

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ HR: ПРАВОВЫЕ РИСКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Галина Геннадьевна Павлова<sup>1</sup>, Ангелина Олеговна Гранина<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия. galina.pavlova.7878@mail.ru

<sup>2</sup>Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия. granina.angelina@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена правовым рискам, связанным с использованием искусственного интеллекта (ИИ) на различных этапах отбора персонала — от планирования вакансии до оценки эффективности сотрудников. Особое внимание уделено защите персональных данных, недопущению дискриминации и проблемам прозрачности ИИ-решений. Проведён сравнительный анализ российского и зарубежного регулирования и предложены пути решения выявленных проблем.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект (ИИ), трудовое право, отбор персонала, дискриминация, персональные данные, автоматизация, правовое регулирование

**Для цитирования:** Павлова Г. Г., Гранина А. О. Цифровая трансформация HR: правовые риски использования искусственного интеллекта в сфере управления человеческими ресурсами и пути их преодоления // Общество, экономика, управление. 2025. Т. 10, № 2. С. 61–66. DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-2-61-66

Original article

## DIGITAL TRANSFORMATION OF HR: LEGAL RISKS OF USING AI IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND WAYS TO OVERCOME THEM

Galina G. Pavlova<sup>1</sup>, Angelina O. Granina<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia. galina.pavlova.7878@mail.ru

<sup>2</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia. granina.angelina@mail.ru

**Abstract.** The article examines the main legal risks that may arise from the use of artificial intelligence (AI) at various stages of personnel recruitment in Russia. The hiring process — from job planning to employee performance evaluation — is analyzed in detail. Particular attention is given to legal issues such as the protection of personal data, prevention of discrimination, and lack of transparency in AI-driven decision-making. The article includes a comparison with international practices and proposes solutions to the identified problems.

**Keywords:** artificial intelligence (AI), labor law, personnel selection, discrimination, personal data, automation, legal regulation.

**For citation:** Pavlova GG, Granina AO. Digital transformation of HR: legal risks of using AI in the field of human resource management and ways to overcome them. *Society, economy, management*. 2025;10(2):61-66. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-2-61-66

Развитие цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта, кардинально изменило подход к управлению человеческими ресурсами. Технологии искусственного интеллекта (ИИ) всё чаще применяются не только на финальных стадиях подбора персонала, но и на самых начальных этапах, а именно при формировании вакансий, анализе резюме, оценке soft и hard skills кандидатов. В результате трансформируются и риски, если раньше ошибку допускал рекрутер, то теперь потенциальные нарушения могут исходить от непрозрачного алгоритма. При этом действующее в России законодательство, не успевает адаптироваться к происходящим изменениям.

В данной работе проанализировано влияние искусственного интеллекта на правовое регулирование этапов отбора персонала и рассмотрены возможные последствия такого воздействия [6].

### 1. Планирование и анализ потребностей

Искусственный интеллект на первом этапе подбора кадров помогает анализировать потребность в персонале, прогнозировать увольнения, нагрузку и формировать профиль идеального кандидата. ИИ-системы автоматически формируют профиль вакансии на основе анализа предыдущих наборов: «алгоритм выявляет наиболее успешные резюме по ключевым метрикам и воспроизводит их характеристики при составлении требований» [8]. Однако ИИ, обученный на внутренних данных, может воспроизводить существующие стереотипы. Например, если в компании ранее преобладали мужчины 30–45 лет на определённых ролях, система будет предпочитать аналогичные профили. Это создаёт риск структурной дискриминации, нарушающей ст. 3 ТК РФ о равенстве прав при трудоустройстве [2]. Также при формировании профиля должности с применением ИИ может использоваться информация о текущих сотрудниках, включая производственные показатели, характеристики в системе KPI, данные из систем внутренних коммуникаций и т. д. Такая информация, даже если она используется для статистики, подпадает под действие ФЗ-152 [3], и её обработка требует получения согласия субъектов персональных данных. В противном случае компания может быть привлечена к ответственности за нарушение правил обработки персональных данных.

### 2. Поиск кандидатов

На этапе активного поиска ИИ-системы анализируют площадки, публикуют вакансии и управляют рекламой, ориентируясь на показатели эффективности откликов, таких как CTR (Click-Through Rate — кликабельность), но не учитывают юридические аспекты равного доступа. Это может привести к размещению объявлений на ресурсах, популярных среди определённой

демографической группы: например, молодых специалистов до 30 лет, что создаёт риск косвенной дискриминации по возрасту, полу, состоянию здоровья или месту жительства. Согласно Методическим рекомендациям, утверждённым Приказом Минтруда России от 09.11.2017 № 777, недоступность вакансий может свидетельствовать о косвенной дискриминации. Поэтому работодатели, использующие ИИ для управления вакансиями, должны обеспечивать мультиканальность, размещая объявления на разных площадках, охватывающих все группы соискателей<sup>1</sup>

### 3. Сбор и первичный отбор заявок

На этом этапе ИИ анализирует анкеты и резюме, фильтруя их по ключевым критериям: опыту, образованию и т. д. Однако, если алгоритмы обучены на прошлых данных компании, где преобладали кандидаты определённого пола, возраста или образования, они могут воспроизводить и усиливать эти предвзятости. Это приводит к алгоритмической дискриминации, то есть ограничению доступа к вакансиям для отдельных групп, даже без умысла. Это нарушает положения статьи 3 ТК РФ, которая запрещает дискриминацию, в том числе в скрытой (косвенной) форме. В отличие от Европейского Союза, где статья 22 Регламента GDPR [10] запрещает принимать значимые для человека решения исключительно на основе автоматизированной обработки данных, российское законодательство не предусматривает аналогичных ограничений. Это означает, что кандидаты не имеют чёткого права требовать пересмотра решения, принятого ИИ. Тем не менее по аналогии с международной практикой российские компании уже сейчас могут внедрять внутренние процедуры апелляции или ручной проверки таких решений.

### 4. Оценка кандидатов

На этом этапе применяются различные инструменты: автоматизированные видеосюиты, анализ мимики, интонации и онлайн-тесты. Риск заключается в отсутствии нормативных требований к алгоритмам и стандартам оценки. Например, ИИ может оценивать эмоции, не учитывая культурные особенности или состояние здоровья, что может привести к несправедливой дисквалификации кандидатов. Также часто используются биометрические данные (голос, выражение лица, движения глаз), что требует письменного согласия субъекта согласно ст. 11 ФЗ-152 [3]. Однако многие работодатели обходят этот этап, считая видеоанализ частью анкеты.

<sup>1</sup> Об утверждении методических рекомендаций по выявлению признаков дискриминации инвалидов при решении вопросов занятости : приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.11.2017 № 777// ЭПС «Гарант». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71709226/> (дата обращения: 15.03.2025).

В России нет нормативных актов, регулирующих ИИ, в отличие от ЕС, где с 1 августа 2024 года вступил в силу Регламент (ЕС) 2024/1689, известный как AI Act. Этот акт устанавливает требования для ИИ-систем в зависимости от уровня риска, включая обязательный аудит, сертификацию и меры по обеспечению прозрачности [9]. Из-за отсутствия таких механизмов в России кандидаты остаются без правовой защиты, если решение о их приёме на работу принимает алгоритм. Следовательно, необходима разработка национального стандарта оценки кандидатов с помощью ИИ, включающего требования к алгоритмам и права кандидатов.

### 5. Проверка данных

На этапе проверки данных работодатели всё чаще используют ИИ для автоматической верификации информации, указанной кандидатами, а именно: проверяются дипломы, места работы, судебные и кредитные истории, а также активность в интернете, включая социальные сети. Это позволяет ускорить процесс найма, но несёт в себе целый ряд рисков. Сбор и анализ таких данных предполагает обработку персональных данных, включая категории, требующие особой защиты (например, сведения о судимостях, образовании, финансовом положении). Согласно ч. 1 ст. 6 и ст. 10 ФЗ-152 [3], работодатель обязан получить предварительное согласие субъекта данных, особенно если источники информации не являются открытыми. При использовании открытых данных (например, профиля в социальной сети), если обработка происходит автоматически и массово, то это также признаётся обработкой персональных данных, требующей правового основания.

Также глубокий анализ публичной информации может затрагивать частную жизнь соискателя, что прямо запрещено ст. 23 Конституции РФ [1]. В результате может возникнуть ситуация, при которой ИИ выносит негативное решение о кандидате на основе недостоверных или устаревших данных. На данный момент в России отсутствуют чёткие процедуры пересмотра подобных решений, что ставит соискателя в уязвимое положение.

### 6. Принятие решения и оффер

Этот этап формально требует участия человека, но на практике многие решения принимаются искусственным интеллектом (ИИ), включая ранжирование кандидатов и формирование рекомендаций. Если принятое решение не сопровождается проверкой специалиста, то оно попадает под определение полностью автоматизированного решения. В Европейском Союзе, согласно ст. 22 GDPR [10], такие решения запрещены без возможности пересмотра или без согласия субъекта. Кроме того, AI Act классифицирует ИИ-системы для найма как кате-

горию «высокого риска», требуя обязательного мониторинга и объяснения решений [9]. В США, в частности в Нью-Йорке, с 2023 года действует Местный закон 144, требующий независимой проверки ИИ-систем на предвзятость в процессе найма [6]. В РФ таких механизмов нет. О. А. Ламырева и И. С. Панченко предлагают «внедрить многоступенчатую обратную связь, где после ранжирования кандидат получает мотивированный отчёт с возможностью обжалования» [5]. Поэтому актуальной становится идея внедрения «права на объяснение», которое позволит кандидатам запрашивать объяснение причин отказа и логику решения, что повысит прозрачность и предотвратит дискриминацию.

### 7. Онбординг

Этап интеграции нового сотрудника в корпоративную среду также подвержен рискам при участии ИИ. Современные HR-системы могут отслеживать эффективность адаптации, вовлечённость, взаимодействие с коллегами и даже эмоциональное состояние сотрудника, анализируя сообщения в корпоративных мессенджерах или активность в обучающих платформах. Такие инструменты способствуют персонализации процесса адаптации, но могут затрагивать частную жизнь. Применение ИИ в этом контексте должно регулироваться положениями ФЗ-152 [3] и статьями 23–24 Конституции РФ [1], где говорится о праве на неприкосновенность частной жизни и конфиденциальность переписки.

### 8. Анализ эффективности отбора

Заключительный этап включает аналитику и обратную связь: ИИ оценивает успешность найма, какие источники привели к лучшим кандидатам, скорость адаптации и вклад сотрудников в команду. На основе этих данных формируются будущие стратегии подбора. Проблема в том, что вместо обезличенной информации чаще используются реальные показатели конкретных сотрудников: продуктивность, вовлечённость, посещаемость, результаты тестов. Все эти данные являются персональными, и их обработка требует соблюдения всех норм ФЗ-152 [3].

Кроме того, ИИ на основе таких данных может влиять на карьеру сотрудника: например, рекомендовать его на повышение или, наоборот, классифицировать как «неперспективного». Это требует обязательного включения механизма проверки (верификации) и участия человека в оценке. Такой механизм позволит избежать ошибок, связанных с неправильной обработкой или интерпретацией данных, и обеспечит справедливое и точное решение.

В табл. 1 проведён сравнительный анализ элементов регулирования искусственного интеллекта в процессе отбора в России, Европейском союзе и США.

Таблица 1  
Table 1

**Сравнительная таблица элементов регулирования искусственного интеллекта (ИИ)  
в процессе отбора**  
**Comparative table of the elements of artificial intelligence (AI) regulation  
in the selection process**

Элемент регулирования	Россия	ЕС	США
Запрет только ИИ-отбора	Нет	Ст. 22 GDPR [10]	Требуется аудит ИИ [5]
Право на объяснение	Нет	Да, обязательно	Введено на уровне штатов
Аудит алгоритмов	Нет	Обязателен для систем «высокого риска»	Аудит в HR обязателен
Биометрия в отборе	Требуется согласие [6]	Ограничено	Ограничено в ряде штатов
Дискриминация алгоритмическая	ТК РФ ст. 3	Специальное регулирование	Прямые запреты и штрафы

Анализ показывает, что российское регулирование искусственного интеллекта (ИИ) в HR отстаёт от практик Европейского Союза и США. Проблемы носят системный характер: нет норм о «праве на объяснение» принятого решения, отсутствует механизм сертификации ИИ-систем, не определены критерии недопустимой автоматизации. Международный опыт демонстрирует активную разработку прозрачных ИИ-систем в трудовой сфере. В связи с этим для эффективного регулирования использования ИИ в России необходимо принять ряд мер, направленных на обеспечение справедливости и правовой защиты соискателей.

Также на основе проведённого анализа можно выделить ключевые проблемы правового регулирования использования ИИ в процессе подбора персонала в России:

1. Отсутствие прямого регулирования ИИ в трудовом праве. Ни Трудовой кодекс РФ [2], ни ФЗ-152 «О персональных данных» [3] не содержат норм, регулирующих автоматизированные решения в сфере найма. В отличие от GDPR (ст. 22) [10], в российской практике отсутствует «право на объяснение» автоматического отказа.
2. Риски алгоритмической дискриминации. Согласно ст. 3 ТК РФ, любая форма дискриминации, включая косвенную, недопустима. Однако алгоритмы могут усиливать стереотипы, так как могут быть обучены на предвзятых данных [2].
3. Нарушение прав на неприкосновенность частной жизни. Статья 23 Конституции РФ [1] защищает право на личную и семейную тайну, тайну переписки. Использование ИИ для анализа социальных сетей, корпоративной активности, эмоций на видео может нарушать права кандидатов и сотрудников без соответствующего правового основания и согласия.
4. Отсутствие возможности пересмотра решений. В России на данный момент кандидат не может обжаловать решение, принятое ИИ, или запросить объяснение, как оно было принято, в то время как в странах ЕС такие механизмы уже обязательны и закреплены в нормативных актах, таких как GDPR и AI Act.
5. Низкий уровень цифровой правовой грамотности HR-специалистов. Специалисты, как правило, не обладают достаточными знаниями, следовательно, не могут минимизировать риски при работе с ИИ. Гайворонская и Мирошниченко подчёркивают, что правовая наука не успевает за цифровизацией, создавая правовую неопределённость [4]. Цифровые изменения в сфере HR требуют комплексного обновления законодательства. Для обеспечения баланса между технологическим прогрессом и защитой прав сотрудников предлагаются меры, включающие внедрение новых правовых норм и инструментов, которые повысят ответственность и прозрачность при использовании ИИ в трудовых отношениях:
6. Введение обязательной проверки ИИ — нужно создать отдельный закон или добавить в Трудовой кодекс РФ, который будет требовать независимой проверки ИИ-систем, используемых при найме и оценке сотрудников.
7. Введение «права на объяснение» — соискатели должны иметь право получить аргументированный отказ от системы.
8. Разработка национального реестра ИИ-систем для HR — реестр с обязательной проверкой и сертификацией на отсутствие предвзятости.
9. Разработка и утверждение процедуры обязательного аудита ИИ-систем, применяемых в HR.

10. Создание цифрового кодекса этики HR — документа, регулирующего поведение работодателей в части цифровых решений.
  11. Повышение цифровой правовой грамотности HR-специалистов — внедрение специализированных модулей в программы повышения квалификации кадровых служб.
- Таким образом, эффективное правовое регулирование ИИ в HR необходимо для обеспечения справедливости, прозрачности и защиты прав участников трудовых отношений.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. (с изм. и доп., вступ. в силу с 4 июля 2020 г.) // Собрание законодательства РФ. 2020. № 27. Ст. 4148.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. и доп., действ. по сост. на 2025 г.) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3 (дата обращения: 13.03.2025).
3. О персональных данных : федер. закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ (с изм. и доп., действ. по сост. на 2025 г.) // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (ч. 1). Ст. 3451.
4. Гайворонская Я. В., Мирошниченко О. И. Правовые проблемы цифровизации: теоретико-правовой аспект // *Legal Concept*. 2019. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-problemy-tsifrovizatsii-teoretiko-pravovoy-aspekt> (дата обращения: 10.03.2025).
5. Лымарева О. А., Панченко И. С. Совершенствование системы отбора и подбора персонала организаций (предприятий) на основе цифровизации // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 4–2 (110). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-otbora-i-podbora-personala-organizatsiy-predpriyatiy-na-osnove-tsifrovizatsii> (дата обращения: 10.03.2025).
6. Новиков Д. А. Использование искусственного интеллекта при найме работников: проблемы и перспективы правового регулирования // *Journal of Digital Technologies and Law*. 2024;2(3):611–635. DOI: 10.21202/jdtl.2024.31 (дата обращения: 10.03.2025).
7. Об утверждении методических рекомендаций по выявлению признаков дискриминации инвалидов при решении вопросов занятости : приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 ноября 2017 г. № 777 // ЭПС «Гарант». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71709226/> (дата обращения: 15.03.2025).
8. Слепцова Е. В., Панченко И. С. Цифровизация технологий подбора и отбора персонала организаций // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 3–2 (109). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-tehnologiy-podbora-i-otbora-personala-organizatsiy> (дата обращения: 13.03.2025).
9. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 March 2024 on harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union legislative acts // *Official Journal of the European Union*. 2024. L. 125. P. 1–157. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата обращения: 10.03.2025).
10. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation) // *Official Journal of the European Union*. 2016. L. 119. P. 1–88. URL: <https://gdpr.eu/> (дата обращения: 11.03.2025).

#### REFERENCES

1. Constitution of the Russian Federation: adopted by national vote on December 12, 1993 (as amended and supplemented, effective from July 4, 2020). Collection of legislation of the Russian Federation = *Sobranie zakonodatelstva RF*. 2020;27:(41)48. (In Russ.).
2. *Trudovoy kodeks Rossiyskoy Federatsii* ot 30 dek. 2001 g. № 197-FZ (s izm. i dop., deystv. po sost. na 2025 g.) = Labour Code of the Russian Federation dated December 30, 2001 No. 197-FZ (as amended and supplemented, in force as of 2025). Collection of legislation of the Russian Federation = *Sobranie zakonodatelstva RF*. 2002;(1):3. (In Russ.).
3. *Federal'nyy zakon ot 27 iyulya 2006 g. № 152-FZ "O personal'nykh dannykh"* (s izm. i dop., deystv. po sost. na 2025 g.) = Federal Law No. 152-FZ of July 27, 2006 "On Personal Data" (as amended and supplemented, in force as of 2025). Collection of legislation of the Russian Federation = *Sobranie zakonodatelstva RF*. 2006;(31):3451. (In Russ.).
4. Gaivoronskaya YV, Miroshnichenko OI. Legal problems of digitalization: the theoretical and legal aspect. *Legal Concept*. 2019;(4). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-problemy-tsifrovizatsii-teoretiko-pravovoy-aspekt> (accessed: 10.03.2025). (In Russ.).
5. Lymareva OA, Panchenko IS. Improvement of the system of selection and recruitment of personnel of organizations (enterprises) based on digitalization]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economy and Business: Theory and Practice*. 2024;(4–2(110)). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-otbora-i-podbora-personala-organizatsiy-predpriyatiy-na-osnove-tsifrovizatsii> (accessed: 10.03.2025). (In Russ.).
6. Novikov DA. Use of artificial intelligence in hiring employees: problems and prospects of legal regulation. *Journal of Digital Technologies and Law*. 2024;2(3):611–635. DOI: 10.21202/jdtl.2024.31. (In Russ.).
7. Order of the Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation dated November 9, 2017 No. 777 "On the Approval of Methodological Recommendations for Identifying Signs of Discrimination Against Persons with Disabilities in Employment Matters". Electronic Legal System "Garant". URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71709226/> (accessed: 15.03.2025). (In Russ.).

8. Sleptsova EV, Panchenko IS. Digitalization of technologies for personnel selection and recruitment in organizations. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economy and Business: Theory and Practice]*. 2024;(3–2(109)). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-tehnologiy-podbora-i-otbora-personala-organizatsiy> (accessed: 13.03.2025). (In Russ.).

9. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 March 2024 on harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union legislative acts. *Official Journal of the European Union*. 2024;L125:1-157. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (accessed: 10.03.2025).

10. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*. 2016;L119:1-88. Available at: <https://gdpr.eu/> (accessed: 11.03.2025).

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Г. Г. Павлова** — кандидат юридических наук, доцент кафедры инноватики и управления факультета экономики и управления.

**А. О. Гранина** — магистрант факультета экономики и управления.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**G. G. Pavlova** — Candidate of Law, Associate Professor of the Department of Innovation and Management, Faculty of Economics and Management.

**A. O. Granina** — Master's student at the Faculty of Economics and Management.

---

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

---

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 15.06.2025

Принята к публикации / Accepted for publication: 20.06.25