЗНЕСА В ЭПОХУ ИИ



28 – 35

AI IN M&A TRANSACTIONS

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СДЕЛКАХ M&A

36 – 39

TEACHING THE SKILLS AI CANNOT REPLACE

ОБУЧЕНИЕ НАВЫКАМ, КОТОРЫЕ ИИ НЕ МОЖЕТ ЗАМЕНИТЬ

40 – 44

MULTI-AGENT SYSTEMS AS A NEW PARADIGM FOR AI 2.0

МУЛЬТИАГЕНТНОСТЬ КАК НОВАЯ ПАРАДИГМА ВНЕДРЕНИЯ ИИ 2.0

46 – 51

INSIDE THE COMPANY: NEW FUNCTIONS FOR LAWYERS IN THE AGE OF AI

ВНУТРИ КОМПАНИИ: КАКИЕ НОВЫЕ ФУНКЦИИ ПОЯВЛЯЮТСЯ У ЮРИСТОВ С ПРИХОДОМ ИИ



52 – 55

AI IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY: BEYOND THE HYPE, TOWARD MATURE PRACTICE

ИИ В ФАРМИНДУСТРИИ: ЗА ПРЕДЕЛАМИ ХАЙПА – К ЗРЕЛОЙ ПРАКТИКЕ

56 – 59

AEB HIGHLIGHTS

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ

60 – 63

AEB ANALYTICS

АНАЛИТИКА АЕБ

64 – 67

AEB NEW COMPANIES

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ





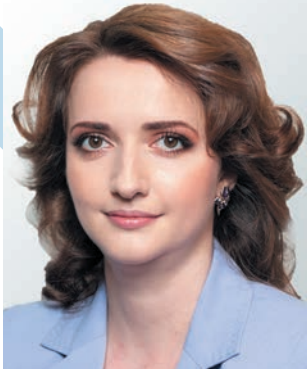
**EKATERINA
ABYASOVA**

Senior Associate, Melling,
Voitishkin & Partners



**VALERIYA
EYSTRAKH**

Senior Associate, Melling,
Voitishkin & Partners



**IRINA
KOSOVSKAYA**

Partner, EPAM



**KRISTINA
TIMOFEEVA**

Junior Associate, EPAM

IMPLEMENTING AI IN A COMPANY: FROM CORPORATE POLICY TO RISK MANAGEMENT PRACTICE

CORPORATE AI POLICY: IS IT NECESSARY, AND WHAT SHOULD IT INCLUDE?

Artificial intelligence is an effective business tool, but its uncontrolled use triggers serious issues: data leaks, law breaches, quality and reputation risks.

To manage the above issues, it is essential to establish internal AI use rules in advance. Implementing an AI policy is not just a formality but also a strategic risk management and corporate reputation protection element.

Why is an AI policy necessary?

In absence of clear rules there is “grey area” where employees, in pursuit of efficiency, can unintentionally cause harm. An AI policy addresses the following key objectives:

1. **Risk management:** Mitigating legal, financial, and reputational risks associated with algorithm bias, errors, and confidentiality breaches.

2. **Legal compliance:** Ensuring adherence to legal requirements when working with AI (e.g., in HR or credit scoring).

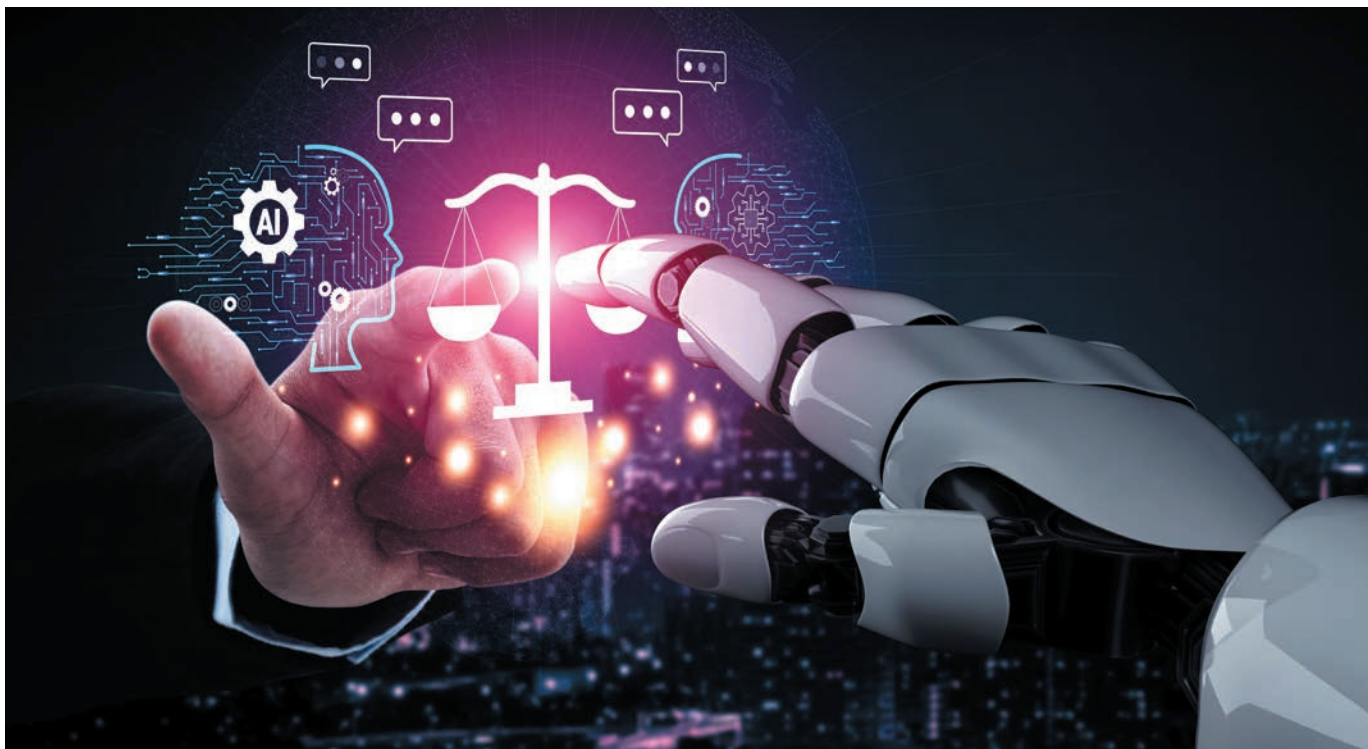
3. **Data protection:** Preventing employees from uploading confidential information, trade secrets, and personal data to publicly available neural networks.

4. **Creating a framework for innovation:** Clear rules give employees confidence and understanding of how to safely experiment with AI tools without creating threats to the business.

Key elements of an effective policy

A well-drafted policy should be concise, clear, and practical. It may include the following sections:

1. **Classification of AI tools.** Divide the tools used into categories:
- **Approved:** Vetted and secure tools, often implemented company-wide as “internal” tools.



WHEN INTELLECTUAL PROPERTY IS CREATED USING AI, DIFFICULTIES CAN ARISE WITH PROTECTING IP RIGHTS. PROPER DOCUMENTATION OF THE CREATION PROCESS (ESPECIALLY THE HUMAN CREATIVE CONTRIBUTION) BECOMES EVEN MORE CRITICAL THAN WHEN CREATING STANDARD EMPLOYEE-GENERATED INTELLECTUAL PROPERTY.

- **Permissible with restrictions:** External tools that have also been verified by the information security department and legal counsel, which can be used according to a special protocol (e.g., for non-critical and non-confidential work tasks).
 - **Prohibited:** As a rule, all tools not classified as approved or permissible.
2. **Rules for working with data.** Introduce a strict prohibition on entering confidential information, trade secrets, and personal data into any external AI services that have not undergone an internal security review.
 3. **The “Human-in-the-Loop” principle.** Establish a requirement for mandatory human review and verification of AI-generated results, at least in critically important processes such as hiring decisions, financial analysis, legal opinions.
 4. **Accountability and transparency.** Clearly define who in the company is responsible for the implementation and oversight of AI technologies. Stipulate the cases in which employees are required to disclose that a result was obtained with the help of AI.
 5. **Documenting the creation process and results.** When intellectual property is created using AI, difficulties can arise with protecting IP rights. It is necessary to carefully develop a strategy for protecting the rights to such results. Proper documentation of the creation process (especially the human creative contribution) becomes even more critical than

DEVELOPING AND IMPLEMENTING A CORPORATE AI POLICY IS NOT A BARRIER TO INNOVATION, BUT RATHER THE CREATION OF A RELIABLE SAFETY FRAMEWORK. THIS ALLOWS THE COMPANY TO TURN THE RESPONSIBLE USE OF TECHNOLOGY INTO A COMPETITIVE ADVANTAGE, STRENGTHENING THE TRUST OF CLIENTS AND PARTNERS.

when creating standard employee-generated intellectual property.

6. Staff training. A policy only works when people know about it. Regular training on digital hygiene and the AI use rules should become mandatory for all employees.

Developing and implementing a corporate AI policy is not a barrier to innovation, but rather the creation of a reliable safety framework. This allows the company to turn the responsible use of technology into a competitive advantage, strengthening the trust of clients and partners.

PRACTICAL TIPS FOR BUSINESSES

Adopting an AI policy is only the first step. For such a policy to function effectively, every employee must adhere to the basic principles governing the use of AI. The practical tips below are intended to help companies develop a systematic and balanced approach to working with AI tools.

- **Anonymize data before submitting a request**

Since AI systems may use input data for training or service improvement, companies should carefully monitor the information entered into prompts. Remove any information that could identify you, your business partners, customers, employees, or products. As noted above, do not disclose trade secrets, legally protected confidential information, or any other information that is sensitive to the company.

When formulating a request, use general terms wherever possible.

- **Review the Terms of Service and Privacy Policy**

If a company uses public AI tools, it should review the relevant Terms of Service and Privacy Policy. In particular, the company should determine whether the service stores user prompts, whether prompts may be used for training, what data was used to train the service, whether there is a risk of third-party rights being infringed, and whether the provider offers indemnity or other protection for intellectual property claims. These answers will help the company assess the risks of using the AI tool.

- **Keep evidence of human involvement in AI-assisted works**

Although user agreements often contain provisions on rights in AI-generated outputs, it is also important to ensure and document human creative involvement. Under Russian law, works created with the assistance of AI may be protected by copyright where sufficient human creative contribution can be demonstrated. In such cases, AI is generally treated as a tool used in the creative process. For this reason, companies should keep drafts, sketches, notes, meeting minutes, prompt histories, editing records, and other materials showing the employee's contribution to the final work.

- **Monitor risks**

Maintain an up-to-date list of AI tools used by the organization. Classify these tools by risk level, taking into account the severity of potential harm and the likelihood of incidents such as data breaches, confidentiality breaches, inaccurate outputs, or infringement of third-party rights. If the company develops its own AI service, it should determine the applicable risk category. Depending on the potential impact on individuals and society, AI systems may be classified as presenting minimal, limited, high, or even unacceptable levels of risk.

- **Document the AI training process**

Companies developing or training AI systems should document the data and methods used in the training process. This will help demonstrate the AI tool's compliance with applicable legal and regulatory requirements in the future. In addition to a general description of the AI service, the documentation should include a detailed description of its components, including architecture, software interactions, tools used, datasets, data sources, and data-processing methods.

**ЕКАТЕРИНА
АБЯСОВА**

Старший юрист, «Меллинг,
Войтишкин и Партнёры»

**ВАЛЕРИЯ
ЭЙСТРАХ**

Старший юрист, «Меллинг,
Войтишкин и Партнёры»

**ИРИНА
КОСОВСКАЯ**

Партнёр, «ЕПАМ»

**КРИСТИНА
ТИМОФЕЕВА**

Младший юрист, «ЕПАМ»

ВНЕДРЕНИЕ ИИ В КОМПАНИИ: ОТ КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ ДО ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

КОРПОРАТИВНАЯ ПОЛИТИКА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИИ: НУЖНА ЛИ ОНА, И ЧТО В НЕЙ ПРЕДУСМОТРЕТЬ?

Искусственный интеллект – эффективный бизнес-инструмент, но его бесконтрольное использование создаёт прямые угрозы: утечки данных, нарушение законодательства, качественные и репутационные риски.

Для управления этими угрозами необходимо заранее определить внутренние правила использования ИИ. Внедрение Политики по использованию ИИ не просто формальность, а элемент стратегического управления рисками и защиты репутации компании.

Зачем необходима Политика по ИИ?

Отсутствие чётких правил создаёт «серую зону», в которой работники в погоне за эффективностью могут непреднамеренно нанести ущерб. Политика по ИИ решает следующие основные задачи:

- 1. Управление рисками:** снижение юридических, финансовых и репутационных рисков, связанных с предвзятостью алгоритмов, ошибками и нарушением конфиденциальности.
- 2. Соответствие законодательству:** обеспечение соблюдения требований закона при работе с ИИ (например, в HR или кредитном скоринге).
- 3. Защита данных:** предотвращение загрузки работниками конфиденциальной информации, коммерческой

тайны и персональных данных в общедоступные нейросети.

- 4. Создание рамок для инноваций:** чёткие правила дают работникам уверенность и понимание, как безопасно экспериментировать с ИИ-инструментами, не создавая угроз для бизнеса.

Ключевые элементы эффективной Политики

Грамотно составленная Политика должна быть краткой, понятной и практичной. В неё могут быть включены следующие разделы:

- 1. Классификация ИИ-инструментов.** Разделите используемые инструменты на категории:
 - Утверждённые: проверенные и безопасные, часто внедрены на уровне компании как «внутренние» инструменты.
 - Допустимые с ограничениями: внешние, но также верифицированы ИБ-службой и юристами, могут быть использованы по специальному регламенту (например, для некритичных и неконфиденциальных рабочих задач).
 - Запрещённые: как правило – все, которые не отнесены к утверждённым или допустимым.
- 2. Правила работы с данными.** Введите строгий запрет на ввод конфиденциальной информации, коммерческой тайны и персональных данных в любые внешние ИИ-сервисы, не прошедшие внутреннюю проверку безопасности.
- 3. Принцип “Human-in-the-loop” (контроль со стороны человека).** Установите требование обязательной



РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ ПО ИИ – ЭТО НЕ БАРЬЕР ДЛЯ ИННОВАЦИЙ, А СОЗДАНИЕ НАДЁЖНОГО КАРКАСА БЕЗОПАСНОСТИ. ЭТО ПОЗВОЛЯЕТ ПРЕВРАТИТЬ ОТВЕТСТВЕННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ В КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, УКРЕПЛЯЯ ДОВЕРИЕ КЛИЕНТОВ И ПАРТНЁРОВ.

проверки и верификации человеком результатов работы ИИ, по крайней мере, в критически важных процессах: принятие кадровых решений, финансовый анализ, юридические заключения.

4. Ответственность и прозрачность. Прямо определите, кто в компании отвечает за внедрение и контроль ИИ-технологий. Закрепите, в каких случаях работники обязаны указывать, что результат получен с помощью ИИ.

5. Документирование процесса создания и результатов. Когда результаты интеллектуальной деятельности создаются с использованием ИИ, могут возникнуть сложности с защитой прав интеллектуальной собственности. Необходимо тщательно проработать стратегию защиты прав на такие результаты. Грамотное документирование

процесса создания результатов (в особенности творческого вклада человека) становится ещё более критичным, чем при создании обычных служебных результатов интеллектуальной деятельности.

6. Обучение персонала. Политика работает только тогда, когда о ней знают. Регулярные тренинги по цифровой гигиене и правилам использования ИИ должны стать обязательными для всех работников.

Разработка и внедрение корпоративной Политики по ИИ – это не барьер для инноваций, а создание надёжного каркаса безопасности. Это позволяет превратить ответственное использование технологии в конкурентное преимущество, укрепляя доверие клиентов и партнёров.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ БИЗНЕСА

Принятие Политики – это лишь первый шаг. Для её эффективной работы каждый сотрудник должен соблюдать базовые принципы использования ИИ. Представленные далее практические рекомендации призваны помочь компаниям выстроить системный и сбалансированный подход к работе с инструментами ИИ.

- **Обезличивайте данные при введении запроса**

Поскольку исходные данные зачастую используются ИИ для обучения, необходимо контролировать содержание информации, которую пользователь вводит в запросе. Удаляйте любые сведения, которые могут идентифицировать Вас, Ваших контрагентов или Ваш продукт. Тем более, как уже отмечено выше, не указывайте сведения, которые составляют коммерческую тайну, иную охраняемую законом тайну или иную конфиденциальную для компании информацию. При формулировании запроса старайтесь выбирать общие формулировки, насколько это возможно.

- **Изучайте пользовательское соглашение и политику конфиденциальности**

Если компания использует публичные инструменты ИИ, то необходимо изучить пользовательское соглашение и политику конфиденциальности на предмет того, сохраняет ли сервис введённые запросы, какие данные использовались для обучения данного сервиса (проверка риска возможных нарушений), предлагает ли разработчик компенсацию за нарушение интеллектуальных прав и т.п. Ответы на подобные вопросы помогут оценить риски использования подобного ИИ-инструмента.

- **Собирайте доказательства участия человека (работника компании) в создании объектов, которые первоначально были созданы ИИ либо с его помощью**

Несмотря на то, что в пользовательском соглашении, как правило, содержатся положения о распределении прав на созданные ИИ объекты, вместе с тем следует обеспечить творческое участие человека в создании таких объектов. Законодательство Российской Федерации допускает представление авторских прав на результаты интеллектуальной деятельности, созданные с помощью ИИ. Считается, что в таком случае ИИ выступает инструментом обработки, но участие человека в

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИИ ДОПУСКАЕТ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ АВТОРСКИХ ПРАВ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СОЗДАННЫЕ С ПОМОЩЬЮ ИИ. СЧИТАЕТСЯ, ЧТО В ТАКОМ СЛУЧАЕ ИИ ВЫСТУПАЕТ ИНСТРУМЕНТОМ ОБРАБОТКИ, НО УЧАСТИЕ ЧЕЛОВЕКА В СОЗДАНИИ ОБЪЕКТА ДОЛЖНО БЫТЬ ПОДТВЕРЖДЕНО.

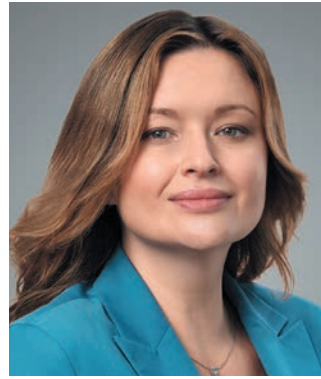
создании объекта должно быть подтверждено. По этой причине следует отдельно сохранять черновики, эскизы, заметки, протоколы совещаний, на которых обсуждалось создание РИД, и т.п.

- **Осуществляйте мониторинг рисков**

На постоянной основе ведите список ИИ-инструментов, которые используются в работе организации. Распределяйте их по категориям в зависимости от степени угрозы, вероятности утечки данных. Если компания работает над созданием собственного сервиса ИИ, то необходимо определить, к какой категории риска он относится. В зависимости от степени потенциального воздействия на человека и общество различают сервисы с минимальным, ограниченным, высоким или вовсе неприемлемым уровнем риска.

- **Документируйте процесс обучения ИИ**

Это необходимо для фиксации данных и методов, использованных в процессе обучения ИИ. Данное действие позволит в дальнейшем провести проверку ИИ-инструмента на соответствие законодательству. В документацию лучше включать, помимо общего описания сервиса ИИ, подробное описание его элементов (включая архитектуру, взаимодействие программных компонентов, использованные инструменты, датасеты, источники данных, методы обработки данных).



**ANASTASIA
PETROVA**

Counsel, Labour and Employment, Corporate, Data Protection and Cybersecurity Practices, ALRUD Law Firm



**ALEXANDRA
VASYUKHNOVA**

Partner, Head of Technology and Investment Group, Vegas Lex



**NATALIA
ABTSESHKO**

Head of International Projects Group, Vegas Lex

PERSONAL DATA AND COMMERCIAL SECRETS: BEFRIENDING AI

The process of establishing mutual “friendly relations” with artificial intelligence (AI) demands balancing rapid technological advancement with the protection of legally safeguarded information, including personal data. AI’s inherent reliance on datasets creates tension in this domain.

Understanding AI’s operational principles is, in our view, the first step towards building trust. Large language models do not retain personal data in its raw form; instead, information is converted into numerical tokens and other mathematical representations. While this technology mitigates certain risks, the potential for “memorizing” means personal data could theoretically be reconstructed, including via targeted extraction attacks. This calls for robust technical, organizational, and legal measures, as outlined below.

A second key condition is that any lawful use of personal data by AI must rest on a valid legal basis for processing. Whether an organization relies on consent of the data subject or other lawful grounds, it must ensure processing does not infringe individuals’ rights and freedoms while aligning with stated purposes.

Ultimately, integrating AI into business processes requires updating personal data management systems.

Elements of such enhancement may include:

1. Reallocating roles and responsibilities within the company for AI deployment and operation. Representatives from various departments should jointly decide on AI system launches via internal approval processes.
2. Risk triage: ranking various risks helps identify which AI projects involving personal data require increased scrutiny.
3. Verifying data sources and minimizing data usage: companies should rely on vetted, documented sources only, delete or anonymize data, to a feasible extent, before uploading, as well as logging datasets used.
4. Refining consent forms. Current forms do not account for using personal data to train machine learning algorithms or embedding it in model parameters. Consent formation, data

owner notifications and processing purposes must be revisited. Policies on personal data use may need updates, while restricting use of sensitive categories of data in AI training and favoring synthetic data where feasible.

5. Managing data subject rights. Under applicable laws, data owners retain rights to access, rectify, and delete their information. Technically, excising one person's data from billions of distributed model parameters is exceedingly challenging, yet organizations remain legally bound to honor these rights, at least for original training data and processing outputs. Companies may thus need protocols for purging personal data from training sets, storage of dataset versions with usage histories, and introducing model retraining processes if significant data is removed.

6. Regular audits and transparency. Before launching AI projects, data protection impact assessment is advisable. Documentation should capture the system's purpose, data categories and sources, potential risks, and mitigation steps. Organizations must retain – and furnish regulators upon request – details on system logic clarifying how personal data is used and influences outcomes. Such records facilitate regulatory engagement and internal accountability.

As for other legally protected information, when introducing or using AI, a business should be prepared for the fact that if its commercially significant information unauthorized gets into external AI systems or to AI agents, then the business may incur significant losses, as well as reputational risks. In this regard, it is important to pay attention to the protection of such information. For these purposes, the commercial secret regime can be effectively applied.

A commercial secret regime may be established for information that has actual or potential business value due to its being unknown to third persons.

Establishing a commercial secret regime in relation to economic, financial, marketing information, know-how, strategy, business plans and other information of business value will allow to limit or regulate the transfer of such information to third persons when using AI services, as well as bring the guilty persons to responsibility in case of breach of rules for using AI services when working with commercial secrets.

In particular, the presence of a commercial secret regime can help with the dismissal of an employee for unauthorized use of AI systems and AI agents during the performance of his/



UNDERSTANDING AI'S OPERATIONAL PRINCIPLES IS THE FIRST STEP TOWARDS BUILDING TRUST. LARGE LANGUAGE MODELS DO NOT RETAIN PERSONAL DATA IN ITS RAW FORM; INSTEAD, INFORMATION IS CONVERTED INTO NUMERICAL TOKENS AND OTHER MATHEMATICAL REPRESENTATIONS.

her job duties, and, in some cases, bring them to material liability. With respect to third persons who are not employees, the commercial secret regime may be useful for the purpose of recovering their losses. In special cases, criminal liability may arise for disclosing commercial secrets.

The establishment of a commercial secret regime requires the approval of a list of information constituting a commercial secret, the adoption of a policy on commercial secret, the conclusion of agreements on non-disclosure of such information with employees and third persons, as well as other legal and organizational measures, that shall be taken by the company.

In essence, deploying AI technologies responsibly hinges on practical management procedures. Clear responsibility allocation, risk prioritization, data minimization, protection of commercial secrets and transparent documentation enable companies to harness AI's potential while curbing legal and reputational risks.

АНАСТАСИЯ ПЕТРОВА

Советник практик Трудового
права и Защиты данных и
кибербезопасности, АЛРУД

АЛЕКСАНДРА ВАСЮХНОВА

Партнёр, Руководитель
Группы технологий и
инвестиций, Vegas Lex

НАТАЛИЯ АБЦЕШКО

Руководитель Группы
международных
проектов, Vegas Lex

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ, КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА: КАК ИХ ПОДРУЖИТЬ С ИИ

Процесс установления двусторонних «дружественных отношений» с искусственным интеллектом (ИИ) требует согласования между стремительным развитием технологий и защитой охраняемых законом данных, в том числе персональных. Собственно, сама зависимость ИИ от наборов данных создаёт напряжённость в указанном вопросе.

Понимание принципов работы ИИ, на наш взгляд, является первым шагом к формированию доверия. Действительно большие языковые модели не хранят персональные данные в их исходной форме; вместо этого информация преобразуется в числовые токены и иные математические представления. Однако, хотя такая технология позволяет снизить часть рисков, потенциальная возможность «запоминания» означает, что персональные данные теоретически могут быть воспроизведены, в том числе посредством целевых атак извлечения. Это обстоятельство требует внедрения надёжных технических, организационных и правовых мер, описанных ниже.

Вторым важным условием является то, что правомерное использование ИИ персональных данных в любом случае должно быть обусловлено наличием законного основания для их обработки. Независимо от того, опирается ли организация на согласие субъекта персональных данных либо на иное предусмотренное законом основание, она обязана обеспечить, чтобы обработка не нарушала права и свободы физических лиц и соответствовала заявленным целям.

В итоге внедрение ИИ в бизнес-процессы не в последнюю очередь требует апдейта системы управления персональными данными.

Элементами такой доработки системы могут быть:

1. Перераспределение ролей и ответственности внутри компании в отношении внедрения и функционирования ИИ-технологий. Представители различных служб должны совместно принимать решения о запуске ИИ-систем через процедуру внутреннего согласования.
2. Приоритизация рисков: ранжирование позволит организации определить, каким проектам внедрения ИИ, затрагивающим персональные данные, следует уделять повышенное внимание.
3. Проверка источников персональных данных и минимизация их использования: использование только проверенных и документированных источников данных, удаление и доступная анонимизация данных перед загрузкой, ведение реестра используемых датасетов.
4. Усовершенствование форм согласия. Так, существующие формы не предполагают использование персональных данных для обучения алгоритмов машинного обучения или сохранения данных в параметрах моделей. Требуется пересмотр подходов к формированию согласия, информированию владельцев данных и переопределению целей обработки данных. Может



ПРАВОМЕРНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ ДОЛЖНО БЫТЬ ОБУСЛОВЛЕНО НАЛИЧИЕМ ЗАКОННОГО ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ИХ ОБРАБОТКИ. НЕЗАВИСИМО ОТ ТОГО, ОПИРАЕТСЯ ЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ НА СОГЛАСИЕ СУБЪЕКТА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ ЛИБО НА ИНОЕ ПРЕДУСМОТРЕННОЕ ЗАКОНОМ ОСНОВАНИЕ, ОНА ОБЯЗАНА ОБЕСПЕЧИТЬ, ЧТОБЫ ОБРАБОТКА НЕ НАРУШАЛА ПРАВА И СВОБОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ И СООТВЕТСТВОВАЛА ЗАЯВЛЕННЫМ ЦЕЛЯМ.

потребуется обновить политику использования персональных данных, ограничить использование чувствительных категорий в обучении ИИ, по возможности применять синтетические данные.

5. Управление правами субъекта данных. В соответствии с законодательством владельцы персональных данных сохраняют право на доступ к своим данным, их исправление и удаление. Несмотря на то, что с технической точки зрения крайне сложно удалить данные одного человека из миллиардов распределённых параметров модели, организации по-прежнему юридически обязаны

обеспечивать реализацию таких прав как минимум в отношении исходных данных, используемых для обучения систем, а также в отношении результатов их обработки. В итоге компаниям в любом случае может понадобиться регламент удаления персональных данных из обучающих наборов, хранение версий датасетов и истории их использования, внедрение процедуры переобучения модели, если значимые данные были удалены.

6. Регулярный аудит и прозрачность. Ещё до запуска ИИ-проекта в организации рекомендуется проводить оценку воздействия на защиту персональных данных. Докумен-



ЧЁТКОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ПРИОРИТИЗАЦИЯ РИСКОВ, МИНИМИЗАЦИЯ ДАННЫХ, ЗАЩИТА КОММЕРЧЕСКИ ЗНАЧИМОЙ ИНФОРМАЦИИ И ПРОЗРАЧНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ ПОЗВОЛЯЮТ КОМПАНИЯМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ИИ, ОДНОВРЕМЕННО СНИЖАЯ ЮРИДИЧЕСКИЕ И РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ.

тация должна фиксировать: цель использования системы категории используемых данных; источники данных; потенциальные риски и меры их снижения. Организации должны хранить и при необходимости предоставлять регуляторам информацию о логике функционирования системы, позволяющую понять, каким образом используются персональные данные и каким образом они могут влиять на получаемые результаты. Такая документация помогает взаимодействовать с регуляторами и обеспечивает внутреннюю подотчётность.

Что касается иной защищаемой законом информации, то при внедрении или использовании ИИ бизнесу следует

быть готовым к тому, что если его коммерчески значимая информация неавторизованно попадёт во внешние ИИ-системы или к ИИ-агентам, то бизнес может понести значительные убытки, а также репутационные риски. В этой связи важно обратить внимание на защиту такой информации. Для этих целей может эффективно применяться режим коммерческой тайны.

Режим коммерческой тайны может быть установлен в отношении информации, которая имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность для бизнеса ввиду её неизвестности третьим лицам.

Установление режима коммерческой тайны в отношении экономической, финансовой, маркетинговой информации, ноу-хау, стратегии, бизнес-планов и иной информации, имеющей ценность для бизнеса, позволит в нужной степени ограничить или урегулировать передачу такой информации третьим лицам при использовании ИИ-сервисов, а также привлечь виновных лиц к ответственности в случае нарушения правил использования ИИ-сервисов при работе с коммерческой тайной.

В частности, наличие режима коммерческой тайны может помочь с увольнением работника за неавторизованное использование ИИ-систем и ИИ-агентов при исполнении должностных обязанностей, а в некоторых случаях – привлечь их к материальной ответственности. Что касается третьих лиц, не являющихся работниками, то в отношении таких лиц режим коммерческой тайны может быть полезен с целью взыскания причинённых ими убытков. В особых случаях за разглашение коммерческой тайны может наступать уголовная ответственность.

Установление режима коммерческой тайны требует утверждения перечня информации, составляющей коммерческую тайну, внедрения политики о коммерческой тайне, заключения соглашений о неразглашении такой информации с работниками и третьими лицами, а также иных юридических и организационных мер со стороны компании.

В итоге ответственное внедрение технологий ИИ во многом строится на практических управленческих процедурах. Чёткое распределение ответственности, приоритизация рисков, минимизация данных, защита коммерчески значимой информации и прозрачная документация позволяют компаниям использовать возможности ИИ, одновременно снижая юридические и репутационные риски.

АЛРУД

Ведущая российская юридическая фирма, оказывающая все виды услуг, работающая по самым высоким стандартам по всему миру



>34

лет успешного опыта консультирования на российском и международном рынках

16

партнеров

>120

юристов

19

практик по ключевым бизнес-направлениям

ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ В РЕЙТИНГАХ:

ПРАВО
300

Expert

Chambers
AND PARTNERS

WWL
AWARDS
Russia

Best Lawyers

THE LAWYER
European Awards

Коммерсантъ®

IFLR

Legal500



**SHERMET
KURBANOV**

Co-Head of Intellectual
Property & Digital Law, SL LEGAL



**ELIZAVETA
ISAEVA**

Associate, SL LEGAL



**ELENA
CHETVERIKOVA**

Associate, Intellectual Property
and Technology Practice, Denuo

AI TRAINING AND CONTENT GENERATION: PRACTICAL RISKS FOR BUSINESSES

INTRODUCTION

In business the term *artificial intelligence* (“AI”) is so widely used nowadays that it can mean anything: from a recommendation system for an online store to a robotic customer support station.

However, in terms of copyright not all of these models are equivalent. Traditional AI models (such as classification or prediction algorithms) primarily pose risks in the areas of personal data processing or decision-making. With generative AI the situation is quite different. Generative AI implies models capable of creating new content: text, images, audio, video or programme codes.

The vast majority of modern generative models are based on machine learning (“ML”), or more specifically, deep learning

(“DL”) that uses multi-layer neural networks. The key feature of ML models (and DL as a variety thereof) is that the model is not programmed directly using a set of rules (a code), but is trained on data, independently identifying patterns within it. The training process, in turn, relies on vast amounts of data, which often include copyrighted material.

This predefines two key features of generative AI that are relevant to copyright.

First, training using third-party data. The model extracts patterns from texts, images and other content, often without the explicit consent of the right holders.

Second, the ability to create new content. The result is not merely a copy; yet it may reproduce recognizable elements of the original works or be indistinguishable from a work created by a human.

Taken together, these features are the cause of three major problems in copyright:

- **The use of third-party works during the training process.** Should the training process be regarded as the use of copyrighted material and does it require the copyright holder's consent for this purpose?
- **A person's creative contribution.** The autonomous nature of the content generation process makes it difficult to define the user's role in producing the result and to establish whether there is the creative contribution that is required for the work to be recognized as eligible for protection.
- **The risk of infringements in the course of content generation.** During the generation process, the model can reproduce or adapt a protected work without the consent of its right holder even if the developer did not intend for this to happen.

These are the issues that define the challenges posed by generative AI from a copyright perspective, and they are analyzed further in this article.

THE USE OF THIRD-PARTY WORKS DURING THE TRAINING PROCESS

A generative model needs data to operate. The more data there is and the more varied such data is, the better the result. This is exactly why developers compile datasets from open sources: books, articles, images, videos and codes from repositories. The problem is that a significant portion of this content is protected by copyright.

From a legal perspective, the question is whether model training constitutes the use of a work from the perspective of copyright?

If so, then, in theory, the right holder's consent is required for every item included in the training dataset. In practice, this is virtually impossible: datasets can contain billions of pieces of content, and their sources often do not allow the author to be identified or the right holder to be determined.

To date, there is no case law in Russia regarding the use of third-party data for AI training. Nonetheless, taking into account the AI's technical characteristics, the current intellectual property regulations and examples from abroad, it is possible to identify issues that will play a key role in determining this category of cases in Russian courts.

Question 1. Does training constitute the use of a protected work?

There are a number of arguments both for and against classifying training as the use of works, including:

An argument in favour: information that remains in the model after training may be functionally equivalent to compressed reconstructions. This enables the model to reconstruct the protected elements of works, which corresponds to a technology-neutral understanding of reproduction. Accordingly, this constitutes use that requires the right holder's consent.

An argument against: as a rule, the training process does not involve the direct copying (reproduction) of protected works or fragments thereof. Instead, the model analyzes data to identify patterns and statistical relationships, and these are non-protected elements.

Under this approach, training effectively takes place at the level of abstract ideas, structures and principles contained in metadata which are not subject to copyright protection by virtue of express reference in the law (particularly Article 1259 of the Civil Code of the Russian Federation).

This interpretation of the training mechanism most accurately reflects the actual technological nature of how AI systems operate, whilst also having significant practical implications. It secures the balance between the interests of right holders and developers, removing unnecessary regulatory barriers and reducing transaction costs.

Question 2. Does the training fall under any specific legal exemptions?

Approaches vary across different jurisdictions. For example, in the EU and the US, an active discussion is taking place regarding the doctrine of fair use and exemptions for text and data mining ("TDM"). In Russia, no such exemption is currently in place, although relevant provisions are already appearing in draft legislation on the regulation of AI.

In general, training AI using third-party content without the right holder's consent and without explicit legislative exemptions (which do not yet exist in Russian law) is a risky practice. It is safer for AI developers to enter into licence agreements and use only "legal" data, as is already being actively done by, among others, the global leaders in the AI market.

However, this trend may change in light of the growing demand for a balance between intellectual property protection and technological development, a priority that is traceable in the policies of many countries.

DEFINING THE HUMAN CREATIVE CONTRIBUTION IN THE CREATION OF AN AI-ASSISTED WORK

The second key problem appears when the content has already been created. Generative AI produces a result that is visually indistinguishable from a complete work, yet this work has no obvious human author.

Most international approaches agree that for a work to be eligible for copyright protection, a human creative contribution to the AI-assisted work is required. Simply entering a query is generally not considered sufficient: in such cases, the work is regarded as an AI-generated work and is deemed ineligible for protection.

Russia can be included among the countries supporting this approach.

At the same time, the question remains open: what exactly constitutes a human creative contribution and how does it manifest itself during the creation of an AI-assisted work?

Opinions on this matter vary. In China, making multiple refined queries, manually refining the result or selecting from a multitude of generated options may be seen as evidence of the creative nature of the work. In the US, by contrast, actions at the prompting stage do not in themselves serve as evidence of a creative contribution to the result – such a contribution must be made after the AI-generated work has been created.

In the absence of a clear legal position in Russia confirming the Chinese approach, it is advisable to adopt the more conservative US approach by default.

THE RISK OF INFRINGEMENTS IN THE COURSE OF CONTENT GENERATION

The third problem arises at the very moment of content generation. Even if the model has been trained on data obtained in compliance with copyright laws (or with the risks discussed in the first section), the generation process itself may result in an infringement of third-party copyright.

A generative model does not create content out of “nothing”. It reproduces the patterns learned from the training data. In some cases, this results in the model generating a result that almost word for word copies a fragment of a protected work.

And such reproduction may be either unintentional, where neither the user, nor the developer can predict in advance that the model will “recall” the original work, or intentional. In the latter case, it may originate from the developer (when the aim of the training is to replicate specific works) or from the user (who uses a prompt to deliberately control the result generated by AI).

This risk can be mitigated with the help of technical and organizational measures: filtering results prior to publication, checking generated content via anti-plagiarism systems and, in the most sensitive cases, manual review by a lawyer or a dedicated expert.

Therefore, the final result must always be verified, as legally significant damage usually occurs precisely at the moment the generated content is used externally.

CONCLUSION

Generative AI is a tool that is already transforming business processes related to content creation. However, the adoption of AI carries legal risks that cannot be ignored.

As this article demonstrates, these risks arise at every stage: from gathering training data (uncertainty regarding the right holders’ consent) to determining the legal status of the final result (the question of the human creative contribution) and its actual use (the risk of unintentionally copying protected works).

Russian legislation and case law do not yet provide clear answers to all the questions raised. In this situation, it is advisable for businesses to adopt a conservative strategy: not to rely on AI as an independent “author”, to check generated content for plagiarism, and for developers to use data obtained from legal sources under licence agreements.

The legal landscape in this area remains uncertain and will continue to evolve. However, it is already clear that companies which approach the use of generative AI with due care, document the content creation process and verify the results are in a safer position than those who leave things to chance.

**ШЕРМЕТ
КУРБАНОВ**

Соруководитель практики
IP/Digital, SL LEGAL

**ЕЛИЗАВЕТА
ИСАЕВА**

Юрист практики
IP/Digital, SL LEGAL

**ЕЛЕНА
ЧЕТВЕРИКОВА**

Юрист практики интеллектуальной
собственности и технологий, Denuo

ОБУЧЕНИЕ ИИ И ГЕНЕРАЦИЯ КОНТЕНТА: ПРАКТИЧЕСКИЕ РИСКИ ДЛЯ БИЗНЕСА

ВВЕДЕНИЕ

В бизнес-среде термин *искусственный интеллект* («ИИ») сегодня используется настолько широко, что за ним может стоять что угодно: от системы рекомендаций в интернет-магазине до роботизированной колонки поддержки клиентов.

Однако для целей авторского права не все эти модели равнозначны. Классические модели ИИ (например, классификаторы или прогнозные алгоритмы) создают риски главным образом в сфере обработки персональных данных или принятия решений. Совсем другая ситуация с генеративным ИИ. Под генеративным ИИ понимаются модели, способные создавать новый контент: текст, изображения, аудио, видео или программный код.

Подавляющее большинство современных генеративных моделей построено на машинном обучении (ML), а точнее – на глубоком обучении (DL) с использованием многослойных нейронных сетей. Ключевая особенность ML моделей (и DL как её разновидности) в том, что модель не программируется напрямую набором правил (кодом), а обучается на данных, самостоятельно выявляя в них закономерности. Процесс обучения, в свою очередь, опирается на огромные массивы данных, нередко включающих объекты авторского права.

Из этого следуют две принципиальные характеристики генеративного ИИ, значимые для авторского права.

Во-первых, это обучение на чужих данных. Модель привлекает паттерны из текстов, изображений и другого контента, зачастую без явного разрешения правообладателей.

Во-вторых, это способность создавать новый контент. Результат не сводится к простому копированию, но при этом может воспроизводить узнаваемые элементы исходных произведений или быть неотличим от созданного человеком.

Совокупность этих особенностей обуславливает три ключевые проблемы в сфере авторского права:

- **Использование чужих произведений на этапе обучения.** Рассматривать ли обучение как использование объектов авторского права и требуется ли на это согласие правообладателя?
- **Определение творческого вклада человека.** Автономный характер генерации усложняет установление роли пользователя в создании результата и наличие того самого творческого участия, которое необходимо для признания результата охраняемым.
- **Риск нарушения прав при генерации контента.** В процессе генерации модель может воспроизвести или переработать охраняемое произведение без согласия его правообладателя – даже если разработчик не закладывал такого намерения.

Именно эти вопросы формируют проблематику генеративного ИИ с точки зрения авторского права и анализируются далее в данной статье.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧУЖИХ ПРОИЗВЕДЕНИЙ НА ЭТАПЕ ОБУЧЕНИЯ

Для работы генеративной модели нужны данные. Чем их больше и чем они разнообразнее, тем качественнее результат. Именно поэтому разработчики собирают датасеты из открытых источников: тексты книг, статьи, изображения, видео, код из репозитория. Проблема в том, что значительная часть этого контента охраняется авторским правом.

С юридической точки зрения вопрос звучит так: является ли обучение модели использованием произведения в смысле авторского права?

Если да, то для каждого объекта, попавшего в обучающий датасет, теоретически требуется согласие правообладателя. На практике это скорее невозможно – датасеты могут содержать миллиарды единиц контента, а их источники зачастую не позволяют идентифицировать автора или установить правообладателя.

В России на сегодняшний день отсутствует судебная практика по использованию объектов третьих лиц для обучения ИИ. Тем не менее, с учётом технических особенностей ИИ, текущего регулирования интеллектуальной собственности и зарубежных примеров, можно выделить вопросы, которые будут играть ключевую роль при рассмотрении данной категории дел в российских судах.

Вопрос 1. Является ли обучение использованием охраняемого произведения?

Существует ряд аргументов как за, так и против квалификации обучения в качестве использования, и к ним относятся:

Аргумент в пользу признания использования: информация, «сохраняемая» в модели после обучения, может быть функционально эквивалентна сжатым воспроизведениям. Это позволяет модели реконструировать охраняемые элементы произведений, что соответствует технологически нейтральному пониманию воспроизведения. Соответственно, имеет место использование, требующее согласия правообладателя.

Аргумент против признания использования: процесс обучения, по общему правилу, не предполагает прямого копирования (воспроизведения) защищённых произве-

дений или их фрагментов. Вместо этого модель анализирует данные для выявления закономерностей и статистических зависимостей – то есть неохранных элементов.

При таком подходе обучение фактически осуществляется на уровне абстрактных идей, структур и принципов, содержащихся в метаданных и, в силу прямого указания законодательства (в частности, ст. 1259 ГК РФ), не подпадающих под режим авторско-правовой охраны.

Подобная интерпретация механизма обучения наиболее адекватно отражает реальную технологическую природу функционирования систем искусственного интеллекта и одновременно обладает значимым прикладным эффектом. Она обеспечивает баланс интересов правообладателей и разработчиков, устраняя избыточные регуляторные барьеры и снижая транзакционные издержки.

Вопрос 2. Подпадает ли обучение под специальные законодательные изъятия?

В разных юрисдикциях подходы различаются. Например, в ЕС и США активно обсуждаются доктрина добросовестного использования (fair use) и исключения для text and data mining (TDM). В России на данный момент такого исключения нет, хотя соответствующие положения уже появляются в законопроектах о регулировании ИИ.

В целом обучение ИИ на чужом контенте без разрешения правообладателя и явных законодательных изъятий (коих в российской юрисдикции пока нет) является рискованной практикой. Разработчикам ИИ безопаснее заключать лицензионные соглашения и использовать только «легальные» данные, чем уже активно занимаются в т. ч. лидеры мирового рынка ИИ.

Впрочем, этот тренд может измениться в свете растущего запроса на баланс между защитой интеллектуальной собственности и технологическим развитием – приоритетом, который прослеживается в политике многих стран.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТВОРЧЕСКОГО ВКЛАДА ЧЕЛОВЕКА ПРИ СОЗДАНИИ ОБЪЕКТА С ПОМОЩЬЮ ИИ

Вторая ключевая проблема возникает после того, как контент уже создан. Генеративный ИИ выдаёт результат, внешне неотличимый от полноценного произведения,

однако у этого результата нет очевидного автора-человека.

Большинство зарубежных подходов сходятся в том, что для признания охраноспособности необходим творческий вклад человека в сгенерированный объект (AI assisted work). Простой ввод запроса, как правило, не считается достаточным: в таком случае объект рассматривается как созданный ИИ (AI generated work) и признаётся неохраноспособным.

Россию также можно отнести к странам, поддерживающим этот подход.

Вместе с тем открытым остаётся вопрос: что именно является творческим вкладом человека и как он проявляется при создании объекта с помощью ИИ.

В этой части существуют разные позиции. В Китае многократные уточнения запроса, ручная доработка результата или отбор из множества сгенерированных вариантов могут свидетельствовать о творческом характере произведения. В США, напротив, действия на стадии промптинга сами по себе не свидетельствуют о творческом вкладе в результат – такой вклад требуется вносить уже после создания объекта ИИ.

В отсутствие в России сформированной правовой позиции, подтверждающей китайский подход, по умолчанию стоит исходить из более консервативного американского подхода.

РИСК НАРУШЕНИЯ ПРАВ ПРИ ГЕНЕРАЦИИ КОНТЕНТА

Третья проблема возникает непосредственно в момент генерации. Даже если модель обучена на данных, полученных с соблюдением прав (или с рисками, о которых шла речь в первом разделе), сам процесс генерации может привести к нарушению авторских прав третьих лиц.

Генеративная модель не создаёт контент из «ничего». Она воспроизводит паттерны, выученные на обучающей выборке. В некоторых случаях это приводит к тому, что модель генерирует результат, почти дословно копирующий фрагмент охраняемого произведения.

Причём такое воспроизведение может быть как непреднамеренным, когда ни пользователь, ни разработчик не

могут заранее предсказать, что модель «вспомнит» исходный объект, так и преднамеренным. В последнем случае оно может исходить от разработчика (когда цель обучения состоит в имитации определённых произведений) либо от пользователя (который с помощью промпта целенаправленно контролирует результат, создаваемый ИИ).

Снизить этот риск можно за счёт технических и организационных мер: фильтрации результатов перед публикацией, проверки сгенерированного контента через системы антиплагиата и, в наиболее чувствительных случаях, ручного контроля со стороны юриста или профильного специалиста.

Таким образом, конечный результат всегда требует проверки, поскольку юридически значимый ущерб в большинстве случаев возникает именно в момент использования сгенерированного контента вовне.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Генеративный ИИ – это инструмент, который уже меняет бизнес-процессы, связанные с созданием контента. Однако его внедрение сопряжено с правовыми рисками, которые нельзя игнорировать.

Как показано в статье, эти риски возникают на каждом этапе: от сбора данных для обучения (неопределённость с согласием правообладателей) до определения правового статуса конечного результата (вопрос о творческом вкладе человека) и его фактического использования (опасность непреднамеренного копирования охраняемых произведений).

Российское законодательство и судебная практика пока не дают однозначных ответов на все затронутые вопросы. В этой ситуации бизнесу целесообразно придерживаться консервативной стратегии: не полагаться на ИИ как на самостоятельного «автора», проверять генерируемый контент на заимствования, а разработчикам – использовать данные из легальных источников по лицензионным договорам.

Правовой ландшафт в этой сфере остаётся неопределённым и будет меняться. Однако уже сейчас очевидно: компании, которые подходят к использованию генеративного ИИ осознанно, фиксируют процесс создания контента и проверяют результаты, находятся в более безопасной позиции, чем те, кто полагается на авось.



**YURIY
KRASILNIKOV**

Associate Director, IT Business
Applications, SCHNEIDER
GROUP

ERP AS THE DIGITAL CORE OF BUSINESS IN THE AGE OF AI

Until recently, artificial intelligence was perceived as something experimental, mainly used for niche tasks or pilot projects. Today, that perception has changed significantly. AI is becoming part of everyday business operations, helping companies analyze data, identify patterns, and make decisions faster. Against this background, a natural question arises: what role do traditional systems, especially ERP¹, play in this new reality?

The answer may seem unexpected. ERP is not losing relevance. On the contrary, it is becoming even more important. As data volumes grow and business processes become more complex, ERP remains the foundation on which a company's digital architecture is built.

Historically, ERP systems were designed as systems of record used to manage finance, procurement, sales, inventory, and production. Over time, their role has expanded. Today, ERP is not just a tool for recording transactions. It is a digital representation of the business. It contains core enterprise data that is structured, interconnected, and validated through real processes. This makes ERP a natural foundation for implementing AI.

AI does not work without data. It requires a reliable and well-structured data base. Without it, companies face data fragmentation, inconsistencies, and unreliable outputs. ERP solves this problem by acting as a single source of truth. In this sense, it becomes not only a system of record, but also a foundation for intelligent decision-making.

It is important to understand that AI does not replace ERP. These technologies serve different purposes. ERP answers the question "what is happening in the business" by capturing transactions and ensuring process transparency. AI adds another layer by answering "why is it happening," "what will happen next," and "what actions should be taken." Together, they create a new level of business management.

Companies are gradually moving from traditional automation to intelligent operations. In the past, the main goal was to digitize processes and reduce manual work. Today, the focus is on forecasting and decision support. Organizations use accumulated ERP data to predict demand, detect anomalies, optimize inventory, and manage risks. In all these scenarios, ERP remains the key data source.

In practice, the most successful initiatives do not require a complete transformation of the IT landscape. Companies tend to follow an evolutionary approach. They keep their existing ERP system and enhance it step by step. AI is introduced as

¹ ERP (Enterprise Resource Planning) – an integrated information system that unifies core business processes, including finance, production, HR, procurement, sales, and logistics.



UNLIKE TRADITIONAL SYSTEMS, AI OFTEN RELIES ON PROBABILISTIC MODELS, WHICH CAN MAKE RESULTS HARDER TO INTERPRET. ERP PLAYS A STABILIZING ROLE IN THIS CONTEXT. IT ENSURES DATA TRANSPARENCY, MAINTAINS CHANGE HISTORY, AND SUPPORTS CONTROLLED BUSINESS PROCESSES.

an additional layer through integrations, data platforms, or external services. This approach reduces risks and allows faster delivery of business value.

A significant shift is happening in the finance function. Previously, ERP systems were mainly used for retrospective reporting, focusing on past performance. Today, they support predictive management. Finance teams are increasingly focused not only on what has happened, but also on what may happen in the future. Reports are no longer the final output, but a starting point for analysis and scenario modeling.

At the same time, governance and transparency remain critical. Unlike traditional systems, AI often relies on probabilistic models, which can make results harder to interpret. ERP plays a stabilizing role in this context. It ensures data transparency, maintains change history, and supports controlled business processes. This is especially important for companies operating in regulated industries.

Of course, integrating AI with ERP is not without challenges. Companies often face issues with data quality, the need to redesign processes, and a lack of expertise that combines business and technology. However, these challenges reflect the current level of system maturity rather than fundamental barriers. In many cases, such projects become a driver for internal improvements.

Looking ahead, ERP systems will continue to evolve. They are gradually transforming from systems of record into decision-making platforms and central hubs of enterprise data. Around them, the entire digital ecosystem is built. In this model, AI is not a replacement, but a tool that helps unlock the full potential of existing systems.

In the end, the companies that succeed will be those that avoid unnecessary technological disruption and focus on continuous improvement. They use ERP as a stable foundation and extend it with AI capabilities where it creates real business value. This approach allows organizations not only to adopt modern technologies, but also to achieve tangible results.

**ЮРИЙ
КРАСИЛЬНИКОВ**

Заместитель директора по ИТ бизнес-приложениям, SCHNEIDER GROUP

ERP КАК ЦИФРОВОЕ ЯДРО БИЗНЕСА В ЭПОХУ ИИ

Ещё совсем недавно искусственный интеллект воспринимался как что-то экспериментальное, как инструмент для отдельных задач или пилотных проектов. Сегодня ситуация изменилась. ИИ постепенно становится частью повседневной работы компаний: помогает анализировать данные, находить закономерности и принимать решения быстрее. На этом фоне у бизнеса возникает вполне логичный вопрос: какую роль теперь играют привычные системы, в первую очередь ERP?

Ответ может показаться неожиданным: ERP не теряет значение, а, наоборот, становится ещё более важной. В условиях роста объёма данных и усложнения процессов именно она остаётся основой, на которой строится цифровая архитектура компании.

Исторически ERP-системы создавались как системы учёта для контроля финансов, управления закупками, продажами, складом и производством. Но со временем их роль значительно расширилась. Сегодня это не просто инструмент для фиксации операций, а цифровое отражение бизнеса. В ERP сосредоточены ключевые данные компании, структурированные, взаимосвязанные и уже проверенные в рамках реальных процессов. Именно это делает такие системы естественной точкой опоры для внедрения искусственного интеллекта.

ИИ не работает в отрыве от данных. Ему нужна качественная база, иначе вместо пользы возникает хаос: разрозненные источники, противоречивая информация и непрозрачные результаты. ERP решает эту проблему, выступая единым источником правды. В этом смысле она становится

не просто системой учёта, а фундаментом для интеллектуальных решений.

При этом важно понимать, что искусственный интеллект не заменяет ERP-систему. ERP-система отвечает на вопрос «что происходит в бизнесе», фиксируя факты и обеспечивая прозрачность процессов. ИИ добавляет следующий уровень, он помогает понять, почему это происходит, что может произойти дальше и какие действия будут наиболее эффективными. В связке они дают качественно новый уровень управления.

Бизнес уже постепенно переходит от классической автоматизации к интеллектуальному управлению. Если раньше основной задачей было ускорить процессы и снизить количество ручных операций, то сейчас фокус смещается в сторону прогнозирования и поддержки принятия решений. Компании начинают использовать накопленные данные для того, чтобы предугадывать спрос, выявлять отклонения, оптимизировать запасы и управлять рисками. И во всех этих сценариях ERP-система остаётся ключевым источником информации.

¹ ERP (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия) – единая информационная система, объединяющая все ключевые бизнес-процессы компании: финансы, производство, кадры, закупки, продажи и логистику.

Практика показывает, что наиболее успешные проекты не требуют радикальной перестройки ИТ-ландшафта. Напротив, компании чаще выбирают эволюционный подход: сохраняют существующую ERP-систему и постепенно дополняют её новыми инструментами. Искусственный интеллект подключается как дополнительный слой через интеграции, аналитические платформы или внешние сервисы. Это позволяет быстрее получить результат и избежать излишних рисков.

Отдельного внимания заслуживает изменение роли финансовой функции. Ранее ERP-система в основном использовалась для ретроспективной отчётности для фиксации фактов и анализа прошедших периодов. Сегодня она становится основой для предиктивного управления. Финансовые команды начинают работать не только с тем, что уже произошло, но и с тем, что может произойти. Это меняет сам подход к данным: отчёты становятся не конечной точкой, а отправной для анализа и моделирования.

При этом вопросы контроля и прозрачности остаются не менее важными. В отличие от традиционных систем, ИИ может работать на основе вероятностных моделей, что усложняет интерпретацию результатов. Именно здесь ERP-система играет роль стабилизирующего элемента. Она обеспечивает прозрачность данных, хранит историю изменений и поддерживает регламентированные процессы. Это особенно важно для компаний, работающих в регулируемых отраслях, где требования к контролю остаются высокими.

Конечно, интеграция ИИ с ERP не лишена сложностей. Компании сталкиваются с проблемами качества данных, необходимостью пересмотра процессов и нехваткой специалистов на стыке бизнеса и технологий. Однако эти вызовы скорее отражают текущий уровень зрелости систем, чем являются препятствием для развития. Более того, именно такие проекты часто становятся драйвером внутренних изменений.

Если смотреть вперёд, роль ERP-систем будет продолжать трансформироваться. Она постепенно превращается из системы учёта в платформу для принятия решений, центр корпоративных данных, вокруг которого выстраивается вся цифровая экосистема. Искусственный интеллект в этой модели становится не заменой, а инструментом, который помогает раскрыть потенциал уже существующей инфраструктуры.



В ОТЛИЧИЕ ОТ ТРАДИЦИОННЫХ СИСТЕМ, ИИ МОЖЕТ РАБОТАТЬ НА ОСНОВЕ ВЕРОЯТНОСТНЫХ МОДЕЛЕЙ, ЧТО УСЛОЖНЯЕТ ИНТЕРПРЕТАЦИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ. ИМЕННО ЗДЕСЬ ERP-СИСТЕМА ИГРАЕТ РОЛЬ СТАБИЛИЗИРУЮЩЕГО ЭЛЕМЕНТА. ОНА ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПРОЗРАЧНОСТЬ ДАННЫХ, ХРАНИТ ИСТОРИЮ ИЗМЕНЕНИЙ И ПОДДЕРЖИВАЕТ РЕГЛАМЕНТИРОВАННЫЕ ПРОЦЕССЫ.

В итоге будут выигрывать те компании, которые не стремятся к резким технологическим революциям, а последовательно развивают свои системы. Они используют ERP-систему как устойчивую основу и дополняют её новыми возможностями там, где это действительно приносит бизнес-ценность. Именно такой подход позволяет не только внедрять современные технологии, но и получать от них реальный эффект.



**ELENA
POLEVAYA**

Senior Associate, KKMP

AI IN M&A TRANSACTIONS

In AI-related M&A, it is crucial to distinguish between the specific assets being acquired and the role of the target company, as detailed below.

THE AI ASSET AS THE SUBJECT OF THE M&A DEAL

An acquired asset may be an AI Model, an AI System, or an AI Service (individually or collectively, the “AI Asset”). This three-tier structure reflects the technological layers of AI, each carrying its own legal regime and set of stakeholders. This structure is also reflected in the draft federal law “On the Fundamentals of State Regulation of AI Technologies in the Russian Federation” (the “Draft Law”)¹.

The functional characteristics and legal definitions for each tier are as follows:

- **AI Model** – a core of the technology: an algorithm based upon a (nonlinear) mathematical function that generates output based on the patterns learned from the training data in the training process. It is based on the architecture, which is determined by the developer before the start of training and, as a rule, does not change, and the weights – trainable parameters that change during the training process.

Under the Draft Law, a model is classified as a computer program (or its component) or a set of programs designed to perform intellectual tasks at a human-like or superhuman level; a program trained or previously trained on datasets

to derive patterns, provide information, make decisions, or predict outcomes in accordance with human-defined objectives.

- **AI System** – an application solution for performing a specific task, in which one or more models and other components are integrated for the collection, processing, and analysis of data and for interaction with the user. The outputs generated by the AI System are the combined result of both the base model and the modifications or add-ons made to it.

Under the Draft Law, the AI System is an information system or a set of systems and technical facilities utilizing one or more AI technologies.

- **AI Service** – the end market product for clients (SaaS solutions, mobile applications, B2B integrations). At the service level, the technical architecture is supplemented by a user interface (UI), business logic, and a contractual framework with the clients.

Under the Draft Law, the AI Service is classified as an AI-enabled solution for computers (or their components) that provides users with access to AI capabilities through a user interface to perform applied tasks.

¹ Published by the Ministry of Digital Development on the web-site regulation.gov.ru (ID 166424) for public consultation on March 18, 2026; effective date is September 1, 2027. The article is based on the version of the Draft Law available at the time of publication.



RUSSIAN LAW DOES NOT YET HAVE A SPECIFIC LEGAL REGIME FOR AI MODELS, THEIR WEIGHTS, OR TRAINING DATASETS. THE CURRENT DRAFT LAW DOES NOT RESOLVE THIS ISSUE EITHER. IN PRACTICE, AI COMPONENTS ARE CATEGORIZED AS TRADITIONAL INTELLECTUAL PROPERTY OBJECTS.

ROLES OF THE PARTICIPANTS OF THE AI ASSETS

To assess legal risks and draft transaction documents, it is essential to identify not just the AI Asset, but the role of the target company:

- **AI Model Developer** carries out research, designing, developing, training, or modifies the model.
- **AI System Operator** maintains the system, including processing the data within its databases.
- **AI Service Owner** holds exclusive or other rights to the AI Service.
- **AI Service User** uses the service.

In practice, companies often hold multiple roles (e.g., acting as both the AI System Operator and the AI Service Owner). Each additional role expands the scope of duties, representations, and potential liability of the seller.

UNCERTAINTY REGARDING LEGAL STATUS OF THE AI ASSETS

The current Russian regulatory configuration (the acquirable AI Asset and the role of the AI Asset's seller) raises questions that determine the depth of due diligence and the structure of the transaction documents.

First, Russian law does not yet have a specific legal regime for AI models, their weights, or training datasets. The current Draft Law does not resolve this issue either. In practice, AI components are categorized as traditional intellectual property objects. While a model is treated as a computer program, this regulation does not cover all of its other components. Weights and datasets may be classified as databases under related rights regime (if the substantial investments are proved) or as know-how; other specific elements of the dataset may be treated as separate intellectual property objects. Such classification is advantageous for M&A transactions as it allows for the use of well-established legal mechanisms for the transfer of rights.

TABLE 1

PROCESS	KEY CHECKPOINTS	RELEVANT ROLE
Model Creation	<ul style="list-style-type: none"> • Legality of creation • Confirming title to code, weights, and training sets • Data integrity and origin of training datasets (sources, subjects' consents, rights of the owners) • Legal basis for the use of training data • Availability of technical documentation, the model's operational logic and limitations, in the scope required by the Draft Law 	<ul style="list-style-type: none"> • AI Model Developer
Using Third-Party Models	<ul style="list-style-type: none"> • License terms for the use of the base model, updates and technical support • Scope of granted rights (including rights to fine-tuning, integration, and sublicensing) • Provisions regarding change of control, territory of use, and permitted use cases • For foreign models: sanctions and export restrictions, risks of unilateral termination or amendment of the license by the rightsholder, and the availability of a migration plan to an alternative model • Liability of the base model owner for defects, third-party rights infringements, and security incidents 	<ul style="list-style-type: none"> • Owner of an AI service based on a third-party model
Data Processing	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance of input data processing with data protection laws and industry standards 	<ul style="list-style-type: none"> • AI Model Developer • AI System Operator • AI Service Owner
AI Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • The legal nature of generated outputs and the allocation of exclusive rights among the AI model owner, the AI Service Owner, and the users • The feasibility of commercial use of the generated content • Risks of third-party rights infringement by the generated content • Risks of discrimination, consumer rights violations, and other regulatory non-compliance where model outputs influence decisions regarding individuals (e.g., hiring, lending, healthcare) • Compliance with requirements for labeling synthesized content 	<ul style="list-style-type: none"> • AI Model Developer • AI System Operator • AI Service Owner • AI Service User

At the same time, this gives rise to title risks: a seller of the service utilizing a third-party model is often unable to confirm to the buyer the fact of eligibility for full rights to the AI Assets. Furthermore, defects in training data, third-party rights infringements, and personal data breaches flow through the technological chain from the AI Model Developer to the AI System Operator and the AI Service Owner. For the buyer, this means assuming the risks associated with the base model upon closing of the deal, which must be mitigated through the relevant clauses set out in the transaction documents.

The issue of rights to the results of fine-tuning a base model requires particular attention. Minor modifications that do not affect the trained parameters of the model (weights and biases) – hyperparameter adjustment, application of system prompts, customizable GPT solutions, and RAG integration based on general sources, where the model accesses external documents during response generation without itself being modified – remain within the scope of licensed use and do not create new rights. Substantial changes – fine-tuning on

significant or high-risk datasets, reinforcement learning from human or AI feedback, RAG based on sensitive data sources – modify the model's weights and biases and could potentially be classified as derivative works. However, in proprietary licenses concerning the use of base models, the rights to modifications are, as a rule, vested in the model developers, while the fine-tuner retains rights only to the elements it has created. In addition, fine-tuning is by its technical nature a mathematical adjustment of parameters rather than a creative modification of code; this calls into question the existence of an author's creative contribution during fine-tuning and, consequently, the emergence of exclusive rights. In such cases, the seller will be unable to confirm title to the AI Asset and transfer the rights to the buyer, which directly impacts the valuation and structure of the M&A transaction.

AI ASSET DUE DILIGENCE

Due diligence for AI Assets focuses on risks arising from model creation, the use of third-party models, data processing, and the outputs generated. Table 1 outlines key

inspection aspects and how they relate to each role of the AI Asset seller.

TECHNICAL DUE DILIGENCE

Technical due diligence of an AI Asset may acquire the status of a minimum standard of care for buyers due to the technical novelty and high risk profile of AI Assets. Waiving this procedure can make it difficult to hold a seller liable later, as the seller may argue that the buyer had the opportunity to identify defects before the transaction but failed to do so.

TRANSACTION DOCUMENTS

When acquiring the AI Asset, standard legal protection tools need to be incorporated into the agreement, such as representations and warranties, seller indemnities, conditions precedent, liquidated damages, price adjustment mechanisms, deferred payments, and escrow accounts.

With respect to representations and warranties:

- The AI Model Developer has to provide representations and warranties regarding the legality of the model's creation, title to the respective AI Asset, the lawfulness of the use of training data, and the absence of third-party rights infringements, as well as the model's compliance with the Draft Law's requirements concerning the documentation of its architecture, operational logic, and applicable limitations.
- The AI System Operator has to provide representations and warranties that the AI system's operation complies with legal standards for processing personal data and confidential information, and meets the Draft Law's requirements, such as maintaining incident records and informing users about system limitations, etc.
- The AI Service Owner utilizing a third-party model provides representations and warranties only regarding the facts which are within the owner's scope of control (including prompts, fine-tuning data, the user interface, licensing agreements with the base model owner, user agreements, and compliance with the Draft Law, involving the labeling of synthesized content). Regarding the base model, the AI Service Owner's representations are limited to actual knowledge (constructive imputed knowledge is

AI IS NOW AN INTEGRAL PART OF M&A PROJECTS. DEALING WITH AI ASSETS REQUIRES A NEW STANDARD FOR RISK ALLOCATION, WHICH BEGINS WITH THE PRECISE IDENTIFICATION OF THE TARGET COMPANY'S ROLE AND THE SPECIFIC NATURE OF THE AI ASSET.

excluded), as such Owner is unable to verify the legality of the model's creation. Assigning risks beyond Owner's control is commercially unfeasible – such representations would either be refused or fail to provide the buyer with any effective protection.

Since the value of an AI Asset is largely tied to its team, transaction documents typically include key employee retention clauses, non-solicitation provisions to prevent the seller from poaching staff, and, where necessary, non-compete agreements.

Special attention must also be paid to ensuring the operational continuity of the AI Asset after closing of a deal: confirming that licenses remain valid for the buyer, obtaining change-of-control consents (if required by the license agreement with the base model owner), and ensuring the transfer of technical documentation and source code to the buyer.

CONCLUSION

AI is now an integral part of M&A projects. Dealing with AI assets requires a new standard for risk allocation, which begins with the precise identification of the target company's role and the specific nature of the AI asset. It is this specific combination that determines the depth of due diligence, the scope of the parties' rights and obligations, and the structure of the transaction documentation. At this moment, close monitoring of the development of the Draft Law and subsequent regulations is required, as these will directly influence the future of AI-driven M&A transactions.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СДЕЛКАХ M&A

В M&A-сделках с ИИ-бизнесом принципиальное значение имеет разграничение приобретаемых активов и ролей приобретаемой компании, которые детально рассмотрены ниже.

ИИ-АКТИВ КАК ПРЕДМЕТ M&A-СДЕЛКИ

Приобретаемым активом может выступать модель ИИ, система ИИ либо сервис ИИ (каждый по отдельности и совместно — «ИИ-актив»). Такая трёхуровневая структура отражает технологические слои ИИ-активов, каждому из которых соответствует специфический правовой режим и круг субъектов. Указанная структура закреплена в проекте федерального закона «Об основах государственного регулирования сфер применения технологий искусственного интеллекта в Российской Федерации» («Законопроект»)¹.

Для каждого ИИ-актива ниже приводится его функциональная характеристика и легальное определение, предлагаемое Законопроектом.

- **Модель ИИ** – это основа технологии: алгоритм, основанный на (нелинейной) математической функции, который генерирует выходные данные на основе закономерностей, извлечённых из обучающих данных. Основана на архитектуре, которая определяется разработчиком до начала обучения и, как правило, не изменяется, и весов – обучаемых параметров, которые изменяются в процессе обучения.

В Законопроекте модель квалифицируется как программа для ЭВМ (или её составная часть) либо совокупность программ, предназначенных для выполнения интеллектуальных задач на уровне, сопоставимом с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосхо-

дящем их; обучающаяся или ранее обученная на наборах данных для выведения закономерностей, предоставления информации, принятия решений или прогнозирования результатов по заданным человеком целям.

- **Система ИИ** – это прикладное решение для выполнения конкретной задачи, в котором интегрированы одна или несколько моделей и иные компоненты для сбора, обработки, анализа данных и взаимодействия с пользователем. Выводы, генерируемые системой ИИ, являются совокупным результатом как базовой модели, так и внесённых в неё модификаций или надстроек.

В Законопроекте система квалифицируется как информационная система или совокупность информационных систем и технических средств, использующая одну или несколько технологий ИИ.

- **Сервис ИИ** – это конечный рыночный продукт для клиентов (SaaS-решение, мобильное приложение, B2B-интеграция). На уровне сервиса техническая архитектура дополняется пользовательским интерфейсом (UI), бизнес-логикой и договорной обвязкой с клиентами.

В Законопроекте сервис квалифицируется как решение с использованием технологий искусственного интеллекта для ЭВМ (её составная часть), которое предоставляет пользователям через пользовательский интерфейс доступ к возможностям технологий искусственного интеллекта для выполнения прикладных задач.

¹ Опубликован Минцифры на портале regulation.gov.ru (ID 166424) для публичного обсуждения 18 марта 2026 г.; дата вступления в силу – 1 сентября 2027 г. При подготовке статьи использовалась редакция Законопроекта на момент публикации.



РОССИЙСКОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО НЕ СОДЕРЖИТ СПЕЦИАЛЬНОГО ПРАВОВОГО РЕЖИМА ДЛЯ ИИ-МОДЕЛЕЙ, ИХ ВЕСОВ И ОБУЧАЮЩИХ ДАТАСЕТОВ. ЗАКОНОПРОЕКТ В ТЕКУЩЕЙ РЕДАКЦИИ ТАКЖЕ НЕ РЕШАЕТ ДАННЫЙ ВОПРОС. НА ПРАКТИКЕ КОМПОНЕНТЫ ИИ-АКТИВА КВАЛИФИЦИРУЮТСЯ ЧЕРЕЗ КЛАССИЧЕСКИЕ ОБЪЕКТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.

РОЛИ УЧАСТНИКОВ ИИ-АКТИВОВ

Для оценки юридических рисков и транзакционной документации принципиальное значение, помимо определения приобретаемого ИИ-актива, имеет роль приобретаемой компании, а именно:

- **Разработчик модели ИИ** осуществляет исследование, проектирование, разработку, обучение или модификацию модели.
- **Оператор системы ИИ** эксплуатирует систему, включая обработку информации в её базах данных.
- **Владелец сервиса ИИ** обладает исключительными или иными правами на сервис ИИ.

- **Пользователь сервиса ИИ** – использует сервис.

На практике приобретаемые компании нередко совмещают роли – например, оператора системы ИИ и владельца сервиса ИИ. Каждая совмещённая роль расширяет состав обязанностей, заверений и потенциальной ответственности продавца.

НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ ПРАВОВОГО СТАТУСА ИИ-АКТИВОВ

Описанная конфигурация российского регулирования – приобретаемый ИИ-актив и роль продавца ИИ-актива – порождает вопросы, которые определяют глубину юридической проверки и структуру транзакционной документации.

ТАБЛИЦА 1

ПРОЦЕСС	ПРЕДМЕТ ПРОВЕРКИ	РЕЛЕВАНТНО ДЛЯ:
Создание модели	<ul style="list-style-type: none"> • Правомерность создания модели • Подтверждение титула на код, веса и обучающие наборы данных • Чистота и происхождение обучающих данных (источники, согласия субъектов, права правообладателей) • Правовые основания использования обучающих данных • Наличие технической документации, логики функционирования и ограничений модели в объёме, требуемом Законопроектом 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработчика модели
Использование сторонней базовой модели	<ul style="list-style-type: none"> • Условия лицензии на использование базовой модели, обновлений и технической поддержки • Объём предоставленных прав (включая право на дообучение, интеграцию и сублицензирование) • Положения о смене контроля, территории использования и допустимых сценариях использования • Для иностранной модели – санкционные и экспортные ограничения, риски одностороннего прекращения или изменения лицензии правообладателем, наличие плана миграции на альтернативную модель • Ответственность владельца базовой модели за дефекты, нарушение прав третьих лиц и инциденты безопасности 	<ul style="list-style-type: none"> • Владельца сервиса на базе сторонней модели
Работа модели с данными	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствие обработки входных данных применимому законодательству и отраслевым стандартам 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработчика модели • Оператора системы • Владельца сервиса
Использование результатов генерации	<ul style="list-style-type: none"> • Правовая природа результатов генерации и распределение исключительных прав между владельцем модели, владельцем сервиса и пользователями • Возможность коммерческого использования сгенерированного контента • Риски нарушения прав третьих лиц сгенерированным контентом • Риски дискриминации, нарушений прав потребителей и иного регулирования, если выводы модели влияют на решения в отношении физических лиц (наём, кредитование, медицина) • Соблюдение требований о маркировке синтезированного контента 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработчика модели • Оператора системы • Владельца сервиса • Пользователя сервиса

Российское законодательство не содержит специального правового режима для ИИ-моделей, их весов и обучающих датасетов. Законопроект в текущей редакции также не решает данный вопрос. На практике компоненты ИИ-актива квалифицируются через классические объекты интеллектуальной собственности. Модель квалифицируется как программа для ЭВМ, однако это не учитывает иных компонентов модели. Веса и датасеты могут квалифицироваться как база данных в режиме смежных прав (при доказанных существенных инвестициях) или как ноу-хау; отдельные элементы датасета – как самостоятельные объекты интеллектуальной собственности. Такая квалификация удобна для M&A, поскольку позволяет применять понятные правовые механизмы передачи прав.

Вместе с тем, это влечёт титульные риски: продавец сервиса на базе сторонней модели часто не может подтвердить покупателю наличие прав на ИИ-активы в полном объёме. Кроме того, дефекты обучающих данных, нарушения прав третьих лиц и требований о персональных данных передаются по технологической цепочке от разработчика модели к опера-

тору системы и владельцу сервиса. Для покупателя это означает переход рисков базовой модели после закрытия сделки, подлежащих митигации в транзакционной документации.

Отдельного внимания требует вопрос о правах на результат дообучения базовой модели. Несущественные модификации, не затрагивающие обученные параметры модели (веса и смещения) – настройка гиперпараметров, применение системных промптов, настраиваемые GPT-решения и интеграция RAG на основе общих источников, когда модель при ответе обращается к внешним документам, не изменяясь сама, остаётся в пределах лицензионного использования и не порождает новых прав. Существенные изменения – дообучение на значительных или высокорисковых наборах данных, обучение с подкреплением с помощью обратной связи с человеком или искусственным интеллектом, RAG на основе чувствительных источников данных – изменяют веса и смещения модели, потенциально могут квалифицироваться как производное произведение. Однако в проприетарных лицензиях в отношении использования базовых моделей права на модификации,

как правило, закрепляются за разработчиками модели, а дообучатель сохраняет права только на созданные им элементы. Кроме того, дообучение по своей технической природе является математическим изменением параметров, а не творческой модификацией кода, что ставит под вопрос наличие творческого вклада автора при дообучении и возникновения исключительных прав. В таком случае продавец не сможет подтвердить титул на ИИ-актив и передать покупателю права на него, что прямо влияет на оценку и структуру M&A-сделки.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРОВЕРКА ИИ-АКТИВА

Юридическая проверка ИИ-актива направлена на определение рисков при создании модели, использовании сторонней модели, работе модели с данными и использовании результатов генерации. В Таблице 1 отражены ключевые аспекты проверки и их релевантность для каждой роли продавца ИИ-актива.

ТЕХНИЧЕСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА

Техническая экспертиза ИИ-актива может приобретать статус минимального стандарта осмотрительности покупателя в силу технологической новизны и повышенных рисков ИИ-активов. Отказ от неё может затруднить привлечение продавца к ответственности: он может сослаться на то, что покупатель имел возможность выявить дефекты до сделки, но не воспользовался ею.

ТРАНЗАКЦИОННАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

При приобретении ИИ-актива в договор включаются стандартные инструменты правовой защиты: заверения об обстоятельствах, обязательства продавца о возмещении потерь, отлагательные условия до закрытия, заранее оценённые убытки и механизмы корректировки цены, отложенные платежи и эскроу-счета.

При приобретении AI-актива в соглашение необходимо включать стандартные правовые механизмы защиты, такие как заверения и гарантии, обязательства продавца по возмещению убытков (индемнити), предварительные условия, неустойки (предусмотренные убытки), механизмы корректировки цены, отсроченные платежи и эскроу-счета.

Применительно к заверениям об обстоятельствах:

- Разработчик модели ИИ должен предоставить заверения о правомерности создания модели, титула, законности использования обучающих данных и отсутствии нарушений

прав третьих лиц, соответствии модели требованиям Законопроекта в части документирования архитектуры, логики функционирования и ограничений.

- Оператор системы ИИ должен предоставить заверения о соблюдении требований законодательства при эксплуатации системы ИИ — в части обработки персональных данных и конфиденциальной информации, выполнении требований Законопроекта (ведения учёта инцидентов, информирования пользователей об ограничениях системы и т.д.).
- Владелец сервиса на базе сторонней модели предоставляет заверения только в пределах своей зоны контроля (промтты, данные дообучения, пользовательский интерфейс, лицензионные отношения с владельцем базовой модели и договоры с пользователями, соответствие требованиям Законопроекта, в т.ч. в части маркировки синтезированного контента). В отношении базовой модели заверения владельца сервиса ограничены фактическим знанием (вменённое знание исключается), поскольку он лишен возможности проверить правомерность создания модели. Возложение рисков вне его контроля неработоспособно — такие заверения либо не будут предоставлены, либо не дадут покупателю реальной защиты.

Поскольку ценность ИИ-актива во многом связана с командой, в транзакционную документацию включаются условия удержания ключевых работников, запрет на их переманивание продавцом и при необходимости — соглашение о неконкуренции.

Отдельного внимания также требует сохранение операционной способности ИИ-актива после закрытия сделки: подтверждение продолжения действия лицензии в отношении покупателя, получение согласий на смену контроля (если это требуется лицензионным соглашением с владельцем базовой модели), а также передача покупателю технической документации и исходного кода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИИ становится неотъемлемым элементом M&A-проектов. Работа с ИИ-активами требует нового стандарта распределения рисков, условием которого является точная идентификация роли приобретаемой компании и ИИ-актива. Именно эта комбинация определяет глубину юридической проверки, объём прав и обязанностей сторон и структуру транзакционной документации. На данном этапе необходимо следить за развитием Законопроекта и подзаконных актов, которые будут оказывать прямое влияние на M&A-сделки.



**CHRIS
CHARLTON**

Principal, The International
School of Moscow

TEACHING THE SKILLS AI CANNOT REPLACE

In conversations with parents, I often hear a familiar observation: their child isn't struggling because the work is too difficult, but because they don't know where to begin. Which idea to choose, how to develop it, or whether to persevere.

These quiet moments of uncertainty matter. They reveal something deeper than academic ability, they reflect a child's confidence in their own thinking.

In today's world, this has become more complex. Artificial intelligence can now provide answers instantly. It can explain concepts, offer suggestions, and even complete tasks in seconds. While this brings enormous opportunities, it also presents a challenge for education.

If answers are always within reach, will children still develop the ability to think independently?

As educators, we are seeing more frequently a lack of resilience in the face of uncertainty. The ability to grapple with a problem, to make decisions without reassurance, and to persist when answers are not immediate; these are the foundations of meaningful learning.

At the same time, the wider world is changing rapidly. The World Economic Forum identifies analytical thinking, creativity, adaptability, and lifelong learning as the most essential skills for the future, with nearly 40% of current core skills expected to evolve by 2030. This reinforces what we see every day in schools: success will depend not on what students know, but on how they think.

TEACHING THINKING AS A CORE SKILL

At our school, as part of the Nord Anglia Education community, we have been working closely with Boston College to explore how we can develop these capabilities more deliberately.

Together, we asked a simple but important question: what happens when we explicitly teach students how to think, rather than focusing solely on what to learn?

Across classrooms, we introduced structured "thinking routines", simple, repeatable strategies that encourage students to pause, reflect, and articulate their reasoning. One example asks students to consider: *What do I notice? What does it suggest? What questions remain?*

What we have observed is that, over time, these prompts begin to shape habits. Students start approaching challenges with greater intention. Instead of rushing to answers or seeking reassurance, they begin to reflect, evaluate, and decide on their next steps independently.

This is what we refer to as metacognition, the ability to think about one's own thinking. It is one of the most powerful predictors of long-term success, not only in school, but in life.



THE WORLD ECONOMIC FORUM IDENTIFIES ANALYTICAL THINKING, CREATIVITY, ADAPTABILITY, AND LIFELONG LEARNING AS THE MOST ESSENTIAL SKILLS FOR THE FUTURE, WITH NEARLY 40% OF CURRENT CORE SKILLS EXPECTED TO EVOLVE BY 2030. THIS REINFORCES WHAT WE SEE EVERY DAY IN SCHOOLS: SUCCESS WILL DEPEND NOT ON WHAT STUDENTS KNOW, BUT ON HOW THEY THINK.

EVIDENCE OF IMPACT

The results of this work have been both measurable and deeply encouraging. Across more than 12,000 students globally, we have seen significant gains in critical thinking, curiosity, collaboration, and resilience. In classrooms where these routines are embedded daily, progress is even more pronounced.

Equally important is the change in mindset. Students report greater confidence in navigating uncertainty. They are more willing to take intellectual risks, more independent in their learning, and more persistent when faced with challenges.

Teachers, too, notice the difference, not in louder classrooms, but in more thoughtful engagement. Questions are deeper, reasoning is clearer, and students show a greater determination to see tasks through.

PREPARING STUDENTS FOR AN AI-DRIVEN WORLD

Artificial intelligence will continue to transform the way we learn and work. However, there are elements of human

capability it cannot replace. AI can generate answers, but it cannot decide when to persist, when to adapt, or when to trust one's own judgement.

These are the skills we must nurture, and we often refer to these as Success Skills.

The students who will thrive in the future will not simply be those who can access information quickly, but those who can question it, interpret it, and apply it with confidence.

A LASTING RESPONSIBILITY

As a principal, I believe our role is not only to prepare students for exams, but to prepare them for uncertainty. We must help them become thinkers, individuals who are comfortable not having the answer immediately, but who trust in their ability to find it.

In a world shaped by technology, this remains constant: children still need to learn how to think. Because ultimately, these are the skills that endure, and they are the ones that AI can never replace.

**КРИС
ЧАРЛТОН**

Директор, The International
School of Moscow

ОБУЧЕНИЕ НАВЫКАМ, КОТОРЫЕ ИИ НЕ МОЖЕТ ЗАМЕНИТЬ

В беседах с родителями я часто слышу знакомое наблюдение: их ребёнок испытывает трудности не потому, что задание слишком сложное, а потому, что он не знает, с чего начать. Какую идею выбрать, как её развить, стоит ли продолжать попытки.

Эти тихие моменты неопределённости имеют большое значение. Они показывают нечто более глубокое, чем просто академические способности — они отражают уверенность ребёнка в собственном мышлении.

В современном мире ситуация усложнилась. Искусственный интеллект теперь может мгновенно предоставлять ответы. Он объясняет концепции, предлагает решения и даже выполняет задания за считанные секунды. Хотя это открывает огромные возможности, это также создаёт вызов для системы образования.

Если ответы всегда находятся под рукой, будут ли дети по-прежнему развивать способность самостоятельно мыслить?

Как педагоги, мы всё чаще наблюдаем недостаток устойчивости перед лицом неопределённости. Способность разбираться в сложной задаче, принимать решения без постоянного подтверждения, проявлять настойчивость, когда ответ не даётся сразу — это фундамент осмысленного обучения.

Одновременно стремительно меняется и окружающий мир. Всемирный экономический форум определяет аналитическое мышление, креативность, адаптивность и непрерывное обучение как ключевые навыки будущего, причём почти 40% нынешних базовых навыков,

как ожидается, изменятся к 2030 году. Это подтверждает то, что мы ежедневно наблюдаем в школах: успех будет зависеть не от того, что знают учащиеся, а от того, как они мыслят.

ОБУЧЕНИЕ МЫШЛЕНИЮ КАК БАЗОВОМУ НАВЫКУ

В нашей школе, как части образовательного сообщества Nord Anglia, мы тесно сотрудничаем с Бостонским колледжем, исследуя, как можно более целенаправленно развивать эти способности.

Вместе мы задали простой, но важный вопрос: что произойдёт, если мы будем явно обучать учеников тому, как думать, а не сосредотачиваться исключительно на том, что учить?

В учебных классах мы внедрили структурированные «алгоритмы мышления» — простые, повторяемые стратегии, которые побуждают учеников остановиться, поразмышлять и сформулировать ход своих рассуждений. Один из примеров предлагает ученикам задать себе три вопроса: *Что я наблюдаю? Что это может означать? Какие вопросы остаются открытыми?*

Со временем мы заметили, что такие подсказки формируют устойчивые привычки. Ученики начинают подходить к задачам более осознанно. Вместо того чтобы то-

ропиться с ответами или искать подтверждение извне, они размышляют, оценивают ситуацию и самостоятельно принимают решения о дальнейших шагах.

Это и есть метапознание — способность осознавать собственный процесс мышления. Это один из самых мощных факторов долгосрочного успеха — не только в школе, но и в жизни.

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Результаты этой работы оказались как измеримыми, так и воодушевляющими. Среди более чем 12 000 учащихся по всему миру отмечены значительные улучшения в критическом мышлении, любознательности, способности к сотрудничеству и устойчивости. В классах, где такие практики используются ежедневно, прогресс особенно заметен.

Не менее важны изменения в мышлении самих учеников. Они отмечают большую уверенность в условиях неопределённости, чаще готовы идти на интеллектуальный риск, становятся более самостоятельными в обучении и проявляют большую настойчивость при трудностях.

Учителя также замечают разницу — не в более шумных классах, а в более вдумчивом участии. Вопросы становятся глубже, рассуждения — яснее, а стремление довести дело до конца — сильнее.

ПОДГОТОВКА К МИРУ, УПРАВЛЯЕМОМУ ИИ

Искусственный интеллект будет продолжать трансформировать способы, которыми мы учимся и работаем. Однако существуют аспекты человеческих способностей, которые он не может заменить.

ИИ может генерировать ответы, но он не способен решить, когда нужно продолжать попытки, когда следует изменить подход и когда стоит довериться собственному суждению.

Именно эти навыки необходимо развивать. Мы часто называем их «навыками успеха».

Ученики, которые будут успешны в будущем, — это не просто те, кто быстро находит информацию, а те, кто умеет её критически осмысливать, интерпретировать и уверенно применять.



В МИРЕ, ФОРМИРУЕМОМ ТЕХНОЛОГИЯМИ, ОСТАЁТСЯ НЕИЗМЕННЫМ ОДНО: ДЕТЕЙ ПО-ПРЕЖНЕМУ НУЖНО УЧИТЬ МЫСЛИТЬ, ПОТОМУ ЧТО В КОНЕЧНОМ СЧЁТЕ ИМЕННО ЭТИ НАВЫКИ СОХРАНЯЮТ СВОЮ ЦЕННОСТЬ, И ИМЕННО ИХ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ НИКОГДА НЕ СМОЖЕТ ЗАМЕНИТЬ.

ДОЛГОСРОЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Как директор школы, я убеждён, что наша задача — подготовить учащихся не только к экзаменам, но и к неопределённости. Мы должны помочь им стать мыслящими людьми, способными спокойно воспринимать отсутствие готового ответа и доверять собственной способности его найти.

В мире, формируемом технологиями, остаётся неизменным одно: детей по-прежнему нужно учить мыслить, потому что в конечном счёте именно эти навыки сохраняют свою ценность, и именно их искусственный интеллект никогда не сможет заменить.



**ANNA-MARIA
LON**

Senior Manager of the Data & AI
Strategy Practice, AXENIX

MULTI-AGENT SYSTEMS AS A NEW PARADIGM FOR AI 2.0

Multi-agent AI systems are emerging as a way to move beyond automating isolated tasks and toward executing complex, multi-step workflows. So far the approach is still taking shape and does not consistently deliver practical benefits.

WHY MULTI-AGENT SYSTEMS ARE EMERGING

Early AI deployments were typically shaped by the limits of available functionality: solutions were embedded into business processes as standalone tools designed to handle narrowly defined tasks. Over time, however, companies began experimenting with more complex use cases – such as automating the entire customer service lifecycle, from request classification and order history analysis to generating compensation offers and updating CRM records.

Large language models – and the agents built on top of them – struggle with extended sequences of actions due to context window constraints. The number of tokens a model can retain at any given moment is limited, and when large volumes of data are introduced, it must juggle too much information at once, increasing the risk of errors and data loss.

The bottleneck is not so much the model itself, but the system architecture behind it. This shift in perspective is what led to the emergence of multi-agent systems.

HOW IT WORKS

Multi-agent systems are an architectural approach in which multiple agents perform distinct roles and exchange the

outputs of their work. Each agent is responsible for a specific part of the overall task, while the final result emerges through their coordinated interaction.

One agent may retrieve information from external sources, another may analyze internal documents, while a third processes data or generates conclusions. Each operates with its own tools, data sources, and a limited context tailored to its specific role.

This setup reduces the cognitive load on any individual agent and makes system behavior more predictable. At the same time, this “division of labor” improves both resilience and adaptability as business demands grow more complex.

In most implementations, such systems are built around an orchestrator agent. It manages the workflow – deciding which agent should act next, passing along the required data, and aggregating intermediate results. Some architectures also introduce a dedicated validation agent, which reviews outputs by assessing other agents’ conclusions against predefined criteria.

A notable example comes from Alibaba Group, which used this approach to manage discounts during the Singles’ Day sales event. Efforts to drive revenue through aggressive promotions often come at the expense of profitability. In this setup, a sales

agent pushes for deeper discounts, while a finance agent works to limit them in order to protect margins and overall P&L. The conflict is resolved by an arbiter agent that balances these competing priorities based on business KPIs. As a result, the company was able to maintain control over campaign economics while increasing net profit by 7%.

LIMITS OF APPLICATION AND WHERE IT WORKS BEST

One of the main challenges of multi-agent architectures is the gradual loss of context. As information is passed from one agent to another, some nuances inevitably get lost. The result is a classic “telephone game” effect: the longer the chain of task handoffs, the higher the risk that the final output will drift away from the original intent.

Coordination issues can also arise, with agents duplicating work or even conflicting with one another.

As a result, many engineers argue that multi-agent systems should be designed not around task types, but around information context. If multiple tasks rely on the same data or sources, it is more efficient to assign them to a single agent. Conversely, tasks that require isolated context or distinct data inputs are better handled as separate components within the system.

One of the clearest use cases for this architecture involves large volumes of data. When a subtask requires processing extensive datasets, but the next stage only needs a concise summary, passing the full dataset downstream is inefficient.

A more effective approach is to assign a dedicated agent to process a specific data source or information block, and then return only the relevant output.

Another important scenario involves tasks that can be executed in parallel. In such cases, multi-agent systems allow work to be distributed across several agents, each focusing on its own slice of the problem.

THE ECONOMICS OF MULTI-AGENT SYSTEMS

In a multi-agent architecture, each step effectively becomes a separate model call. According to estimates by Anthropic¹,

such systems can consume three to ten times more tokens than single-agent setups.

The main driver is context duplication: information processed by one agent is often passed downstream – sometimes multiple times – and occasionally repackaged into intermediate summaries. At scale, this results in a noticeable increase in compute load.

That said, this doesn’t necessarily make the multi-agent approach inefficient. In many cases, the additional cost is offset by higher-quality outputs and reduced manual effort through deeper automation. The architecture also allows for more granular role allocation across models, avoiding the need to use the most expensive model at every step.

Ultimately, the economics of multi-agent systems should be evaluated not just in terms of cost per run, but in terms of overall efficiency – output quality, reduced rework, process stability.

AI 2.0?

Can multi-agent systems be considered a new paradigm that will drive the next wave of AI development? The answer isn’t entirely clear-cut.

On the one hand, interest in these architectures is growing rapidly. Developers are experimenting with orchestrators, building frameworks for agent coordination, and exploring different approaches to task decomposition.

On the other hand, the technology is still in an exploratory phase and remains largely experimental – albeit with clear long-term potential.

In the coming years, more mature tooling is likely to emerge, including specialized frameworks, orchestrators, and platforms that will allow these systems to be built not from scratch, but on top of established architectural patterns. In the near term, multi-agent systems are more likely to evolve not as large-scale distributed networks, but as relatively compact setups designed to solve specific classes of problems.

¹ <https://claude.com/blog/building-multi-agent-systems-when-and-how-to-use-them>

МУЛЬТИАГЕНТНОСТЬ КАК НОВАЯ ПАРАДИГМА ВНЕДРЕНИЯ ИИ 2.0

Мультиагентные ИИ-системы нужны, чтобы перейти от автоматизации отдельных действий к выполнению сложных многоэтапных задач. Пока подход только формируется и далеко не всегда создаёт практические преимущества.

ПРИЧИНЫ МУЛЬТИАГЕНТНОСТИ

С начала своего использования ИИ-решения в силу доступной функциональности встраивались в работу как отдельные инструменты под конкретные задачи. Однако со временем бизнес начал экспериментировать с более сложными сценариями: например, с автоматизацией всего цикла обработки обращения клиентов — от классификации и анализа истории заказов до формирования компенсационного предложения и обновления данных в CRM. Для реализации подобных комплексных сценариев прежнего подхода оказалось недостаточно.

Большие языковые модели и агенты, созданные на их основе, плохо справляются с длинными последовательностями действий из-за ограниченности контекстного окна — количество токенов, которые они могут «помнить» в определённый момент времени, не может превышать предельное значение. Если в систему поступает большой объём информации, модель вынуждена держать в памяти слишком много данных одновременно, что увеличивает вероятность ошибок и потери данных.

В определённый момент стало ясно, что дело не столько в качестве модели, сколько в архитектуре системы, кото-

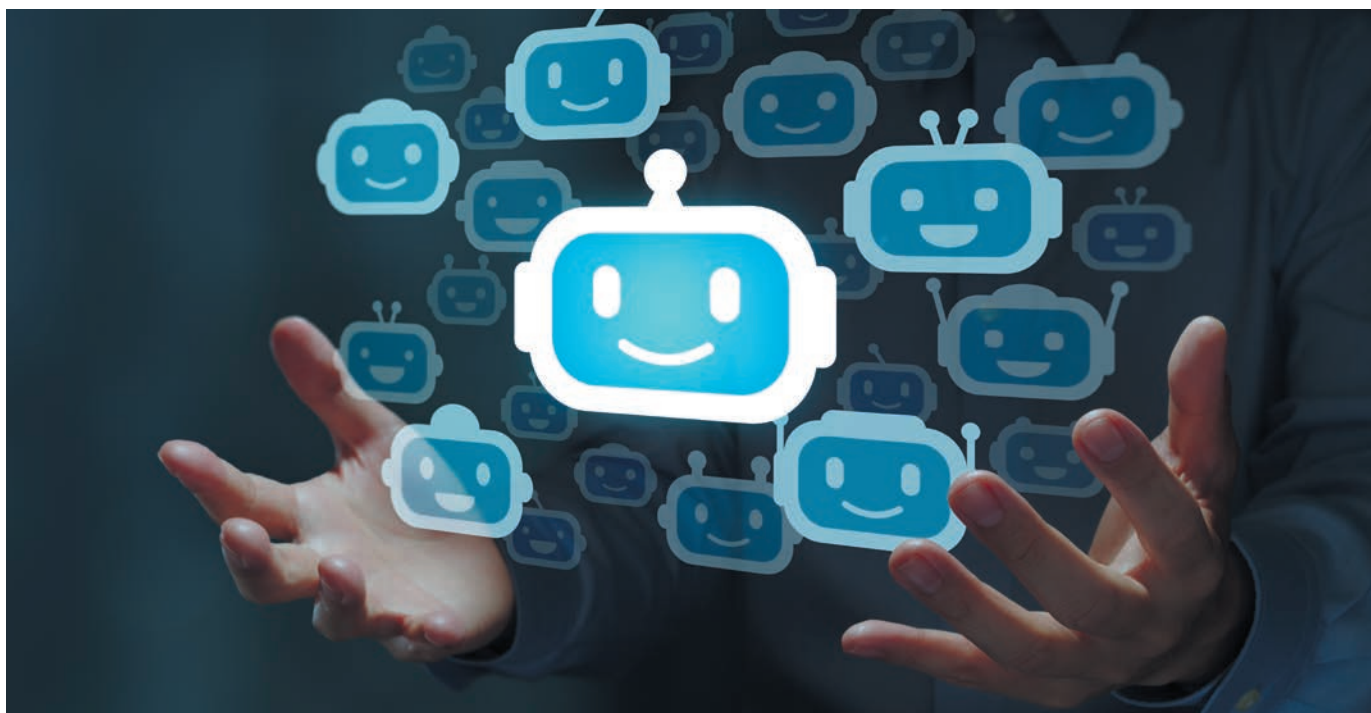
рая должна решать задачу. Именно здесь и возникла идея мультиагентности.

ПРИНЦИП УСТРОЙСТВА

Мультиагентность — архитектура, в которой отдельные агенты выполняют разные функции и обмениваются результатами работы. Каждый элемент отвечает за свой участок задачи, а общий результат формируется за счёт совместных действий агентов.

Один агент может заниматься поиском информации во внешних источниках, другой — анализировать внутренние документы компании, третий — обрабатывать данные или формировать итоговые выводы. Каждый из них работает с собственным набором инструментов и источников данных, а также с ограниченным контекстом, необходимым для выполнения конкретной задачи.

Это снижает когнитивную нагрузку на каждого конкретного агента и делает работу модели более предсказуемой. Кроме того, «разделение труда» между агентами помогает повысить устойчивость и адаптивность системы к усложняющимся бизнес-задачам.



МУЛЬТИАГЕНТНОСТЬ – АРХИТЕКТУРА, В КОТОРОЙ ОТДЕЛЬНЫЕ АГЕНТЫ ВЫПОЛНЯЮТ РАЗНЫЕ ФУНКЦИИ И ОБМЕНИВАЮТСЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ РАБОТЫ. КАЖДЫЙ ЭЛЕМЕНТ ОТВЕЧАЕТ ЗА СВОЙ УЧАСТОК ЗАДАЧИ, А ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ ФОРМИРУЕТСЯ ЗА СЧЁТ СОВМЕСТНЫХ ДЕЙСТВИЙ АГЕНТОВ.

Такие системы чаще всего строятся с использованием агента-оркестратора. Он управляет процессом: определяет, какой агент должен выполнить следующий шаг, передаёт ему необходимые данные и собирает промежуточные результаты. В некоторых архитектурах добавляется агент, отвечающий за проверку результатов. Его задача заключается в анализе выводов, сделанных другими агентами, и сопоставлении их с заданными критериями.

Так, в Alibaba с помощью такой архитектуры решили проблему управления скидками в период распродажи 11.11. Дело в том, что попытка нарастить оборот через агрессивные промо неизбежно бьёт по маржинальности. Поэтому ИИ-агент продаж Alibaba стремится дать скидки, а агент финансов, напротив, ограничивает их, защищая прибыль и P&L. Конфликт разре-

шается с помощью агента-арбитра, который в реальном времени балансирует интересы сторон, опираясь на общие KPI бизнеса. В результате компания смогла удержать контроль над экономикой акции и увеличить чистую прибыль на 7%.

ГРАНИЦЫ ПРИМЕНЕНИЯ И ОПТИМАЛЬНЫЕ СЦЕНАРИИ

Одна из главных проблем мультиагентной архитектуры – постепенная потеря контекста. При передаче данных от одного агента к другому часть нюансов исчезает. В итоге возникает эффект испорченного телефона: чем длиннее цепочка передачи задач между агентами, тем выше вероятность того, что итоговый результат будет заметно отличаться от исходного замысла.

Кроме того, могут возникать координационные сложности: агенты дублируют действия и конфликтуют.

Поэтому многие инженеры предлагают строить мультиагентные системы по другому принципу — не по типу работы, а по контексту информации. Если двум задачам требуется один и тот же набор данных или источников, логичнее поручить их одному агенту. И наоборот, если задача требует изолированного контекста или работы с отдельным набором источников, её можно вынести в самостоятельный компонент системы.

Один из наиболее очевидных сценариев, в которых становится полезна такая архитектура, связан с большими объёмами информации. Когда для решения отдельной подзадачи модели приходится обрабатывать большие массивы данных, однако для следующего этапа работы требуется лишь короткая выжимка, передавать такое количество информации дальше по цепочке неэффективно.

Рациональнее поручить отдельному агенту обработку конкретного источника или блока информации, а затем вернуть только релевантный результат. Такой подход позволяет разгрузить общий контекст и снизить вероятность того, что модель потеряется в лишних деталях.

Другой важный сценарий связан с задачами, которые можно выполнять параллельно. Например, когда необходимо исследовать несколько источников данных, проверить разные гипотезы или протестировать несколько вариантов решения. В подобных случаях мультиагентная система позволяет распределить работу между несколькими агентами, каждый из которых анализирует свой фрагмент информации.

ЭКОНОМИКА ВОПРОСА

В мультиагентной архитектуре каждая операция фактически превращается в отдельный запрос к модели. По оценкам Anthropic¹, подобные архитектуры могут потреблять в 3–10 раз больше токенов, чем единичные агенты.

Основная причина заключается в дублировании контекста: информация, уже обработанная одним агентом, часто повторно передаётся следующему участнику цепочки, а

иногда ещё и пересобирается в виде промежуточных саммарии. В больших системах это приводит к заметному росту вычислительной нагрузки.

Однако это не означает, что мультиагентный подход невыгоден. Во многих случаях дополнительные расходы компенсируются за счёт более качественного результата и сокращения рутины сотрудников через больший объём автоматизации. Архитектура позволяет точнее распределять роли между моделями и не задействовать самый дорогой и мощный инструмент на каждом этапе обработки.

Экономику мультиагентных систем нужно оценивать не только через стоимость одного запуска, но и через итоговую эффективность: качество результата, сокращение ручной доработки, устойчивость процесса и возможность масштабирования.

ИИ 2.0?

Можно ли считать мультиагентные системы новой парадигмой развития, которая приведёт к новому витку развития ИИ? Ответ неоднозначен.

С одной стороны, интерес к таким архитектурам действительно стремительно растёт. Разработчики экспериментируют с оркестраторами, создают фреймворки для координации агентов, тестируют разные способы разделения задач.

С другой стороны, сама технология всё ещё находится на стадии активного поиска оптимальных решений и, скорее, является пока экспериментальным форматом, пусть и с явными перспективами.

В ближайшие годы можно ожидать появления более зрелых инструментов — специализированных фреймворков, оркестраторов и платформ, которые позволят проектировать такие системы не с нуля, а на основе уже отработанных архитектурных паттернов.

Одновременно будет проясняться вопрос масштабируемости. Скорее всего, в ближайшей перспективе мультиагентные системы будут развиваться не как огромные распределённые сети агентов, а как относительно компактные конфигурации, решающие конкретные классы задач.

¹ <https://claude.com/blog/building-multi-agent-systems-when-and-how-to-use-them>

2800+

экспертов в области стратегий, инноваций и технологий

3000+

успешных проектов

80%

специалистов с опытом международных проектов

7

офисов в России, Армении и Казахстане

Нам доверяют технологическую трансформацию бизнеса

Мы помогаем компаниям в России развиваться и успешно конкурировать за счет передовых цифровых решений и искусственного интеллекта

Аксеникс — это:

Правопреемник «Аксенчер» на российском рынке



Традиции, ценности и знания международной компании



30 лет успешных комплексных проектов цифровой трансформации



Глубокое понимание индустриальной специфики



Безупречная репутация, подтвержденная в том числе сохранением клиентской базы в 2022 году





**SOFYA
SMIRNOVA**

Counsel at M&A and Corporate Practice, AI & Legal Tech Leader, O2 Consulting

INSIDE THE COMPANY: NEW FUNCTIONS FOR LAWYERS IN THE AGE OF AI

Over the past year and a half to two years, I keep seeing the same picture across in-house legal teams and law firms: AI does not replace the lawyer, but it redistributes tasks. Some routine work disappears, and in its place a new layer of work emerges — a layer that requires people with new functions. Here is what that looks like in practice.

THE KNOWLEDGE BASE CURATOR

The first role that appears on the team is a person responsible for the corporate knowledge base used by AI. This is not an IT function, nor is it an administrative task. A RAG system (retrieval-augmented generation) requires someone to select documents, label them, clean them up, classify them, and decide what can be indexed and what cannot — personal data, trade secrets, and any other confidential client materials.

In practice, this role is usually taken on by a senior associate or a practice lead. That person decides which contract template is the “gold standard”, which version of a memorandum is current, and how to separate team-wide materials from client-specific ones. The same person has to design and maintain a versioning system: yesterday’s template marked as “current” becomes a source of errors by the end of the quarter if no one is accountable for migrating to a new one. Without such a curator, the base quickly becomes cluttered with obsolete content: the AI surfaces outdated documents and presents them as recommendations, and after a couple of such answers, lawyers stop using the system altogether.

A PROMPT ENGINEER WITH A LEGAL BACKGROUND

The next function is a person who translates a legal task into a request the model can understand. This is not an “AI operator”. It is a lawyer who grasps the legal substance of a task and can phrase it in a way that prevents the model from inventing statutes or citing non-existent case law.

A typical example: the task “review the contract for risks”, asked without context, returns a vague list of generic comments. A request that includes a defined review methodology — the company’s own — a set of criteria, and examples of good and bad output, returns a usable checklist. The difference is measured in hours of rework.

Mid-sized departments still combine this function with regular legal work. Larger ones already carve it out as a separate role, sometimes called legal AI lead.

THE VALIDATOR

No model replaces final legal review. But the character of that review is changing. A senior used to correct the work of



NO MODEL REPLACES FINAL LEGAL REVIEW. BUT THE CHARACTER OF THAT REVIEW IS CHANGING. A SENIOR USED TO CORRECT THE WORK OF A JUNIOR. TODAY, THEY VALIDATE THE MODEL'S OUTPUT – AND WHAT NEEDS CHECKING IS ENTIRELY DIFFERENT.

a junior. Today, they validate the model's output – and what needs checking is entirely different.

Validation involves checking that cited statutes and case law actually exist, reconciling the facts in the answer against the source documents, and testing the internal logic. The most common issue I encounter in the model's answers is non-existent subparagraphs of statutes and Supreme Court Plenum rulings that were never issued, neatly written into otherwise plausible text. It requires the ability to read long text in "where might the mistake be hiding" mode. Formally, this resembles mentoring a trainee, but the model's errors differ: it does not doubt itself and delivers the wrong answer with the same confidence as the right one.

THE WORKFLOW ARCHITECT

This role rarely appears in traditional descriptions of the legal function, but its emergence is inevitable. The person answers the question: where in the legal workflow does the AI step in, where does it step out, and to whom does it hand off the result.

Take due diligence as an example. Classically, a junior reads the documents and a senior compiles the memorandum. In a hybrid process, the model performs the first pass over the data room, a human checks the red flags, the system drafts sections of the report, and a senior rewrites the conclusions and signs off on them. For such a process to work, the firm needs a description of stages, clearly defined control points, and rules for handing data off from system to human.

Without a workflow architect, the implementation never gets past “we tried a few prompts and moved on”.

THE DATA AND PRIVACY COORDINATOR

The arrival of AI inside a legal department reframes a familiar concern — the protection of personal data and trade secrets. The perimeter now has to include model providers, assistants embedded in office applications, and corporate integrations. Someone — a lawyer, or a lawyer paired with an information security specialist — needs to maintain a register of where data flows, under what terms, and what happens when a contract ends.

In Russian companies, this function often falls on those already responsible for data protection compliance, but the workload grows rather than staying the same. In parallel, an internal “AI compliance” function is beginning to appear: someone has to make sure employees do not upload confidential documents into public chatbots, that contracts with counterparties give a clear answer to the question “do you use AI when working with our materials”, and that internal policies keep pace with changing regulation.

WHAT HAPPENS TO THE “OLD” ROLES

The existing roles do not disappear, but their content changes.

Paralegals no longer reconcile tables by hand or run initial legal research — the model does that. Their job now is to extract clean data from difficult sources, prepare inputs for the model, and double-check the numbers.

The junior associate reads fewer long documents end-to-end and spends more time working with drafts produced by the model: improving them, pushing back on the model, adding context it does not see.

Senior associates and partners get more strategic work and more responsibility for checking. Formally, the signature is still theirs. This changes how they see AI: not as a tool for acceleration but as a source of risk that has to be controlled.

WHAT THIS MEANS FOR THE HEAD OF LEGAL

A legal department that seriously adopts AI looks different a year later: a knowledge curator appears, someone responsible for prompt quality appears, responsibility is redistributed between levels. Headcount may stay the same — but the mix of functions changes meaningfully.

In practice, standing up all these functions inside the team at once is rarely something a department can do entirely on its own. In the first year of adoption, most legal departments lean on external expertise — consultants and outside counsel who have already been through this process with other clients: this avoids reinventing the methodology from scratch and shortens the cycle. As the internal roles take shape, that external support naturally winds down.

We help set up all five functions end-to-end — knowledge base curation for RAG, prompt methodologies tailored to the team’s actual matters, validation procedures, workflow architecture, and AI compliance. A typical engagement runs three to six months, after which the client’s team carries the process forward on its own.

This is why AI implementation in the legal function is not a software purchase. It is an organizational project. And the head of legal should worry less about how many hours were saved on a standard contract — that is easy to count and even easier to overstate — and more about a different question: which new roles exist on the team today, who performs them, and how they connect to one another. The answer to that question decides whether AI becomes a real multiplier for the department, or a nice line on a slide for the owners.

KEY TAKEAWAYS

- AI does not replace the lawyer; it creates a new layer of work that requires dedicated roles.
- A legal team that seriously adopts AI gains at least five new functions: knowledge base curator, prompt engineer with a legal background, validator, workflow architect, data and privacy coordinator (plus an internal AI compliance function).
- The existing roles — from paralegal to partner — do not disappear, but their content shifts from “doing the work ourselves” to “setting the task for the model and standing behind the result”.
- AI implementation in the legal function is an organizational project, not a software purchase. Without redistributing roles, the investment in technology does not pay off.
- The key question for the head of legal today is not “how many hours we saved”, but “what new functions exist on my team and who performs them”.

СОФЬЯ СМИРНОВА

Советник M&A и корпоративной практики, руководитель направления AI & Legal Tech, O2 Consulting

ВНУТРИ КОМПАНИИ: КАКИЕ НОВЫЕ ФУНКЦИИ ПОЯВЛЯЮТСЯ У ЮРИСТОВ С ПРИХОДОМ ИИ

За последние полтора-два года я наблюдаю в юридических департаментах крупных компаний и в юридических фирмах одну и ту же картину: ИИ не заменяет юриста, а перераспределяет задачи. Часть рутины уходит, но на её месте возникает новый пласт работы — и для него нужны люди с новыми функциями. Расскажу, что вижу на практике.

КУРАТОР БАЗЫ ЗНАНИЙ

Первая роль, которая появляется в команде, — человек, отвечающий за корпоративную базу знаний для ИИ. Это не ИТ-функция и не задача секретаря. Для RAG-системы (retrieval-augmented generation) нужно отобрать документы, разметить их, очистить, классифицировать, решить, что можно индексировать, а что нет: персональные данные, коммерческая тайна, иные конфиденциальные материалы клиента.

На практике эту роль чаще всего берёт на себя юрист уровня senior associate или руководитель направления. Он решает, какой шаблон договора считать «эталонным», какая версия меморандума актуальна, и как разделить материалы на общие для команды и клиентские. Ему же приходится выстраивать и поддерживать систему версионирования: вчерашний шаблон с отметкой «актуальный» к концу квартала превращается в источник ошибок, если никто не отвечает за переход на новый. Без такого куратора база быстро захламляется: ИИ достаёт из неё устаревшие документы и выдаёт их как рекомендации, а юристы, получив пару таких ответов, перестают пользоваться системой вовсе.

ПРОМПТ-ИНЖЕНЕР С ПРАВОВОЙ ПОДГОТОВКОЙ

Следующая функция — человек, который превращает юридическую задачу в понятный модели запрос. Это не «оператор ИИ». Это юрист, который понимает правовую суть задачи и умеет её так сформулировать, чтобы в ответе не появлялись выдуманные нормы и несуществующие судебные акты.

Типичный пример: задача «проверить договор на риски» без контекста даёт размытый список общих замечаний. Запрос с определённой методикой проверки (собственной, разработанной в компании), набором критериев, примерами «хорошего» и «плохого» результата — даёт рабочий чек-лист. Разница — в часах переделки.

В средних департаментах эту функцию пока совмещают с основной работой. В крупных — уже выделяют в отдельную роль, иногда под названием legal AI lead.

ВАЛИДАТОР РЕЗУЛЬТАТА

Ни одна модель не заменяет финального юридического контроля. Но характер этого контроля меняется. Раньше



ПОЯВЛЕНИЕ ИИ В ЮРИДИЧЕСКОМ ДЕПАРТАМЕНТЕ ПО-НОВОМУ СТАВИТ ДАВНО ЗНАКОМЫЙ ВОПРОС – О ЗАЩИТЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ И КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ. ТЕПЕРЬ В ПЕРИМЕТР НАДО ВКЛЮЧАТЬ ПРОВАЙДЕРОВ МОДЕЛЕЙ, АССИСТЕНТОВ, ВСТРОЕННЫХ В ОФИСНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ, КОРПОРАТИВНЫЕ ИНТЕГРАЦИИ.

старший юрист правил работу младшего. Теперь он валидирует работу модели — и проверять нужно совсем другое.

Валидация предполагает проверку цитируемых норм и судебных актов на существование, сверку фактов из документов с содержанием ответа, проверку логических связей. Самое частое, что я встречаю в ответах модели, — несуществующие пункты статей и постановления пленумов, которых никогда не было, аккуратно вписанные в логичный на первый взгляд текст. Это требует от юриста способности быстро читать длинный текст в режиме «где тут может быть ошибка». Формально эта работа похожа на курирование стажёра, но ошибки у модели другие: она не сомневается в себе и выдаёт неверное с той же уверенностью, что и верное.

АРХИТЕКТОР РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ

Эта роль редко встречается в традиционных описаниях юридической функции, но её появление неизбежно. Человек отвечает на вопрос: где в цикле юридической работы подключается ИИ, где отключается и куда передаёт результат.

Пример — due diligence. В классическом варианте младший юрист читает документы, старший сводит всё в меморандум. В гибридном — модель делает первичный обзор в data room, человек проверяет красные флаги, система составляет черновик разделов отчёта, старший переписывает выводы и отвечает за них. Для такого процесса нужны описание этапов, чётко зафиксированные контрольные точки, регламент передачи данных от системы к человеку.

Без архитектора процессов внедрение остаётся на уровне «попробовали пару запросов и забросили».

КООРДИНАТОР ДАННЫХ И КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

Появление ИИ в юридическом департаменте по-новому ставит давно знакомый вопрос — о защите персональных данных и коммерческой тайны. Теперь в периметр надо включать провайдеров моделей, ассистентов, встроенных в офисные приложения, корпоративные интеграции. Нужен юрист (или связка юриста и специалиста по ИБ), который ведёт реестр того, куда уходят данные, под какими условиями, и что происходит при прекращении договора.

В российских компаниях эта функция часто ложится на тех, кто и так отвечает за 152-ФЗ, но объём работы у них увеличивается, а не остаётся прежним. Параллельно появляется внутренний «комплаенс ИИ»: кто-то отвечает за то, чтобы сотрудники не загружали в общедоступные чат-боты конфиденциальные документы, чтобы в договорах с контрагентами был ясный ответ на вопрос «используете ли вы ИИ в работе с нашими материалами», и чтобы внутренние регламенты успевали за изменениями регулирования.

ЧТО ПРОИСХОДИТ СО «СТАРЫМИ» РОЛЯМИ

Существующие роли не исчезают, но меняют содержание.

Помощник юриста (paralegal) больше не сводит таблицы вручную и не делает первичный юридический поиск — это берёт на себя модель. Его задача теперь — извлекать данные из сложных источников, готовить материалы для модели и проверять цифры.

Младший юрист меньше читает длинные документы «от корки до корки» и больше работает с черновиками, которые подготовила модель: улучшает, спорит с ней, добавляет контекст, которого она не видит.

Старший юрист и партнёр получают больше стратегической работы и больше ответственности за проверку. Подпись под документом всё равно их. Поэтому для них ИИ — не столько инструмент ускорения, сколько источник риска, который надо контролировать.

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ДЕПАРТАМЕНТА

Юридический департамент, который всерьёз внедряет ИИ, через год выглядит иначе: появляется куратор знаний, появляется человек, отвечающий за качество запросов, перераспределяется ответственность между уровнями. Численность может не меняться — но состав функций меняется существенно.

На практике собрать все эти функции внутри команды сразу — задача, которую редко удаётся решить исключительно своими силами. В первый год внедрения большинство юридических департаментов опирается на внешнюю экспертизу — консультантов и внешних юристов, уже проходивших этот путь с другими клиентами:

это позволяет не изобретать методологию с нуля и сократить цикл. По мере того как внутренние роли оформляются, внешняя поддержка естественным образом снижается.

Качественный консалтинг помогает юридическим департаментам выстроить все эти функции под ключ: от отбора и разметки документов для RAG и разработки методик промптов до регламентов валидации и комплаенса ИИ. Типичный проект — 3-6 месяцев сопровождения, после которых команда клиента ведёт процесс самостоятельно.

Именно поэтому внедрение ИИ в юридическую функцию — не закупка ПО. Это организационный проект. И руководителю стоит не столько вести учёт часов, сэкономленных на типовом договоре (их несложно сосчитать и легко переоценить), сколько отвечать на другой вопрос: какие новые роли у меня в команде сейчас, кто их выполняет, и как они связаны между собой. От ответа на этот вопрос зависит, становится ли ИИ реальным множителем работы департамента или красивой строкой в презентации для собственников.

ВЫВОДЫ

- ИИ не заменяет юриста, а создаёт новый пласт работы, для которого нужны отдельные роли.
- В юридической команде, серьёзно использующей ИИ, появляются как минимум пять новых функций: куратор базы знаний, промпт-инженер с правовой подготовкой, валидатор результата, архитектор рабочих процессов, координатор данных и конфиденциальности (плюс внутренний комплаенс ИИ).
- Существующие роли — от помощника юриста до партнёра — не исчезают, но меняют содержание: от «делаем сами» к «ставим задачу модели и отвечаем за результат».
- Внедрение ИИ в юридическую функцию — организационный проект, а не закупка ПО. Без перераспределения ролей инвестиция в технологию не окупается.
- Главный вопрос руководителя юридического департамента сегодня — не «сколько часов сэкономили», а «какие новые функции у меня в команде и кто их выполняет».



**PAVEL
KARELIN**

Head of Digital, Sanofi Russia

AI IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY: BEYOND THE HYPE, TOWARD MATURE PRACTICE

Pharma is among the most regulated and capital-intensive sectors of the global economy. Bringing a new drug to market traditionally takes 10-15 years and costs billions of dollars; the price of error is patient health and corporate reputation. Against this backdrop, AI can look either like a dangerously hyped toy or a magic wand – both views are wrong. Over the last two or three years AI in pharma has moved from pilots into the operational perimeter, and the industry now has a fairly clear sense of where it works and where it remains a showcase.

WHERE AI IS ALREADY DELIVERING

In R&D, machine learning filters out unpromising molecules early and suggests candidates against specific targets. Industry reviews report a two- to threefold acceleration in selected preclinical steps. Regulatory frameworks have not gone away, but iteration speed within them has visibly increased.

In clinical trials, AI accelerates patient stratification, medical-literature processing and the routine part of document workflows. In manufacturing, computer vision detects packaging defects and supports operators in decisions about line parameters. In pharmacovigilance, NLP helps surface safety signals in streams of adverse event reports.

A fast-growing separate layer is internal knowledge work: RAG-based assistants (Retrieval-Augmented Generation) for corporate search, translation, reporting and onboarding. These

tasks look less spectacular than “AI discovers a molecule,” but they deliver predictable, measurable returns today.

WHY PHARMA IS A SPECIAL CASE

Any IT system affecting product quality or patient-data integrity falls under GxP validation (GMP/GLP/GCP), 21 CFR Part 11, EU Annex 11 and ALCOA+ principles. A model cannot simply be deployed and quietly updated a week later: every material change requires formal validation. LLMs are probabilistic by nature and routinely refreshed by their providers – a poor fit for the pharma principle of “validate once, operate for years.”

The second layer is data. Patient information falls under 152-FZ in Russia, GDPR in the EU, HIPAA in the US; trade secrets around a molecule can be worth billions. Sending such data to an external LLM without a purpose-built architecture is an incident waiting to happen.

The third is accountability. If an algorithm misjudges a safety signal or suggests an erroneous synthesis pathway, the legal entity is liable, not the model. The conversation shifts from “which model do we buy” to “how do we validate, control and explain its decisions.”

RISKS THE INDUSTRY IS LEARNING TO TALK ABOUT

The most underestimated threat is Shadow AI: employees using public chatbots with corporate data. Recent surveys indicate that about 75% of employees use AI at work and only 16% rely on employer-authorized tools; the average cost of a Shadow AI-related leak runs into the hundreds of thousands of dollars. The reference case dates back to 2023: engineers at a major electronics corporation uploaded source code and meeting notes to a public LLM, triggering an industry-wide rethink of policies and a wave of bans on external chatbots.

The second risk is prompt injection. In December 2025 OWASP published a dedicated Top 10 for agentic AI, classifying it not as a bug but as an architectural property of transformers: instructions and data flow as a single token stream with no structural separation. A malicious instruction need not come from the user — it can arrive in an email or document the assistant reads on request — and the model’s behavior shifts invisibly to the operator.

The third is agentic systems that do not just answer but act: calling APIs, modifying records, sending messages, orchestrating processes. Documented incidents include autonomous agents misinterpreting a command and deleting production data. For pharma this is acute: an agent with access to a LIMS, EDC or MES could affect a clinical-trial dataset or a batch record.

THE REGULATORY FRAME IS STILL BEING WRITTEN

By early 2026 Russia has a multi-layered picture. FSTEC Order No. 117 (effective 1 March 2026) updates secure development requirements with explicit reference to AI. National standard PNST 1046-2026, “AI in CII: General Provisions” (effective 1 April 2026), defines principles of safety, reliability, controllability, explainability and trustworthiness for AI in critical infrastructure. A draft law on mandatory use of “trusted” models for state systems and CII is under discussion, with a 2027 horizon.

The Bank of Russia has chosen soft regulation: its AI Code of Ethics (sent to financial institutions in July 2025) is advisory, and the regulator’s stated principle is to “regulate risks, not the

technology itself.” The stance is worth borrowing in pharma: rules on model architecture age fast; rules on processes do not.

For Russian subsidiaries of international companies, the EU AI Act adds extraterritorial reach: from August 2026, full requirements for high-risk healthcare systems apply, with fines of up to 7% of global annual turnover. There is no clean answer today to the “domestic vs foreign models” question — the framework is still forming. The sensible strategy is to participate in the regulatory dialogue rather than wait for a final version.

FOUR PILLARS OF MATURE ADOPTION

Mature pharma deployments converge on four pillars.

- **Strategy and executive sponsorship.** AI is about how the company will look in two or three years, not about choosing a model for the next quarter. Without genuine top-management ownership, initiatives rarely move past the pilot stage.
- **People support programs.** Training, coaching and real cases. The “buy a tool, roll it out, tick the box” pattern reliably produces a handful of active users six months in, after which the investment is written off as “did not stick.”
- **Data. AI is a layer on top of data.** Without mature data management the outcome is predictable: garbage in, garbage out. In pharma the price is not just a poor report but potentially a wrong decision about medicine.
- **Responsible use.** Risk assessment with legal and compliance, personal-data protection, mandatory human review for errors and hallucinations, AI literacy across the workforce. In a regulated industry this is not a wrapper — it is the precondition for operating a tool.

WHAT COMES NEXT

Implementing AI in pharma is an organizational, not a technological project. Technology is secondary: first the business problem and the regulatory constraint, then the architecture and the tool. The next 18 to 24 months will be a coming-of-age period: the industry will learn to distinguish showcases from operating processes, regulators will refine their frameworks, and companies will embed AI into validated processes without losing quality or trust. The winners will be those who treat AI as a new production capability — with the corresponding requirements for quality, control and people.

ПАВЕЛ КАРЕЛИН

Руководитель департамента
цифровых технологий, Санофи
Россия

ИИ В ФАРМИНДУСТРИИ: ЗА ПРЕДЕЛАМИ ХАЙПА – К ЗРЕЛОЙ ПРАКТИКЕ

Фарминдустрия – одна из самых регулируемых и дорогих отраслей мировой экономики. Разработка нового препарата традиционно занимает 10-15 лет и обходится в миллиарды долларов; цена ошибки – здоровье пациента и репутация компании. На таком фоне искусственный интеллект может выглядеть либо слишком рискованной игрушкой, либо чудотворной палочкой. И то, и другое – заблуждение. За последние два-три года ИИ в фарме прошел путь от пилотов до операционного контура, и индустрия выработала достаточно ясное понимание: где он реально работает, а где остаётся витриной.

ГДЕ ИИ УЖЕ ДАЁТ РЕЗУЛЬТАТ

В исследованиях и разработке (R&D) машинное обучение помогает на ранних стадиях отсеивать заведомо неудачные молекулы и предлагать кандидатов под целевые мишени. По отраслевым обзорам отдельные этапы доклинических исследований сокращаются в два-три раза. Регулятору никто не отменял, но скорость итераций внутри регуляторной рамки заметно выросла.

В клинических исследованиях ИИ ускоряет подбор пациентов под протокол, обработку медицинской литературы и автоматизирует рутинную часть документооборота. На производстве компьютерное зрение детектирует дефекты упаковки и поддерживает операторов в принятии решений по параметрам линий. В фармаконадзоре алгоритмы обработки естественного языка помогают находить сигналы безопасности в потоках сообщений о нежелательных явлениях.

Отдельный, активно растущий пласт – внутренняя работа со знаниями: ассистенты на базе RAG (Retrieval-Augmented Generation) для поиска по корпоративным базам, переводы, подготовка отчетов, онбординг новых сотрудников. Эти задачи выглядят менее эффектно, чем «ИИ открывает молекулу», но именно они дают предсказуемую и измеримую отдачу здесь и сейчас.

ПОЧЕМУ ФАРМА – ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ

Любая ИТ-система, влияющая на качество препарата или достоверность данных пациента, попадает под требования валидации в стандартах GxP. Это означает: нельзя просто внедрить модель и через неделю обновить её – каждая существенная замена требует формальной валидации. Большие языковые модели по своей природе вероятностны и регулярно обновляются провайдером – это плохо стыкуется с привычным для фармы принципом «один раз провалидировал – годами эксплуатируешь».

Второй слой – данные. Информация о пациентах подпадает под 152-ФЗ в России, GDPR в ЕС, HIPAA в США; коммерческая тайна на молекулу может стоить миллиарды. Передача такой информации во внешний LLM без специально спроектированной архитектуры – это инцидент, ждущий своего часа.

Третий слой – ответственность. Если алгоритм ошибся при оценке безопасности препарата или подсказал неверный путь синтеза, отвечает не модель, а юридическое лицо. Это смещает разговор с «какую модель купим» на «как мы валидируем, контролируем и объясняем её решения».

РИСКИ, О КОТОРЫХ ИНДУСТРИЯ УЧИТСЯ ГОВОРИТЬ

Ещё одна угроза — Shadow AI: использование сотрудниками публичных чат-ботов с рабочими данными. По свежим отраслевым опросам, около 75% сотрудников применяют ИИ на работе и только 16% — авторизованные работодателем инструменты; средняя стоимость утечки, связанной с Shadow AI, оценивается в сотни тысяч долларов. Эталонный кейс известен с 2023 года: инженеры одной из крупных международных корпораций залили в публичный LLM исходный код и заметки совещаний — результатом стал отраслевой запрет на использование внешних чат-ботов и переосмысление корпоративных политик во многих компаниях.

Второй риск — prompt injection. В декабре 2025 OWASP выпустил отдельный Top 10 для агентных ИИ-систем, где этот класс уязвимостей назван не багом, а архитектурным свойством трансформеров: модель обрабатывает инструкции и данные единым потоком токенов, без структурного разделения. Простой пример: вредоносная инструкция приходит не от пользователя, а из письма или документа, который ассистент читает по поручению — и поведение модели меняется незаметно для оператора.

Третий риск — агентные системы, которые не просто отвечают, а действуют: вызывают API, изменяют записи, отправляют письма, управляют процессами. Документированы случаи, когда автономный агент по неверной интерпретации команды удалял продакшн-данные. Для фармы это особенно чувствительно: агент, имеющий доступ к LIMS, EDC или MES-системе, потенциально способен повлиять на данные клинического исследования или производственный пакет.

РЕГУЛЯТОРНАЯ РАМКА ЕЩЁ ПИШЕТСЯ

В России к началу 2026 года сложилась многослойная картина. Приказ ФСТЭК № 117 (с 1 марта 2026) обновляет требования к безопасной разработке с явным учётом ИИ. ПНСТ 1046-2026 «ИИ в КИИ. Общие положения» (с 1 апреля 2026) задаёт принципы безопасности, надёжности, управляемости, объяснимости и доверенности ИИ-систем в критической инфраструктуре. Обсуждается законопроект об обязательном использовании «доверенных» моделей из спецреестра для государственных систем и КИИ — с горизонтом 2027 года.

Банк России выбрал мягкое регулирование: Кодекс этики ИИ (направлен в финансовые организации в июле 2025) носит рекомендательный характер, а официальный принцип регулятора — «регулировать риски, а не саму технологию». Этот подход разумно перенимать и фарме: жёсткое регулирование самой архитектуры моделей быстро устаревает; регулирование процессов их использования и контроля рисков — нет.

Для российских подразделений международных компаний добавляется экстерриториальное действие EU AI Act: с августа 2026 — полное действие требований к high-risk системам в медицине, со штрафами до 7% годового оборота. Однозначного ответа на вопрос «отечественные модели или зарубежные» сейчас нет: рамка только формируется. Здравая стратегия — участвовать в этом диалоге, давая отраслевую экспертизу регулятору, а не ждать пассивно итоговой версии.

ЧЕТЫРЕ ОПОРЫ ЗРЕЛОГО ВНЕДРЕНИЯ

Опыт зрелых внедрений в фарме сходится в четырех опорах.

- **Стратегия и поддержка руководства.** ИИ — это про то, как изменится компания через два-три года, а не про выбор модели на следующий квартал. Без явной вовлечённости первого лица инициатива не выходит за пределы пилотов.
- **Программы поддержки сотрудников.** Обучение, сопровождение и работа с реальными кейсами. Сценарий «купили инструмент — раздали — поставили галочку» приводит к тому, что через полгода активных пользователей единицы, а инвестиции списываются как «не пошло».
- **Данные.** ИИ — надстройка над данными. Без зрелого процесса управления данными результат предсказуем: мусор на входе дает мусор на выходе. В фарме это особенно болезненно, потому что цена «мусорного» вывода — не просто плохой отчёт, а потенциально ошибочное решение по препарату.
- **Ответственное использование.** Оценка рисков с участием юристов и комплаенс, защита персональных данных, обязательная проверка результатов на ошибки и галлюцинации, ИИ-грамотность сотрудников. В регулируемой отрасли это не корпоративная обёртка, а условие допуска инструмента в эксплуатацию.

ЧТО ДАЛЬШЕ

Внедрение ИИ в фарме — не технологический проект, а организационный. Технология вторична: сначала бизнес-задача и регуляторные ограничения, затем архитектура и выбор инструмента. Ближайшие 18–24 месяца — этап взросления: индустрия учится отличать витрину от рабочего процесса, регуляторы — формулировать рамку, а компании — встраивать ИИ в валидированные процессы без потери качества и доверия. Выигрывают те, кто относится к ИИ как к новой производственной мощности — со всеми вытекающими требованиями к качеству, контролю и людям.

AEB HIGHLIGHTS



The meeting was chaired by Barry Sheridan, AEB Council of National Representation Chairman, who delivered a welcome address. Thomas Staertzel, AEB Board Chairman, presented the annual business report for 2025. Tadzio Schilling, AEB CEO, presented the Financial Plan for FY2026, the Strategic Outlook, and membership fees for 2027. Oksana Krupnova, AEB Auditing Commission Chairperson, presented the Commission's activity report.

AEB ANNUAL INTELLECTUAL PROPERTY CONFERENCE

On May 20, 2026 the 17th AEB Intellectual Property Conference titled "Intellectual property in Russia: search for solutions through the dialogue between the government and businesses" was held at the AEB premises.

The AEB CEO Tadzio Schilling and Vice-President of the Eurasian Patent Office Uvladimir Rabavolau delivered welcome remarks.

The conference featured four sessions devoted to the latest legislative changes, intellectual property protection on marketplaces, the development of a compulsory licensing

AEB ANNUAL GENERAL MEETING

On April 15, 2026 the AEB Annual General Meeting took place at the Continental Hotel in Moscow.

In accordance with the official agenda, AEB members approved the annual and financial reports, as well as a new Membership Fee Approach for 2027, which completes the transition to a ruble-based organization launched several years ago. This was followed by elections to the AEB Board, the Auditing Commission, and the position of CEO. Tadzio Schilling was re-elected as the AEB CEO.

The official part of the meeting concluded with a panel discussion on the topic "Beyond borders: a recipe for relations," followed by a networking reception.



mechanism, and judicial protection of rights and law enforcement practice.

The event was attended by representatives of the Eurasian Economic Commission, Rospatent, the Intellectual Property Rights Court, as well as representatives from industrial and legal companies.

AEB HIGHLIGHTS



Ulf Schneider, AEB Board Chairman, delivered a welcome speech. Tazio Schilling, AEB CEO, Rustem Mardanov, Member of the Board of Directors of the Bank of Russia, Yuri Simachev, Director of the Centre for Industrial Policy Studies at HSE University, and Alexey Dorofeev, GfK-Rus CEO, discussed the survey results.

European business sentiment in Russia shows a decline compared to the previous two years. Following a record low

AEB ANNUAL M&A CONFERENCE

On May 26, 2026 the fourth M&A conference titled “Russian M&A market 2026: a holding pattern?” was organized by the AEB Finance and Investments Committee.

Tazio Schilling, AEB CEO, and German Zakharov, AEB Finance and Investments Committee Chairman, welcomed the participants.

Ivan Chebeskov, Deputy Minister of Finance of Russia, and Ilya Melnikov, Deputy Director of the Department of Strategic Development and Corporate Policy at the Ministry of Industry and Trade of Russia, spoke during the plenary session, which focused on the regulatory framework for M&A transactions involving foreign companies, dividend payments, and the return of foreign investors to the Russian market.

PRESENTATION OF BUSINESS CLIMATE SURVEY RESULTS

On May 25, 2026 a briefing on the results of the AEB annual survey “Strategies and prospects for European companies in Russia” was organized.

of 80 points on a scale of 0 to 200 in 2022, the AEB’s annual Business Climate Index rose to 116 points in 2023, 127 points in 2024 and 2025. In 2026, the Index shifted from the positive zone, where it had remained for the past two years, to the neutral zone – 111 points out of 200 possible.

The decline in the Index this year is primarily due to a weakening of short-term and medium-term economic expectations: only 17% of respondents expect economic growth in the next 1-2 years, compared to 50% in 2025. Expectations for the next 6-10 years remain generally stable at 79% (versus 82% in 2025).



Leading experts, regulators, advisors, and market participants discussed key regulatory developments, market trends, and practical aspects of structuring and executing transactions in a changing environment. Moderators and speakers included Maxim Uryash (Advance Capital), Mikhail Dubnov (Brio Capital), Vilen Eliseev (Insight Investments), Anton Kunashov (Nextons), Evgeny Garkusha (Gradient Management Company), and Ilya Shumov (Russian Agricultural Bank).

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



Заседание проводил Барри Шеридан, Председатель Совета национальных представительств АЕБ, который выступил с приветственным словом. Томас Штэрцель, Председатель Правления АЕБ, представил годовой отчёт о деятельности за 2025 год. Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, представил финансовый план на 2026 год, стратегические перспективы и членские взносы на 2027 год. Оксана Крупнова, Председатель Ревизионной комиссии АЕБ, представила отчёт о деятельности комиссии.

ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ АЕБ ПО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

20 мая 2026 года в Конференц-центре АЕБ состоялась 17-я Конференция по интеллектуальной собственности под названием «Интеллектуальная собственность в России: поиск решений через диалог государства и бизнеса».

С приветственными словами выступили генеральный директор АЕБ Тадзио Шиллинг и Вице-Президент Евразийского патентного ведомства Владимир Рябоволов.

Конференция включала четыре сессии, посвящённые последним изменениям в законодательстве, защите интеллектуальной собственности на маркетплейсах, развитию меха-

ГОДОВОЕ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АЕБ

15 апреля 2026 года в отеле «Континенталь» в Москве состоялось Годовое общее собрание АЕБ.

В соответствии с официальной повесткой члены АЕБ утвердили годовой и финансовый отчёты, а также новую схему членских взносов на 2027 год, которая завершает переход к организации, работающей в рублях, начатый несколько лет назад. Затем состоялись выборы в Правление АЕБ, Ревизионную комиссию и на должность Генерального директора. Тадзио Шиллинг был переизбран Генеральным директором АЕБ.

Официальная часть собрания завершилась панельной дискуссией на тему «За пределами границ: рецепт международных отношений». Мероприятие завершилось нетворкингом.



низма принудительного лицензирования, а также судебной защите прав и правоприменительной практике.

В мероприятии приняли участие представители Евразийской экономической комиссии, Роспатента, Суда по интеллектуальным правам, а также представители промышленных и юридических компаний.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



ПРЕЗЕНТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЕЛОВОГО КЛИМАТА

25 мая 2026 года АЕБ организовала брифинг по результатам ежегодного исследования «Стратегии и перспективы деятельности европейских компаний в России».

Со вступительной речью выступил Ульф Шнайдер, Председатель Правления АЕБ. Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, Рустэм Марданов, член Совета директоров Банка России, Юрий Симачев, Директор Центра исследований структурной политики НИУ ВШЭ, и Алексей Дорофеев, Генеральный директор ГФК-Русь, обсудили результаты исследования.

Ожидания европейского бизнеса в России демонстрируют снижение по сравнению с предыдущими двумя годами. После рекордно низкого уровня в 80 пунктов (по шкале от 0 до 200) в 2022 году ежегодный Индекс делового климата АЕБ вырос до

116 пунктов в 2023 году, 127 – в 2024 и 2025 годах. В 2026 году Индекс переместился из положительной зоны, где находился последние два года, в нейтральную – 111 пунктов из 200 возможных.

Снижение Индекса в этом году обусловлено, в первую очередь, ослаблением краткосрочных и среднесрочных экономических ожиданий: только 17% респондентов ожидают экономического роста в ближайшие 1-2 года по сравнению с 50% в 2025 году. Ожидания на ближайшие 6-10 лет остаются в целом стабильными на уровне 79% (против 82% в 2025 году).

ЕЖЕГОДНАЯ М&А-КОНФЕРЕНЦИЯ АЕБ

26 мая 2026 года Комитет АЕБ по финансам и инвестициям организовал четвертую конференцию по М&А под названием «Российский рынок М&А в 2026: режим ожидания?»

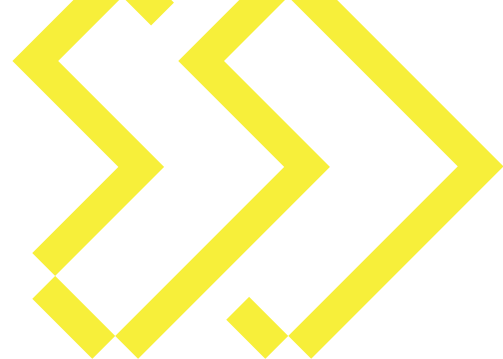


Участников приветствовали Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, и Герман Захаров, Председатель Комитета АЕБ по финансам и инвестициям.

На пленарной сессии выступили Иван Чебесков, Заместитель министра финансов России, и Илья Мельников, Заместитель директора Департамента стратегического развития и корпоративной политики Министерства промышленности и торговли России. Сессия была посвящена нормативно-правовой базе для операций М&А с участием иностранных компаний, выплате ди-

видендов и возвращению иностранных инвесторов на российский рынок.

На конференции ведущие эксперты, регуляторы, консультанты и участники рынка обсудили ключевые регуляторные изменения, тенденции рынка и практические аспекты структурирования и проведения сделок в меняющейся среде. Модераторами и спикерами были: Максим Урьяш (Advance Capital), Михаил Дубнов (Brio Capital), Вилен Елисеев (ИГ Инсайт), Антон Кунашов (Nextons), Евгений Гаркуша (УК Градиент), Илья Шумов (Россельхозбанк).



KEY MACROECONOMIC INDICATORS

	2021	2022	2023	2024	2025	2026 (Q1)
GDP, %	4.7	-2.1	4.1	4.9	1.0	-0.3 (est.)
Industrial production, %	5.3	-0.6	3.5	5.1	1.3	0.3
Retail trade, %	7.3	-6.7	6.4	7.7	2.6	3.6
Inflation, %	6.7	13.8	5.9	8.5	8.7	5.9
Real disposable income, %	3.1	-1.0	5.4	8.2	7.4	1.5
Total number of unemployed (aged 15 years and older), %	4.8	3.9	3.2	2.5	2.2	2.2
Current account balance, USD bln	125	237.7	49.4	62.5	43.1	12.2
Budget deficit, % of GDP	0.4	2.3	1.9	1.7	2.6	1.9
Brent USD/bbl (avg)	69	99.9	82.5	79.5	67.8	82.1
CBR rate	4.25; 4.5; 5; 5.5; 6.5; 6.75; 7.5; 8.5	8.5; 9.5; 20; 17; 14; 11; 9.5; 8.0; 7.5	7.5; 8.5; 12; 13; 15; 16	16; 18; 19; 21	21; 20; 18; 17; 16.5; 16	16; 15.5; 15; 14.5

Sources: Rosstat, Central Bank of Russia, Ministry of Economic Development, Ministry of Finance, Federal Customs Service

RESULTS OF RUSSIA'S SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE FIRST QUARTER OF 2026

According to the Ministry of Economic Development, GDP grew by +1.8% year-on-year in March 2026, following a decline of -1.1% year-on-year in February. Adjusting for seasonal factors, GDP grew by +1.4% month-on-month in annualized terms, compared to +0.3% month-on-month in the previous month. However, for the first quarter overall, GDP dynamics showed a contraction of -0.3% year-on-year.

The industrial production index in March turned positive for the first time this year, showing growth of +2.3% year-on-year, while growth for the first quarter amounted to 0.3% year-on-year. In extractive industries, annual growth accelerated slightly to 1.0% year-on-year after 0.9% year-on-year in February; for the first quarter, growth in extractive industries reached 0.8% year-on-year. In manufacturing, growth in March was 3.0% year-on-year (following -2.8% year-on-year in February), while for the first quarter overall the trend was negative at -0.7% year-on-year.

The number of sectors demonstrating positive year-on-year growth increased compared to January-February. Leading sectors by a significant margin include other transport vehicles (March: +32.6% y/y; Q1: +25.1% y/y), pharmaceutical production (March: +15.9% y/y; Q1: +11.2% y/y), and electronics and optical equipment manufacturing (March: +8.7% y/y; Q1: +5.2% y/y). Additional sectors showing positive growth include furniture production, textile manufacturing, and machinery and equipment production. The food industry demonstrated moderate positive growth. Conversely, many civilian sectors continued to experience year-on-year output declines, including metallurgical production, construction materials production, clothing manufacturing, woodworking, and coal mining.

Wholesale trade increased by +8.0% year-on-year in March, rebounding from declines of -1.7% in February and -9.1% in January. Construction slowed its annual rate of decline to -1.9% year-on-year in March, compared to -14.0% in February and -16.0% in January.

The combined turnover of retail trade, paid services, and public catering grew by +5.6% year-on-year in March (in real terms), accelerating from +2.6% year-on-year in February. For the first quarter, consumer activity growth reached +3.5% year-on-year. Retail trade turnover specifically grew by +6.2% year-on-year in March (in real terms), compared to +2.0% in February. The largest contributors to this increase were passenger vehicle sales (+42.1% y/y), pharmaceuticals (+14.0% y/y), and clothing (+8.8% y/y). For the first quarter as a whole, retail trade turnover increased by +3.6% year-on-year. Paid consumer services accelerated to +3.8% year-on-year in March, up from +3.3% year-on-year in February.

The unemployment rate slightly increased to 2.2%, compared to the historical low of 2.1% in February. The average number of employed workers in the economy during the first quarter was 74.6 million, compared to 73.7 million in Q1 2025.

Growth in real disposable income slowed to +1.5% year-on-year in the first quarter. In nominal terms, monetary income grew by +8.9% year-on-year.

OVERVIEW OF FOREIGN TRADE

Russia's positive foreign trade balance in the first quarter of 2026 declined by 11.9% compared to January-March 2025 and

amounted to 30.3 billion USD (compared to 34.4 billion USD a year earlier).

According to Federal Customs Service data, exports of goods in the first quarter remained virtually at the previous year's level, totaling 97.2 billion USD. Imports to Russia increased by 6.3% to 66.9 billion USD.

Russia's foreign trade turnover in the first quarter amounted to 164.1 billion USD. Compared to January-March 2025, it increased by 2.4%.

Exports of goods from Russia to Europe in the first quarter totaled 13.6 billion USD (a decline of 9.1%), to Asia - 76.9 billion USD (growth of 3.7%), to Africa - 4.5 billion USD (a decline of 22%), to America - 2.2 billion USD (a decline of 27.4%).

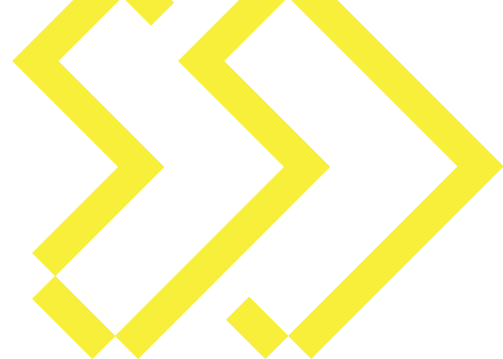
Imports to Russia from Europe for January-March 2026 amounted to 17 billion USD (growth of 7%), from Asia - 45.1 billion USD (growth of 6.2%), from Africa - 1.1 billion USD (a decline of 1.9%), from America - 3.7 billion USD (growth of 6%).

Exports of mineral products from Russia for January-March 2026 amounted to 50.6 billion USD (a decline of 12.4%), metals and metal products - 19.2 billion USD (growth of 34.7%), food and agricultural products - 10.7 billion USD (growth of 18.8%), chemical industry products - 8.0 billion USD (growth of 6.2%), machinery, equipment, vehicles and other goods - 4.8 billion USD (a decline of 11.1%), wood and pulp and paper products - 2.3 billion USD (10.1% less).

Imports to Russia for January-March 2026 of machinery, equipment, vehicles and other goods amounted to 30.7 billion USD (growth of 6.8%), chemical industry products - 13.5 billion USD (growth of 5.0%), food and agricultural products - 10.3 billion USD (growth of 7.0%), metals and metal products - 8.9 billion USD (a decline of 0.1%), textiles, textile products and footwear - 4.9 billion USD (growth of 12.4%).

In imports, supplies of the primary commodity group - automobiles and components, machinery, and equipment - decreased by 8% (or 11.3 billion dollars) to 135.6 billion dollars. Imports of chemical industry products increased by 4% over the year to 55.5 billion dollars, while imports of food products grew by 15% to 43.4 billion dollars.

АНАЛИТИКА АЕБ



ОСНОВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2021	2022	2023	2024	2025	2026 (I кв.)
ВВП, %	4.7	-2.1	4.1	4.9	1.0	-0.3 (оценка)
Промышленное производство, %	5.3	-0.6	3.5	5.1	1.3	0.3
Оборот розничной торговли, %	7.3	-6.7	6.4	7.7	2.6	3.6
Инфляция, %	6.7	13.8	5.9	8.5	8.7	5.9
Реальные располагаемые доходы, %	3.1	-1.0	5.4	8.2	7.4	1.5
Общая численность безработных (в возрасте 15 лет и старше), %	4.8	3.9	3.2	2.5	2.2	2.2
Сальдо счёта текущих операций, млрд долл. США	125	237.7	49.4	62.5	43.1	12.2
Дефицит бюджета, % ВВП	0.4	2.3	1.9	1.7	2.6	1.9
Brent (долл. США/баррель (сред.))	69	99.9	82.5	79.5	67.8	82.1
Ключевая ставка ЦБ	4.25; 4.5; 5; 5.5; 6.5; 6.75; 7.5; 8.5	8.5; 9.5; 20; 17; 14; 11; 9.5; 8.0; 7.5	7.5; 8.5; 12; 13; 15; 16	16; 18; 19; 21	21; 20; 18; 17; 16.5; 16	16; 15.5; 15; 14.5

Источники: Росстат, ЦБ, Минэкономразвития, Минфин, ФТС РФ

РЕЗУЛЬТАТЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ 2026 ГОДА

По оценке Минэкономразвития, в марте 2026 года ВВП вырос на +1,8% г/г после -1,1% г/г в феврале. С исключением сезонного фактора ВВП вырос на +1,4% м/м в годовом выражении после +0,3% м/м месяцем ранее. Динамика ВВП по итогам первого квартала составила -0,3% г/г.

Индекс промышленного производства в марте впервые в этом году вышел в плюс (+2,3% г/г), а рост в первом квартале

составил 0,3% г/г. В добывающей промышленности годовой рост немного ускорился – до 1,0% г/г после 0,9% г/г в феврале, по итогам первого квартала рост в добывающей промышленности составил 0,8% г/г. В обрабатывающей промышленности рост в марте составил 3,0% г/г (после -2,8% г/г в феврале), а по итогам первого квартала динамика была отрицательной (-0,7% г/г).

Число отраслей с положительной годовой динамикой увеличилось по сравнению с январем-февралем, хотя на первых местах с большим отрывом идут всё те же: про-

чие транспортные средства (март – 32,6% г/г, первый квартал – 25,1% г/г), производство лекарств (март – 15,9% г/г, первый квартал – 11,2% г/г), производство электроники и оптики (март – 8,7% г/г, первый квартал – 5,2% г/г). Вышли в плюс производство мебели, текстильных изделий, машин и оборудования, в умеренном плюсе пищевая промышленность. В то же время во многих гражданских отраслях выпуск в годовом выражении продолжает сокращаться (металлургическое производство, производство стройматериалов, одежды, деревообработка, добыча угля).

Оптовая торговля в марте увеличилась на 8% г/г после спада на -1,7% в феврале и на -9,1% в январе. Строительство замедлило годовой спад до -1,9% г/г против -14% г/г в феврале и -16% г/г в январе.

Суммарный оборот розничной торговли, платных услуг населению и общественного питания в марте вырос на +5,6% г/г в реальном выражении после +2,6% г/г месяцем ранее. В первом квартале 2026 года рост потребительской активности составил +3,5% г/г. Оборот розничной торговли в марте продемонстрировал увеличение темпов роста до +6,2% г/г в реальном выражении после +2,0% г/г в феврале. Основное влияние на увеличение оборота розничной торговли в марте оказали рост продаж легковых автомобилей (+42,1% г/г), лекарственных средств (+14,0% г/г) и одежды (+8,8% г/г). По итогам первого квартала оборот увеличился на +3,6% г/г. Платные услуги населению в марте также ускорились до уровня +3,8% г/г после +3,3% г/г месяцем ранее.

На рынке труда уровень безработицы незначительно повысился (до 2,2%) против исторического минимума 2,1% в феврале. Численность занятых в экономике в первом квартале составляла в среднем 74,6 млн (1-ый кв. 2025 г. – 73,7 млн).

Рост реальных располагаемых доходов населения в первом квартале замедлился до 1,5% г/г; денежные доходы выросли на 8,9% г/г в номинальном выражении.

ОБЗОР ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

Положительное внешнеторговое сальдо РФ в первом квартале 2026 года снизилось по сравнению с январём-мартом

2025 года на 11,9% и составило 30,3 млрд долларов США (против 34,4 млрд долларов США годом ранее).

Согласно данным ФТС, экспорт товаров в первом квартале остался практически на уровне прошлого года, составив 97,2 млрд долларов США. Импорт в РФ вырос на 6,3% – до 66,9 млрд долларов США.

Внешнеторговый оборот РФ в первом квартале составил 164,1 млрд долларов США. По сравнению с январём-мартом 2025 года он вырос на 2,4%.

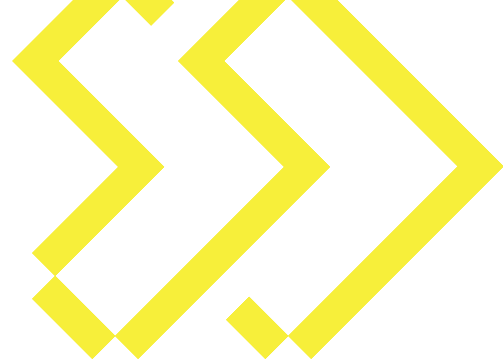
Экспорт товаров из России в Европу за первый квартал составил 13,6 млрд долларов США (снижение на 9,1%), в Азию – 76,9 млрд долларов США (рост на 3,7%), в Африку – 4,5 млрд долларов США (снижение на 22%), в Америку – 2,2 млрд долларов США (падение на 27,4%).

Импорт в РФ из Европы за январь-март 2026 года составил 17 млрд долларов США (рост на 7%), из Азии – 45,1 млрд долларов США (рост на 6,2%), из Африки – 1,1 млрд долларов США (снижение на 1,9%), из Америки – 3,7 млрд долларов США (рост на 6%).

Экспорт из РФ минеральной продукции за январь-март 2026 года составил 50,6 млрд долларов США (снижение на 12,4%), металлов и изделий из них – 19,2 млрд долларов США (рост на 34,7%), продовольственных товаров и сельхозсырья – 10,7 млрд долларов США (рост на 18,8%), продукции химической промышленности – 8,0 млрд долларов США (рост на 6,2%), машин, оборудования, транспортных средств и других товаров – 4,8 млрд долларов США (снижение на 11,1%), древесины и целлюлозно-бумажных изделий – 2,3 млрд долларов США (на 10,1% меньше).

Импорт в РФ за январь-март 2026 года машин, оборудования, транспортных средств и других товаров составил 30,7 млрд долларов США (рост на 6,8%), продукции химической промышленности – 13,5 млрд долларов США (рост на 5,0%), продовольственных товаров и сельхозсырья – 10,3 млрд долларов США (рост на 7,0%), металлов и изделий из них – 8,9 млрд долларов США (снижение на 0,1%), текстиля, текстильных изделий и обуви – 4,9 млрд долларов США (рост на 12,4%).

AEB NEW COMPANIES



ENSO HR Global Holding

ENSO HR Global Holding (part of INTRUD Group of companies) specializes in sourcing, recruiting, and providing HR support for qualified foreign personnel for Russian businesses. The company delivers a full-cycle international hiring process, from candidate selection and visa support to legalization, adaptation, and employee assistance at every stage of em-

ployment. The holding focuses on compliant staffing solutions, high service standards, and reducing the burden on employers. ENSO HR Global Holding helps businesses address labor shortages through international expertise, its own licensed private employment agencies, and modern testing and training centers.

www.intrud.ru

FORMULATI

FORMULATI

FORMULATI LLC is an independent subsidiary of Formulati Consulting AB (Sweden). We were established in 1994 in St. Petersburg, Russia as a branch of POYRY GROUP (Finland). In June 2014, the multinational company Ramboll acquired part of POYRY's business in Finland. Our company, then called POYRY LLC, was renamed to Ramboll LLC. In June 2016, following a change in ownership, Ramboll LLC was renamed to FORMULATI LLC.

The company's services include:

- engineering and technical design;
- General Designer's functions;
- project management;
- Technical Client's functions;
- construction supervision;
- technical and ecological due diligence;
- management and service operation of buildings and structures.

www.formulati.com

KOSENKOV & SUVOROV

Kosenkov & Suvorov

For over 10 years, Kosenkov & Suvorov Law Firm has been advising Russian and international businesses in e-commerce, retail, information technology, telecommunications, FMCG, HoReCa, property and construction, pharmaceuticals and healthcare, as well as providing professional legal assistance to private clients.

We resolve complex legal issues, draft amendments to legislation, strive to understand our clients' businesses in detail, and stay one step ahead while protecting our clients' interests.

We have been recognized by international and national legal rankings.

The firm has offices in Moscow and Saratov.

<https://kspartners.law>

AEB NEW COMPANIES



PETROMAX

PETROMAX JSC (AKRON HOLDING) is a leading Russian recycling enterprise. Its plant in Lobnya, designed by Finnish Kuusakoski Group Oy, ensures compliance with top international environmental standards.

Key competences:

- Full-cycle recycling: processing scrap metals, industrial equipment, electronics, appliances, and textile waste.
- EPR compliance: listed in the official Recy-

clers Registry (groups 1, 28, 49, 10), helping partners meet Extended Producer Responsibility targets.

- Eco-consulting: expert support in environmental legislation and auditing.

Our services:

- End-to-end business solutions: from waste collection and transportation to deep processing and full documentation. A reliable partner for ESG-driven companies.

www.petromaxi.com



Pfizer

Pfizer applies science and its global resources to bring therapies to people that extend and significantly improve their lives. Pfizer strives to set the standard for quality, safety and value in the discovery, development and manufacture of health care products. The global portfolio includes medicines and vaccines

as well as many of the world's best-known consumer health care products. Every day, Pfizer colleagues work across developed and emerging markets to advance wellness, prevention, treatments and cures that challenge the most feared diseases of our time.

www.pfizer.com



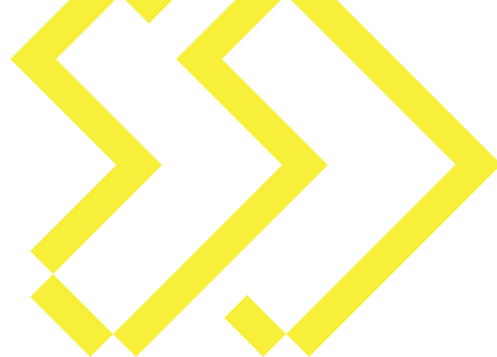
Qatar Airways

Qatar Airways is a multi-award winning airline, named World's Best Airline for a record ninth time, including 2025, at the Skytrax Awards. The airline also holds the titles of World's Best Business Class, World's Best Business Class Lounge, and Best Airline in the Middle East. Renowned

for its seamless and reliable operations, Qatar Airways connects 170+ destinations worldwide via its Doha hub, Hamad International Airport, while leading the industry in environmental and wildlife protection standards.

www.qatarairways.com

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



ENSO HR Global Holding

ENSO HR Global Holding (группа компаний ИНТРУД) специализируется на поиске, подборе и HR-сопровождении квалифицированного иностранного персонала для российского бизнеса. Компания выстраивает полный цикл международного найма: от подбора кандидатов и визовой поддержки до легализации, адаптации и сопровождения сотрудников на всех этапах работы. В фокусе хол-

динга — легальные кадровые решения, высокий уровень сервиса и снижение нагрузки на работодателя. ENSO HR Global Holding помогает бизнесу закрывать кадровый дефицит за счёт международной экспертизы, собственных лицензированных частных агентств занятости (ЧАЗ) и современных центров тестирования и подготовки персонала.

www.intrud.ru

FORMULATI

FORMULATI

ООО «ФОРМУЛАТИ» – юридическое лицо, учредителем которого являлась консалтинговая компания Formulati Consulting AB (Швеция).

Общество основано в 1994 году в Санкт-Петербурге и было изначально учреждено группой компаний POYRY. В июне 2014 года международная компания Ramboll приобрела часть бизнеса компании POYRY, а ООО «Пеуру» – так называлось на тот момент учрежденное POYRY общество в Санкт-Петербурге – сменило своё название на ООО «Рэмболл». В июне 2016 года ООО «Рэмболл» поменяло название на ООО «ФОРМУЛАТИ» вслед за сменой собственника.

Услуги компании:

- инженерно-техническое проектирование;
- выполнение функций Генерального Проектировщика;
- управление строительными проектами;
- выполнение функций Технического Заказчика;
- строительный контроль;
- техническое и экологическое обследование объектов;
- управление и эксплуатация зданий и сооружений.

www.formulati.com

KOSENKOV & SUVOROV

Kosenkov & Suvorov

Юридическая фирма «Косенков и Суворов» более 10 лет сопровождает российский и международный бизнес в таких областях, как электронная коммерция, розничная торговля, информационные технологии, телекоммуникации, FMCG, HoReCa, недвижимость и строительство, фармацевтика и здравоохранение, а также оказывает профессиональную юридическую помощь частным клиентам.

Мы решаем сложные юридические задачи, разрабатываем законопроекты, стремимся в деталях понимать бизнес наших клиентов и быть на шаг впереди, защищая интересы своих доверителей. Наши практики отмечены международными и национальными юридическими рейтингами.

Офисы фирмы расположены в Москве и Саратове.

<https://kspartners.law>

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



PETROMAX

АО «ПЕТРОМАКС» (ГК «АКРОН ХОЛДИНГ») – ведущее российское предприятие по переработке вторичных ресурсов. Завод в г. Лобня спроектирован финским концерном Kuusakoski Group Оу, что гарантирует соответствие высшим международным экологическим стандартам.

Ключевые компетенции:

- Рециклинг полного цикла: переработка лома металлов, оборудования, бытовой техники, электроники и текстиля.
- РОП: компания включена в Реестр утили-

лизаторов (группы 1, 28, 49, 10) для выполнения нормативов расширенной ответственности производителей.

- Экоконсалтинг: экспертная поддержка в области экологического законодательства и аудита.

Наши услуги:

- Комплексное решение задач бизнеса: от сбора, транспортировки до глубокой переработки отходов и документального сопровождения. Надёжный партнёр для компаний, следующих принципам ESG.

www.petromaxi.com



Pfizer

Применяя инновации и используя глобальные ресурсы, Pfizer работает для улучшения здоровья и самочувствия людей на каждом этапе жизни. Мы стремимся устанавливать высокие стандарты качества и безопасности проводимых исследований, разработки и производства лекарств. Портфель продуктов компании включает лекарственные препараты, в том числе вакцины. Ежедневно сотрудники Pfizer

работают в развитых и развивающихся странах над улучшением профилактики и лечения наиболее серьезных заболеваний современности. Следуя своим обязательствам как одной из ведущих биофармацевтических компаний мира, Pfizer работает с целью обеспечения и расширения доступности надёжной, качественной медицинской помощи по всему миру.

www.pfizer.com



Qatar Airways

Qatar Airways – многократно отмеченная наградами авиакомпания, девятый раз в истории признанная лучшей авиакомпанией мира, в том числе и в 2025 году, по версии Skytrax Awards. Авиакомпания была награждена за «Лучший бизнес-класс в мире», «Лучший зал ожидания бизнес-класса в мире» и была названа «Лучшей авиакомпанией

на Ближнем Востоке». Известная своей безупречной и надёжной работой, Qatar Airways соединяет более 170 направлений по всему миру через свой хаб в Дохе – международный аэропорт Хамад, а также является лидером отрасли по стандартам защиты окружающей среды и дикой природы.

www.qatarairways.com

АЕВ SPONSORS/СПОНСОРЫ АЕВ 2026

B1

Bank Credit Suisse

Colgate-Palmolive

Credit Europe Bank

GROUPE SEB-VOSTOK

ING

Kept

Lemana PRO

MB RUS

Merck

METRO Cash&Carry

Oriflame

Procter & Gamble

Raiffeisenbank

SOGAZ Insurance Group

TotalEnergies EP Russie

Zetta Life

Publication name/Наименование издания: AEB Business Quarterly

(Ежеквартальное деловое издание Ассоциации европейского бизнеса)

Published by/Учредитель: Association of European Businesses/Ассоциация европейского бизнеса

Publication volume and number/Номер выпуска: 2, 2026

Release date/Дата выхода: June 25, 2026/25 июня 2026 г.

Circulation/Тираж: 300 copies/300 экз.

Cost/Цена: Distributed free of charge/Бесплатно

Publisher's address/Адрес издателя, редакции: 68/70 Butyrsky Val, bld. 1, 127055, Moscow, Russia/
Россия, 127055, г. Москва, ул. Бутырский Вал, д. 68/70, стр. 1

The opinions and comments expressed here are those of the authors and do not necessarily reflect those of the Association of European Businesses/Изложенные мнения/комментарии авторов могут не совпадать с мнениями/комментариями Ассоциации европейского бизнеса.

The information in this publication is not exhaustive and does not represent a professional consultation on related matters. While all reasonable care has been taken to prepare it, the AEB accepts no responsibility for any errors it may contain, whether caused by negligence or otherwise, or for any loss, however caused, sustained by any person that relies on it. [The information in this publication should not be used as a substitute for consultation with professional advisers.]/Информация в данном издании не является исчерпывающей и не является профессиональной консультацией по соответствующим вопросам. Несмотря на то, что были предприняты все меры предосторожности при ее подготовке, АЕБ не несет ответственности за наличие возможных ошибок, допущенных по невнимательности или другим причинам, а также за любой вред, понесенный любым лицом, которое будет руководствоваться данной информацией. [Информация в данном издании не должна использоваться в качестве замены консультаций с профессиональными консультантами.]



THE INTERNATIONAL SCHOOL
OF MOSCOW

A NORD ANGLIA EDUCATION SCHOOL

НОЧУ БСО "МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА"
ШКОЛА ГРУППЫ "НОРД АНГЛИЯ"

БУДУЩЕЕ ВАШЕГО РЕБЕНКА НАЧИНАЕТСЯ ЗДЕСЬ

- ☀ МЕЖДУНАРОДНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДЛЯ ДЕТЕЙ ОТ 2 ДО 18 ЛЕТ
- ☀ МЕЖДУНАРОДНАЯ СИСТЕМА IGCSE & A-LEVEL
- ☀ ДОСТУП К САМЫМ ПРЕСТИЖНЫМ МЕЖДУНАРОДНЫМ ВУЗАМ

УЗНАЙТЕ, ПОЧЕМУ
МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА В
МОСКВЕ И НАШЕ СООБЩЕСТВО -
ПРЕКРАСНЫЙ ВЫБОР ДЛЯ
ВАШЕГО РЕБЁНКА



ОТКРЫТ НАБОР
НА 2026/2027
АКАДЕМИЧЕСКИЙ
ГОД



WWW.INTERNATIONALSCHOOL.RU

admissions@internationalschool.ru

T +7 (499) 922 44 00

РЕКЛАМА

ОБРАЗОВАНИЕ, ВЫХОДЯЩЕЕ ДАЛЕКО ЗА ПРЕДЕЛЫ АКАДЕМИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ