

7universum.com

UNIVERSUM:

ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

9(143)

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Сергей Иванович Зарудный (17 [29] марта 1821, Харьковская губерния, близ Харькова — [30] декабря 1887, близ Ниццы) — русский правовед, государственный деятель, малороссийский дворянин по происхождению, один из главных организаторов судебной реформы 1864 г., переводчик; отец художницы Екатерины Зарудной-Кавыкиной, племянник Александра Зарудного. Тайный советник (1864), сенатор (1869).

Сергей Иванович Зарудный происходил из старинного, но обедневшего малороссийского дворянского рода. Их отец — поручик в отставке Иван Андреевич Зарудный (1790—?), ранее служил в Кадетском корпусе 2-й артиллерийской бригады. Мать — Варвара Михайловна Куликовская (1800—ок. 1835), дочь полковника Михаила Матвеевича Куликовского (1756—1832), предводителя Валковского уездного дворянства Харьковской губернии[3].

С 14 лет предоставленный самому себе, Зарудный почти без учителей подготовился к поступлению в университет, испытывая порой сильную материальную нужду. В 1842 г. Зарудный закончил физико-математический факультет Императорского Харьковского университета со степенью кандидата.

Приехав в Петербург, он предполагал поступить на работу в Пулковскую обсерваторию, но вместо этого попал на службу в Министерство юстиции. Первая бумага, которая была скреплена Зарудным, касалась судебной реформы: это был циркуляр, разосланный по судебному ведомству с предложением предоставить замечания о недостатках действующего гражданского судопроизводства в связи с предположениями его преобразования. Скоро в министерство стали поступать замечания судебных практиков. Начальство, не прочитывая их, пересылало в отделение Собственной канцелярии, но Зарудный живо ими интересовался. Юрист-самоучка был поражен новыми идеями, впервые открывавшимися перед ним. Важнейшие из них он записывал для себя и много думал над ними. Это была первая юридическая школа для Зарудного, более плодотворная, чем преподавание юридических наук в университете.

Зарудный стал знакомиться с иностранной юридической литературой и законодательством, а во время частых поездок за границу — и с судебной практикой. В 1849 году он был назначен юрисконсультантом, потом старшим юрисконсультантом консульского Министерства юстиции и скоро выдвинулся своеобразным отношением к делу. Он обращался к историческому методу объяснения смысла законов; отдельные казусы старался свести к общим принципам; стремился к возможному смягчению жестких законов, например, по вопросу о наследовании жидовских противоречивую практику консультации стал вводить строгую последовательность и создал вокруг себя цепку людей, занимавшихся практической юриспруденцией.

Доклады Зарудного как по силе и стройности мысли, так и по изяществу формы бросались в глаза. В 1850 году он перешел на службу по землям г. Симбирска, в 1852 году — в Министерство юстиции, где продолжил свою деятельность. Зарудный был человеком необыкновенно скромным, сдержанным, но если он встал за дело, то не отступал от него.

205 ЛЕТ СО ДНЯ РОЖДЕНИЯ
29 марта 2026 г.

ЗРУДНЫЙ
СЕРГЕЙ ИВАНОВИЧ
1821-1887 гг.



UNIVERSUM: ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Научный журнал

Издается ежемесячно с ноября 2013 года

Выпуск: 9(143)

Сентябрь 2026 г.

Новосибирск
2026

ББК 65+67

U55

Главный редактор журнала:

Гайфулина Марина Михайловна – канд. экон. наук, доц.

Редакционная коллегия:

Аверьянова Наталья Николаевна – д-р юрид. наук, доц.;

Андреева Любовь Александровна – канд. юрид. наук, доц.;

Аношина Юлия Федоровна – д-р экон. наук, проф.;

Бессарабов Владислав Олегович – д-р экон. наук, проф.;

Бреслав Елена Петровна – канд. экон. наук;

Воронченко Тамара Васильевна – д-р экон. наук, проф.;

Дорошко Виталий Николаевич – канд. экон. наук, доц.;

Дудченко Оксана Сергеевна – д-р юрид. наук, доц.;

Дядюн Кристина Владимировна – канд. юрид. наук, доц.;

Иконникова Альбина Викторовна – канд. экон. наук, доц.;

Исраилова Зарина Садриддиновна – д-р философии в области права (PhD), доц.;

Кичигин Олег Эрнстович – д-р экон. наук, проф.;

Кожаев Юрий Павлович – д-р экон. наук, проф.;

Коновалова Мария Евгеньевна – д-р экон. наук, проф.;

Макаров Владимир Васильевич – д-р экон. наук, проф., засл. деятель науки РФ;

Огнева Елена Александровна – канд. юрид. наук, доц.;

Оксаытный Виталий Васильевич – д-р юрид. наук, проф.;

Пятаева Ольга Алексеевна – д-р экон. наук, доц.;

Сальникова Кристина Владимировна – канд. экон. наук, доц.;

Третьякова Лариса Александровна – д-р экон. наук, проф.;

Упоров Иван Владимирович – д-р ист. наук, канд. юрид. наук, проф.

U55 Universum: экономика и юриспруденция : электронный научный журнал. — № 9(143). — Новосибирск : Изд-во «Юниверсум», 2026. — 68 с. — Текст : электронный. — URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/category/9143> (дата публикации: 01.09.2026).

ISSN 2311-4282

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.143.9

Учредитель и издатель: ООО «Юниверсум»

© ООО «Юниверсум», 2026 г.

Содержание

Статьи на русском языке

Экономика

Экономика и управление народным хозяйством

- Сравнительный анализ стратегий повышения производительности труда в
банковском секторе. сокращение персонала или оптимизация структуры? 4
Линючев Вячеслав Федорович

Юриспруденция

Гражданское и предпринимательское право

- Гражданско-правовое значение идентификации субъекта при совершении сделок в
цифровой среде 14
Гаража Валерий Вадимович
- Проблемные вопросы исчисления начальной максимальной цены договора в рамках
Федерального закона № 223-ФЗ от 18.07.2011 года г. «О закупках товаров, работ, услуг
отдельными видами юридических лиц» 21
Хафизова Инна Альбертовна

Уголовное право, процесс и криминалистика

- История развития пенитенциарных учреждений в России на примере Орловской
области 27
Чурилов Михаил Иванович
Роман Егор Михайлович

Трудовое право и право социального обеспечения

- Проблемы правового регулирования труда медицинских работников, занятых на
работах с опасными и (или) вредными условиями труда, и пути их решения 34
Оганесян Нелли Акоповна

Articles in English

Economics

Economics and National Economy Management

- Human capital development strategies in large textile enterprises of Uzbekistan in the
context of the transition to a green economy 46
Olimova Nargizakhon Odilbek kizi

Digital Economy and Data Economy

- Organizational readiness and data-driven leadership: a multilevel framework for marketing
transformation 54
Orlova Ekaterina Dmitrievna

СТАТЬИ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

ЭКОНОМИКА

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

Статья поступила в редакцию: 01.08.2026

Статья принята к публикации: 21.08.2026

Статья опубликована: 01.09.2026

УДК 331.101.3+336.71

Сравнительный анализ стратегий повышения производительности труда в банковском секторе. сокращение персонала или оптимизация структуры?

Линючев Вячеслав Федорович

начальник управления

АО СТНГ

Российская Федерация, г. Москва

E-mail: linuchev@yandex.ru

Comparative analysis of labor productivity enhancement strategies in the banking sector. staff reduction versus structural optimization?

Linyuchev Vyacheslav Fedorovich

Head of Department

JSC STNG

Russia, Moscow

Аннотация

Цель исследования — сравнительный анализ эффективности двух стратегий повышения производительности труда в российском банковском секторе: сокращения численности персонала и оптимизации организационной структуры на основе данных 2024–2025 гг.

Методология. Исследование базируется на анализе публичной консолидированной отчётности ПАО «Сбербанк» и АО «Россельхозбанк» по МСФО, статистических данных Банка России и отраслевых аналитических обзоров. Используются методы сравнительного анализа, расчёт интегральных показателей производительности (прибыль на одного сотрудника) и операционной эффективности (CIR – показатель Cost-to-Income Ratio соотношение затрат и доходов — ключевой применяемый для оценки банков, который

Библиографическое описание: Линючев В.Ф. Сравнительный анализ стратегий повышения производительности труда в банковском секторе. сокращение персонала или оптимизация структуры? // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 9(143). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23333>

рассчитывается по формуле: $\text{Операционные расходы} / \text{Операционные доходы} \times 100 \%$. Чем ниже CIR, тем эффективнее банк управляет своими издержками). Для оценки устойчивости тренда показатели рассчитаны за два года (2024–2025).

Результаты. Установлено, что Сбербанк, реализующий комплексную стратегию, сочетающую сокращение персонала (16,3 тыс. чел., 4,4 % за год), оптимизацию филиальной сети и масштабное внедрение искусственного интеллекта. Внедрено более 700 ИИ-инициатив, финансовый эффект свыше 475 млрд руб.. Сбербанк достиг производительности 5,79 млн руб. прибыли на сотрудника в 2025 г. (рост с 5,13 млн в 2024-м) и CIR на уровне 28,0–28,7 %. Россельхозбанк с умеренными сокращениями (около 800 чел., 2,3 %) и сохранением филиальной сети показал производительность 1,46 млн руб. на сотрудника в 2025 г. против 1,16 млн в 2024-м при CIR 50 %.

Выводы. Наибольший эффект достигается при комплексной стратегии, сочетающей сокращение персонала с оптимизацией организационной структуры, цифровой трансформацией бизнес-процессов и изменением управленческой культуры. Сокращение численности без сопутствующих структурных и технологических преобразований не обеспечивает устойчивого роста производительности труда. Ограничения исследования — двухлетний горизонт и отсутствие прямых измерений организационной культуры — требуют дальнейшего изучения с применением специальных методик OCAI и HR-метрик. OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument — это инструмент оценки организационной культуры, разработанный американскими исследователями Кимом Камероном и Робертом Куинном. В его основе лежит модель конкурирующих ценностей англ. Competing Values Framework. Методика позволяет определить текущее состояние культуры компании и понять, какой сотрудники хотят видеть её в будущем. HR-метрики — это ключевые показатели эффективности, которые помогают измерить результативность работы с персоналом и её влияние на бизнес-цели компании, например, текучесть персонала.

Abstract

Objective — to conduct a comparative analysis of the effectiveness of two strategies for improving labor productivity in the Russian banking sector: staff headcount reduction and organizational structure optimization, based on 2024–2025 data.

Methodology. The study is based on the analysis of public consolidated IFRS financial statements of Sberbank and Russian Agricultural Bank (RusSelKhozBank), statistical data from the Bank of Russia, and industry analytical reviews. Methods include comparative analysis, calculation of integral productivity indicators (profit per employee) and operational efficiency (Cost-to-Income Ratio). To assess trend stability, indicators were calculated for two years (2024–2025).

Results. It was established that Sberbank, implementing an integrated strategy combining staff reduction (16.3 thousand employees, 4.4 % for the year), branch network optimization, and large-scale artificial intelligence deployment (over 700 AI initiatives, financial effect exceeding RUB 475 billion), achieved labor productivity of RUB 5.79 million per employee in 2025 (up from RUB 5.13 million in 2024) and a CIR of 28.0–28.7 %. RusSelKhozBank, with moderate reductions (about 800 employees, 2.3 %) and maintaining its branch network, showed productivity of RUB 1.46 million per employee in 2025 (up from RUB 1.16 million in 2024) with a CIR of 50 %.

Conclusions. The greatest effect is achieved through a comprehensive strategy combining staff reduction with organizational structure optimization, digital transformation of business processes, and management culture change. Staff cuts without accompanying structural and technological transformations do not ensure sustainable productivity growth. The study's limitations — a two-year horizon and the absence of direct organizational culture measurements — call for further research using validated instruments (OCAI) and HR metrics.

Ключевые слова: производительность труда, банковский сектор, оптимизация организационной структуры, сокращение персонала, цифровая трансформация, Сбербанк, Россельхозбанк, искусственный интеллект.

Keywords: labor productivity, banking sector, organizational structure optimization, staff reduction, digital transformation, Sberbank, RusSelKhozBank, artificial intelligence.

1. Введение

В условиях цифровой трансформации экономики российский банковский сектор сталкивается с фундаментальным вызовом, который связан с необходимостью повышения производительности труда при одновременном сокращении издержек. Перед кредитными организациями возникает вопрос, какой инструмент даёт больший эффект — прямое сокращение численности персонала (особенно в региональных подразделениях) или глубокая оптимизация организационной структуры?

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. По данным Банка России [3], за 2025 год российские банки закрыли 1,7 тыс. отделений, причём более половины из них пришлось на Сбербанк. Крупнейшие банковские группы в 2025 году суммарно сократили штаты более чем на 22 тыс. сотрудников, вернувшись к значениям 2023 года. Согласно отчётности по МСФО, численность персонала группы Сбербанка на 30 сентября 2025 года составила 294,6 тыс. человек, сократившись с начала года на 13,5 тыс. (4,4 %) [11]. Россельхозбанк в 2025 году сократил порядка 800 сотрудников, что составляет около 2,3 % штата [2].

Теоретическую основу исследования составляют несколько научных направлений. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Чампи [15] обосновывает необходимость фундаментального переосмысления процессов для достижения значительных улучшений. Модель организационной диагностики К. Камерона и Р. Куинна [7] позволяет оценить связь между типом организационной культуры и эффективностью. Теоретические подходы П. Друкера [6] акцентируют внимание на производительности умственного труда как ключевом факторе конкурентоспособности. Современные исследования в области цифровой трансформации банков [1; 4; 13] дополняют методологический аппарат.

Цель настоящего исследования — на основе эмпирических данных сопоставить эффективность двух стратегий повышения производительности труда в банковской сфере и определить условия, при которых каждая из них даёт максимальный результат.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Провести сравнительный анализ динамики численности персонала и филиальной сети Сбербанка и Россельхозбанка за 2024–2025 гг.

2. Оценить показатели производительности труда и операционной эффективности в исследуемых банках за два года.

3. Проанализировать роль технологической трансформации и внедрения искусственного интеллекта в повышении производительности.

4. Сформулировать рекомендации по выбору стратегии с учётом региональной специфики и обозначить направления будущих исследований.

Материалы и методы

2.1. Дизайн исследования

Исследование представляет собой сравнительный анализ двух кейсов (case study) с использованием количественных и качественных методов. Объекты сравнения выбраны на основе контрастных характеристик:

- ПАО «Сбербанк» — крупнейший универсальный банк РФ, системно значимая кредитная организация, реализующий стратегию цифровой трансформации;
- АО «Россельхозбанк» — государственный специализированный банк, четвёртый по величине активов в России, ориентированный на кредитование агропромышленного комплекса.

Период анализа - 2024–2025 гг. Выбор горизонта обусловлен доступностью публичной отчётности по МСФО и значимостью изменений в банковском секторе в эти годы. Для оценки устойчивости тренда показатели производительности рассчитаны за два года (2024 и 2025).

2.2. Источники данных и методы сбора

Исследование базируется на анализе вторичных данных:

- Публичная консолидированная финансовая отчётность ПАО «Сбербанк» по МСФО за 2024 и 2025 гг. [10; 11];
- Публичная отчётность АО «Россельхозбанк» по МСФО за 2025 г. и данные за 2024 г. [2];
- Статистические бюллетени Банка России [3];
- Отраслевые аналитические обзоры и публикации деловой прессы.

2.3. Показатели эффективности

Для оценки эффективности стратегий использованы следующие показатели:

1. Динамика численности персонала — абсолютное и относительное изменение штатной численности за каждый год.
2. Производительность труда — прибыль на одного сотрудника, рассчитываемая как отношение чистой прибыли по МСФО к среднесписочной численности персонала за период. Расчёт произведён для 2024 и 2025 гг. отдельно.
3. Операционная эффективность — показатель CIR, рассчитываемый как отношение операционных расходов к операционным доходам.
4. Динамика филиальной сети — изменение количества отделений и офисов.

5. Технологические инновации — количество и финансовый эффект внедрённых решений в области искусственного интеллекта и автоматизации.

2.4. Ограничения исследования

Исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, анализ охватывает только два года (2024–2025), что не позволяет полностью исключить влияние случайных рыночных колебаний. Во-вторых, работа опирается на публичную отчётность, которая может не отражать все внутренние аспекты трансформаций. В-третьих, в исследовании не применялись прямые методы оценки организационной культуры (например,OCAI Камерона и Куинна [7]) и HR-метрики (текучесть кадров, eNPS – Employee Net Promoter Score – индекс чистой лояльности сотрудников, показывающий, насколько люди довольны работой в компании и готовы рекомендовать её своему окружению как отличного работодателя) из-за отсутствия доступа к внутренним данным. Это направление оставлено для будущих исследований.

3. Результаты

3.1. Динамика численности персонала

По состоянию на конец 2025 года численность штатных сотрудников группы Сбербанка составила 294 578 человек против 308 092 на конец 2024 года [11]. Сокращение за 9 месяцев составило 13,5 тыс. человек (4,4 %). По данным «Коммерсантъ», по итогам всего 2025 года Сбербанк сократил 16,3 тыс. сотрудников. Наиболее заметное сокращение произошло в первом квартале 2025 года, когда банк потерял 8,6 тыс. человек. Руководство банка объясняло это сворачиванием неэффективных проектов и централизацией функций.

Численность сотрудников Россельхозбанка в 2024 году составляла около 34,2 тыс. человек. В 2025 году банк сократил порядка 800 сотрудников (около 2,3 % штата). Масштаб сокращений в Россельхозбанке существенно ниже, чем в Сбербанке, как в абсолютных, так и в относительных величинах [2].

3.2. Динамика филиальной сети

По данным Банка России [3], общее число банковских отделений в России за 2025 год сократилось на 1,7 тыс., достигнув 22,3 тыс. (в 2019 году их насчитывалось 30 тыс.). Сбербанк закрыл более 900 отделений в 2025 году — более чем вдвое больше, чем в 2024 году. Количество банковских офисов Сбербанка сократилось с 11 524 на конец 2024 года до 10 915 в 2025 году [11].

Сеть Россельхозбанка насчитывает 64 филиала и более 1300 дополнительных офисов, что ставит его на второе место в России по размеру филиальной сети. Банк сохраняет присутствие во всех регионах страны, причём более половины отделений расположены в малых городах и сельских населённых пунктах [2].

3.3. Производительность труда и операционная эффективность

Сбербанк. Чистая прибыль по МСФО за 2024 год достигла 1 580,3 млрд руб. [10]. При среднегодовой численности около 308 тыс. человек производительность за 2024 год составила примерно 5,13 млн руб./чел. По итогам 2025 года чистая прибыль выросла на 7,9 % до 1 705,9 млрд руб., а численность снизилась до 294,6 тыс., что дало производительность около 5,79 млн руб./чел. — рост на 12,9 % за год. Показатель операционной эффективности (CIR) по итогам девяти месяцев 2025 года составил 28,0–28,7 % [11]. В 2025 году банк реализовал более 700 ИИ-инициатив, внедрил около 900 автономных агентов, а финансовый эффект от применения искусственного интеллекта превысил 475 млрд руб. Производительность труда в Сбербанке в 2025 году выросла примерно на 10 % (при обычных 6–7 %) [11].

Россельхозбанк. По итогам 2024 года чистая прибыль составила около 39,8 млрд руб. (исходя из заявленного роста на 25,9 % в 2025 г.). При численности 34,2 тыс. человек производительность за 2024 год — примерно 1,16 млн руб./чел. По итогам 2025 года чистая прибыль выросла до 50,1 млрд руб., численность осталась на уровне 34,2 тыс., производительность — 1,46 млн руб./чел. (рост на 25,9 % за счёт прибыли). Показатель CIR в 2025 году составил 50 % против 52 % в 2024 году. В 2024 году банк оцифровал 14 ключевых бизнес-процессов с помощью Process Mining и более 700 операций с помощью Task Mining, ожидаемый финансовый эффект — более 425 млн руб. [2].

Сравнительная динамика. За два года производительность Сбербанка выросла с 5,13 до 5,79 млн руб./чел. (прирост 12,9 %), Россельхозбанка — с 1,16 до 1,46 млн руб./чел. (прирост 25,9 % в относительном выражении, но абсолютный разрыв остаётся почти четырёхкратным).

4. Обсуждение

4.1. Сравнительный анализ стратегий

Полученные результаты позволяют провести дифференцированный анализ двух подходов. Стратегия Сбербанка представляет собой комплексную модель, включающую:

- сокращение персонала на 16,3 тыс. человек (4,4 %) за 2025 г.;
- оптимизацию филиальной сети — сокращение офисов с 11 524 до 10 915;
- технологическую трансформацию — более 700 ИИ-инициатив, внедрение около 900 автономных агентов;
- структурную реорганизацию — централизацию и объединение дублирующихся отделов.

Стратегия Россельхозбанка носит более умеренный характер:

- сокращение персонала — порядка 800 человек (около 2,3 %);
- сохранение разветвлённой филиальной сети — свыше 1 300 офисов;
- внедрение Process Mining и Task Mining в отдельных бизнес-процессах.

Согласно концепции реинжиниринга [15], радикальное перепроектирование процессов даёт значительный эффект, что подтверждается снижением CIR Сбербанка до 28 %. Как отмечает П. Друкер [6], производительность умственного труда становится главным

фактором конкурентоспособности. В Сбербанке это достигается за счёт масштабного внедрения искусственного интеллекта, что согласуется с выводами Абрамовой [1] о ключевой роли технологий в повышении эффективности банков.

4.2. Количественная оценка эффективности подходов

Разница в производительности труда между банками почти четырёхкратная (5,79 млн против 1,46 млн руб./чел.), при том что сокращение персонала в Сбербанке было более масштабным. Это указывает на то, что ключевым фактором роста является не само сокращение, а сопутствующая трансформация бизнес-модели. При этом относительный прирост производительности в Россельхозбанке (25,9 %) превышает прирост в Сбербанке (12,9 %) за счёт более высокой базы роста прибыли, однако абсолютный уровень остаётся несопоставимым.

Показатель CIR также демонстрирует существенный разрыв: 28,0–28,7 % у Сбербанка против 50 % у Россельхозбанка. Более низкий CIR Сбербанка свидетельствует о высокой эффективности управления операционными расходами, что коррелирует с внедрением цифровых технологий [4].

4.3. Роль искусственного интеллекта и автоматизации

Важнейшим фактором, обеспечивающим эффективность сокращений в Сбербанке, является масштабное внедрение искусственного интеллекта. Согласно исследованию Б. Кинга [8], цифровая трансформация — это фундаментальное изменение того, как банки создают ценность. Сбербанк использует мультиагентные системы для анализа эффективности сотрудников и выявления неэффективных проектов. Мультиагентные системы или MAC (Multi-Agent Systems) — это область искусственного интеллекта, в которой сложная задача решается не одним мощным алгоритмом, а группой взаимодействующих между собой интеллектуальных объектов — агентов. В 2025 году банк инвестировал в искусственный интеллект 150 млрд руб., а на 2026 год запланированы инвестиции в объёме 350 млрд руб. [11]. В Россельхозбанке технологическая трансформация также происходит, но в меньших масштабах. Оцифровка 14 бизнес-процессов и 700 операций с помощью Task Mining — значимый, но не сопоставимый с масштабами Сбербанка шаг [2; 13].

4.4. Региональный аспект и вопросы организационной культуры

Особого внимания заслуживает региональная составляющая. Сокращение региональных подразделений в Сбербанке сопровождается активным переводом обслуживания в дистанционный формат. По данным Банка России [3], массовые закрытия отделений объясняются именно этим фактором. При этом Россельхозбанк сохраняет широкое присутствие в малых городах и сельской местности, что обусловлено его специализацией на агропромышленном комплексе. Россельхозбанк выбирает стратегию сохранения доступности, что может ограничивать рост производительности труда в краткосрочной перспективе, но сохранять лояльность клиентов в сельских регионах.

4.5. Ограничения временного горизонта

Анализ охватывает только 2024–2025 гг., что не позволяет полностью исключить влияние краткосрочных рыночных факторов. Хотя мы рассчитали производительность за два года, для подтверждения устойчивости тренда необходим динамический ряд минимум 3–5 лет. В частности, скачок прибыли Россельхозбанка в 2025 г. (+25,9 %) мог быть связан с разовыми факторами, а не с системными изменениями. Дальнейшие исследования должны использовать более длинные временные ряды.

5. Заключение

На основе проведённого сравнительного анализа можно сделать следующие выводы:

1. Сокращение численности персонала само по себе не является достаточным условием для роста производительности труда. Сбербанк, сокративший 16,3 тыс. сотрудников (4,4 %), достиг роста производительности с 5,13 до 5,79 млн руб./чел. (прирост 12,9 %), в то время как Россельхозбанк с более умеренными сокращениями (около 800 чел., 2,3 %) показал рост с 1,16 до 1,46 млн руб./чел. (прирост 25,9 % в относительном выражении, но абсолютный разрыв остаётся почти 4-кратным).

2. Оптимизация организационной структуры, сопряжённая с цифровой трансформацией, даёт значительно больший эффект. Комплексный подход Сбербанка, включающий реорганизацию филиальной сети, централизацию функций и внедрение искусственного интеллекта, обеспечивает устойчивую операционную эффективность (CIR = 28,0–28,7 %).

3. Технологии искусственного интеллекта и автоматизации являются ключевым фактором, превращающим сокращение персонала из антикризисной меры в стратегию роста производительности. Использование мультиагентных систем (Сбербанк) или Process Mining (Россельхозбанк) позволяет достичь большего эффекта при меньших социальных издержках.

4. Региональная специфика требует дифференцированного подхода. Для универсальных банков оптимизация сети оправдана. Для специализированных банков с социальной миссией сохранение физического присутствия в регионах может быть стратегически необходимым, даже если это временно ограничивает рост производительности.

5. Наибольший эффект достигается при комплексной стратегии, сочетающей сокращение персонала, оптимизацию структуры, цифровую трансформацию и изменение управленческой культуры. Однако для подтверждения роли культуры необходимы дополнительные исследования с применением специальных методик (OCAI) и HR-метрики.

Список литературы

1. Абрамова М.А. Производительность труда в банковском секторе: методологические аспекты // Банковское дело. – 2022. – № 5.
2. АО «Россельхозбанк». Отчётность по МСФО за 2025 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rshb.ru> (дата обращения: 31.07.2026).
3. Банк России. Статистический бюллетень № 1 (328). М., 2026. – 312 с.

4. Галазова С.С., Морозова Н.А. Цифровая трансформация и эффективность банков // Финансы и кредит. – 2023. – № 8.
5. Гренинг Х. ван, Брайович Братанович, С. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском / пер. с англ. под ред. Ю.А. Зеленского. – М.: Весь Мир, 2007. – 400 с.
6. Друкер П.Ф. Эффективное управление / пер. с англ. – М.: АСТ, 2004. – 480 с.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
8. Кинг Б. Банк 4.0: новая финансовая реальность / пер. с англ. Е. Головляница. – М.: Олимп-Бизнес, 2020. – 480 с.
9. Кох Т.У. Управление банком / пер. с англ. – Уфа: Спектр, 1993. – 704 с.
10. ПАО «Сбербанк». Отчётность по МСФО за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com> (дата обращения: 31.07.2026).
11. ПАО «Сбербанк». Отчётность по МСФО за 9 месяцев 2025 года [Электронный ресурс]. / uploaded/files/info/reporting_q3_2ty3iyxk_2025_en.pdf. URL: <https://www.sberbank.com/common/img> (дата обращения: 31.07.2026).
12. Скиннер К. Цифровой банк: как создать цифровой банк или стать им / пер. с англ. Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 320 с.
13. Смирнов Е.Е. Организационные факторы роста производительности труда в коммерческих банках // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – № 2.
14. Тавасиев А.М. Банковское дело: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
15. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.

References

1. Abramova M.A. [Labor Productivity in the Banking Sector: Methodological Aspects] // Bankovskoe delo. – 2022. – № 5. (In Russ.)
2. [IFRS Reporting for 2025] – 2025. (data obrashcheniya: 31.07.2026) – URL: <https://www.rshb.ru>. (In Russ.)
3. [Statistical Bulletin No. 1 (328). Moscow, 2026]. – 312 s (In Russ.)
4. Galazova S.S., Morozova N.A. [Digital Transformation and Bank Efficiency] // Finansy i kredit. – 2023. – № 8. (In Russ.)
5. Grening Kh. van, Brajovich Bratanovich, S. [Analysis of Banking Risks. System for Assessing Corporate Governance and Financial Risk Management] / per. s angl. pod red. Yu.A. Zelenskogo. – M.: Ves' Mir, 2007. – 400 s (In Russ.)
6. Druker P.F. [Effective Management] / per. s angl. – M.: AST, 2004. – 480 s (In Russ.)
7. Kameron K., Kuinn R. [Diagnosis and Organizational Culture Change] / per. s angl. pod red. I.V. Andreevoj. – SPb.: Piter, 2001. – 320 s (In Russ.)

8. King B. [Bank 4.0: A New Financial Reality] / per. s angl. E. Golovlyanitsina. – M.: Olimp-Biznes, 2020. – 480 s (In Russ.)
9. Kokh T.U. [Bank Management] / per. s angl. – Ufa: Spektr, 1993. – 704 s (In Russ.)
10. [IFRS Reporting for 2024] – 2024. (data obrashcheniya: 31.07.2026) – URL: <https://www.sberbank.com>. (In Russ.)
11. [IFRS Reporting for 9 Months of 2025] // uploaded/files/info/reporting_q3_2ty3iyxk_2025_en.pdf. – 2025. (data obrashcheniya: 31.07.2026) . URL: <https://www.sberbank.com/common/img>. (In Russ.)
12. Skinner K. [Digital Bank: How to Create a Digital Bank or Become One] / per. s angl. N. Yatsyuk. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. – 320 s (In Russ.)
13. Smirnov E.E. [Organizational Factors of Labor Productivity Growth in Commercial Banks] // Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika. – 2024. – № 2. (In Russ.)
14. Tavasiev A.M. [Banking: A Textbook for Bachelor's Degree Students]. – M.: Yurajt, 2013. – 640 s (In Russ.)
15. Khammer M., Champi Dzh. [Business Process Reengineering: A Manifesto for Business Revolution] / per. s angl. Yu.E. Kornilovich. 2-e izd. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2007. – 288 s (In Russ.)

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

ГРАЖДАНСКОЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО

Статья поступила в редакцию: 28.07.2026

Статья принята к публикации: 01.08.2026

Статья опубликована: 01.09.2026

УДК 347.1+004.9

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.143.9.23254

Гражданско-правовое значение идентификации субъекта при совершении сделок в цифровой среде

Гаража Валерий Вадимович

ассистент кафедры гражданского права

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

Российская Федерация, г. Ростов-на-Дону

Civil law significance of subject identification in digital transactions

Garazha Valery Vadimovich

Assistant

of the Department of Civil Law Rostov State University of Economics (RINH)

Russia, Rostov-on-Don

Аннотация

Статья посвящена исследованию гражданско-правового значения идентификации субъекта при совершении сделок в цифровой среде. В условиях цифровизации гражданского оборота, когда взаимодействие сторон осуществляется дистанционно, проблема достоверного установления личности контрагента приобретает фундаментальное значение для признания договора заключенным и действительным. Автор обосновывает, что идентификация выполняет не просто техническую, а юридически значимую функцию, обеспечивая неразрывную связь между цифровым волеизъявлением и конкретным субъектом права. Особое внимание уделяется электронной подписи как основному правовому средству идентификации; раскрываются различия между простой, неквалифицированной и квалифицированной подписями, а также соответствующие им риски оспаривания сделок. При этом, в статье предлагаются дополнительные способы усиления верификации: многофакторная аутентификация, интеграция с государственными реестрами (ЕСИА) и

Библиографическое описание: Гаража В.В. Гражданско-правовое значение идентификации субъекта при совершении сделок в цифровой среде // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 9(143). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23254>

анализ конклюдентных действий с элементами поведенческой биометрии. Автор приходит к выводу, что в цифровой среде идентификация приобретает статус самостоятельной гражданско-правовой категории, а устойчивость дистанционных сделок достигается лишь через комплексное сочетание электронной подписи, государственной верификации и поведенческого анализа, что позволяет компенсировать отсутствие личного контакта сторон и обеспечить баланс их интересов.

Abstract

This article examines the civil-law significance of subject identification when concluding transactions in a digital environment. In the context of the digitalization of civil transactions, when parties interact remotely, the issue of reliably establishing the identity of the counterparty is fundamental to recognizing a contract as concluded and valid. The author argues that identification serves not simply a technical but a legally significant function, ensuring an inextricable link between a digital expression of intent and a specific legal entity. Particular attention is paid to the electronic signature as the primary legal means of identification; the differences between simple, unqualified, and qualified signatures are discussed, as well as the corresponding risks of transaction challenge. Furthermore, the article proposes additional methods for enhancing verification: multifactor authentication, integration with state registries (ESIA), and the analysis of implicit actions with elements of behavioral biometrics. The author concludes that in the digital environment, identification acquires the status of an independent civil-law category, and the stability of remote transactions is achieved only through a comprehensive combination of electronic signatures, state verification, and behavioral analysis, which compensates for the lack of personal contact between the parties and ensures a balance of their interests.

Ключевые слова: идентификация, верификация, цифровая среда, сделка, цифровизация, электронная подпись, дистанционное взаимодействие, достоверность, юридическая значимость, дистанционное заключение сделок.

Keywords: identification, verification, digital environment, transaction, digitalization, electronic signature, remote interaction, reliability, legal significance, remote conclusion of transactions.

Введение

Цифровая среда изменила порядок заключения сделок, перенесла взаимодействие сторон в дистанционный формат. При традиционном заключении сделок личность контрагента удостоверяется путем физического присутствия, предъявления документов и собственноручного подписания договора. Однако, в условиях цифрового взаимодействия стороны взаимодействуют посредством дистанционных систем связи. В данном случае возникает проблема надежного обеспечения идентификации контрагента [4, с. 17]. Дистанционный характер сделок и отсутствие непосредственного контакта сторон не дает достоверно установить, что волеизъявление исходит именно от того субъекта, который должен быть стороной договора.

Материалы и методы

Основным методом исследования выступил формально-юридический метод, применение которого позволило осуществить толкование и системный анализ норм Гражданского кодекса Российской Федерации, регулирующих общие положения о сделках, также с помощью данного метода были выявлены правовые последствия отсутствия достаточной идентификации лица при заключении сделок в дистанционном формате.

Применение логического метода, включающего приемы анализа, синтеза, индукции и дедукции, позволило установить связь между процедурой идентификации и такими фундаментальными категориями как воля и волеизъявление. Это дало возможность обосновать, что идентификация выполняет роль юридико-образующего элемента, отсутствие которого разрывает правовую связь между цифровым действием и его автором.

Эмпирическую основу составили акты российского гражданского законодательства, а также доктринальные источники, посвященные проблемам цифровизации сделок и идентификации лиц в цифровом гражданском обороте.

Результаты и обсуждение

Действующее законодательство не содержит отдельных норм для регламентации сделок, совершаемых в условиях цифровизации гражданского оборота. Следовательно, такие сделки регулируются нормами, предусмотренными Гражданским кодексом Российской Федерации (ГК РФ) [3]. Учитывая положения ст. 153 ГК РФ, сделками являются действия лиц, направленные на возникновение, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей. При этом, согласно ст. 154 ГК РФ, ключевым признаком сделки выступает направленность воли лица на определенный правовой результат. Юридически значимая воля должна быть не только сформирована стороной внутренне, но и объективирована вовне – в форме волеизъявления, которое позволяет соотнести это волеизъявление с конкретным субъектом права.

Именно здесь и проявляется значение идентификации, которая обеспечивает юридическую связку совершаемого цифрового действия (нажатие кнопки, ввод кода, отправка данных) с конкретным лицом. Если такая связка отсутствует или же оказывается дефектной, сама по себе совершенная сделка теряет субъективную определенность [2, с. 275]. В связи с этим, когда идентификация не реализована или реализована ненадлежащим образом, возникают пороки, которые могут быть квалифицированы через несколько ключевых норм ГК РФ.

Во-первых, невозможность достоверно определить сторону сделки следует рассматривать через призму ст. 432 ГК РФ. Субъектный состав является необходимым элементом любого договора. Если из содержания цифрового взаимодействия невозможно установить, кто именно выразил волю на заключение сделки, то соглашение о стороне обязательства признается недостигнутым. В данной ситуации договор считается незаключенным, поскольку отсутствует согласование одного из существенных условий – условия о стороне сделки.

Во-вторых, нарушение идентификации может свидетельствовать о пороке воли. Если одно лицо действует в цифровой среде под видом другого (например, неправомерно завладев доступом в личный кабинет), то у лица, чей идентификатор был использован, воля на совершение сделки отсутствует. Данная ситуация охватывается ст. 178 – 179 ГК РФ. Согласно данным статьям, сделка может быть признана недействительной как совершенная под влиянием существенного заблуждения относительно личности контрагента либо под влиянием обмана. В случаях, когда средство идентификации выбыло из владения субъекта помимо его воли, волеизъявление полностью перестает быть его собственным, что ставит вопрос о юридической ничтожности действий, совершенных под чужим цифровым образом.

Таким образом, идентификация выполняет охранительную функцию. Ее отсутствие или дефектность напрямую влекут либо незаключенность сделки, либо ее оспоримость ввиду порока воли.

В настоящий период времени, одним из актуальных правовых инструментов, обеспечивающих идентификацию субъекта в цифровом пространстве, является электронная подпись. Ее правовой режим регулируется Федеральным законом от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи» [8]. Данный закон выделяет три вида электронной подписи, различающиеся по степени достоверности идентификации и, соответственно, по юридической силе:

- простая электронная подпись использует коды, пароли и иные средства, подтверждающие факт формирования подписи определенным лицом. Она лишь фиксирует, что кто-то воспользовался средством доступа (логином, паролем, кодом), однако, не создает бесспорной уверенности в личности лица. При использовании простой электронной подписи риск оспаривания сделки по ст. 432 или ст. 179 ГК РФ остается достаточно высоким, если не применяются дополнительные способы верификации;

- неквалифицированная электронная подпись создается с помощью криптографических средств и позволяет не только провести идентификацию стороны, но и зафиксировать неизменность содержания документа после его подписания. Данный вид подписи обеспечивает более надежную степень идентификации, однако для придания ей юридической силы требуется соглашение сторон или прямое указание на возможность ее применения в законе;

- квалифицированная электронная подпись представляет собой подпись, ключ проверки которой содержится в квалифицированном сертификате, выданном аккредитованным удостоверяющим центром. При этом закон придает квалифицированной подписи наивысшую юридическую силу, приравнивая ее к собственноручной подписи, проставленной на бумажном носителе. Именно квалифицированная электронная подпись является наиболее надежным способом идентификации, максимально снижающим риски, связанные с незаключенностью или недействительностью сделок.

В этой связи необходимо отметить, что в цифровой среде стороны взаимодействуют с графическими интерфейсами, чат-ботами или обмениваются машиночитаемыми данными. Стороны не знают друг друга, и их доверие базируется исключительно на технологической достоверности процедуры идентификации (ввод кода, логина, пароля, применение сертификата подписи) [7, с. 7]. Это порождает разрыв между «юридической фикцией» надежности идентификатора и реальной волей субъекта. Следовательно, для признания

сделки юридически значимой необходимо не просто констатировать наличие технического идентификатора, а восстановить полноту связи «цифровой след – действительная воля субъекта» [1, с. 64].

Заключение

В настоящий период времени дистанционный формат объективно снижает уровень доверия, правопорядок должен компенсировать это через комплекс дополнительных способов верификации, чтобы соблюсти баланс интересов сторон так, как того требует право. К таким способам следует отнести:

1. Многофакторная аутентификация как стандарт добросовестности. Простого ввода кода или пароля (простая электронная подпись) недостаточно для сделок, влекущих значительные финансовые растраты. Добросовестное поведение контрагента предполагает использование динамических кодов (sms, push), а в идеале и биометрических данных [5, с. 79]. С правовой точки зрения, использование двух и более факторов (двух или многофакторная аутентификация) существенно сужает возможность оспаривания сделки по основанию порока воли (ст. 178 – 179 ГК РФ), так как свидетельствует о сложной, осознанной последовательности действий субъекта, а не о случайном клике.

2. Интеграция идентификации с государственными реестрами (ЕСИА). Наиболее сильным способом устранить анонимность является идентификация через государственные платформы. Авторизация через портал «Госуслуги» с использованием квалифицированной подписи или подтвержденной биометрии создает презумпцию того, что сделку совершает конкретное лицо, чья личность уже верифицирована государством. Это снимает риск незаключенности сделки по субъектному составу (ст. 432 ГК РФ).

3. Конклюдентные действия и поведенческая биометрия. Право начинает признавать идентификацию не только по статичному ключу, но и по динамике поведения (почерк набора текста, скорость реакции, типичные транзакции). С точки зрения ст. 158 ГК РФ, совокупность таких действий, однозначно указывающих на личность, может формировать сложный юридический состав, который сложнее оспорить, чем единичный факт ввода пароля.

Таким образом, идентификация в цифровой среде, это не просто техническая процедура, а фундаментальная юридическая функция, обеспечивающая связь волеизъявления с конкретным субъектом права. Поскольку в цифровом пространстве стороны зачастую лишены возможности знать друг друга лично, право должно сместить акцент с формальной констатации факта использования идентификатора на комплексную проверку обстоятельств, сопутствующих волеизъявлению. Только через сочетание электронной подписи, государственной верификации и поведенческого анализа можно достичь той степени правовой определенности, которая традиционно обеспечивается личной явкой и собственноручной подписью на бумаге [6, с. 5].

Идентификация в дистанционных сделках приобретает значение самостоятельной гражданско-правовой категории, напрямую влияющей на действительность и заключенность договора. Ее значимость обусловлена тем, что именно через идентификацию раскрывается подлинная воля стороны, без чего невозможно возникновение, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей в гражданском обороте в условиях цифровизации.

Список литературы

1. Анисимов А.П. Цифровизация гражданского права в России и странах Европейского союза: вопросы теории и практики // Правовой порядок и правовые ценности. – 2025. – № 3.
2. Болотаева О.С. Индивидуализация, идентификация и аутентификация субъектов правоотношений в цифровой среде // Право и государство: теория и практика. – 2024. – № 9.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 10.06.2026) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
4. Егорова М.А. Проблема цифровой идентификации личности в Российской Федерации и Европейском союзе // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. – 2022. – № 1.
5. Михеенко О.В., Новиков С.П., Новиков П.В. Биометрическая аутентификация личности на основе блокчейн-технологии как неременное условие цифровой экономики // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2018. – № 6.
6. Нестеренко И.С., Нестеренко Г.А., Щука И.О. Перспективы, достоинства и недостатки электронной подписи // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – № 2.
7. Пучков О.А. Идентификация субъектов в цифровом пространстве: несколько правовых проблем // Правопорядок: история, теория, практика. – 2019. – № 1.
8. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «Об электронной подписи» // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 15. – Ст. 2036.

References

1. Anisimov A.P. [Digitalization of civil law in Russia and the countries of the European Union: issues of theory and practice] // Legal order and legal values. – 2025. – № 3. (In Russ.)
2. Bolotaeva O.S. [Individualization, identification and authentication of subjects of legal relations in the digital environment] // Law and the state: theory and practice. – 2024. – № 9. (In Russ.)
3. The Civil Code of the Russian Federation (part one) dated 30.11.1994-FZ (as amended on 10.06.2026) // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 1994. – № 51. – Art. 3301. (In Russ.)
4. Egorova M.A. [The problem of digital identity identification in the Russian Federation and the European Union] // Bulletin of the O.E. Kutafin University. – 2022. – № 1. (In Russ.)
5. Mikheenko O.V., Novikov S.P., Novikov P.V. [Biometric identity authentication based on blockchain technology as an indispensable condition of the digital economy] // Bulletin of the Bryansk State Technical University. – 2018. – № 6. (In Russ.)
6. Nesterenko I.S., Nesterenko G.A., Shchuka I.O. [Prospects, advantages and disadvantages of an electronic signature] // International Scientific Research Journal. – 2023. – № 2. (In Russ.)
7. Puchkov O.A. [Identification of subjects in the digital space: several legal problems] // Law and order: history, theory, practice. – 2019. – № 1. (In Russ.)

-
8. Federal Law No. 63-FZ dated 06.04.2011 (as amended on 31.07.2025) «On electronic Signatures» // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2011. – No. 15. – Article 2036. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию: 28.07.2026

Статья принята к публикации: 01.08.2026

Статья опубликована: 01.09.2026

УДК 347.45+338.2

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.143.9.23268

Проблемные вопросы исчисления начальной максимальной цены договора в рамках Федерального закона № 223-ФЗ от 18.07.2011 года г. «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»

Хафизова Инна Альбертовна

практикующий юрист, специалист по сопровождению деятельности в сфере

государственных закупок

Российская Федерация, г. Уфа

E-mail: innakhafizova@mail.ru

Problematic issues of calculating the initial maximum contract price under Federal Law no. 223-FZ dated July 18, 2011 'On procurement of goods, works, services by certain types of legal entities'

Khafizova Inna Al'bertovna

Practicing lawyer, Specialist in supporting activities in the field of public procurement

Russian Federation, Ufa

Аннотация

В данной научной статье исследуются актуальные проблемы исчисления начальной максимальной цены договора в рамках Федерального закона № 223-ФЗ от 18.07.2011 года г. «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее – Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ)[10], в том числе во взаимосвязи с подзаконными актами органов исполнительной власти РФ, в частности, Приказа Минэкономразвития России № 567 от 02.10. 2013 года «Об утверждении Методических рекомендаций по применению методов определения начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем)» (далее – Приказ Минэкономразвития от 02.10. 2013 № 567)[8]. Анализируются его основные положения, роль в формировании стоимости договоров, в порядке Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ, а также последствия неполного его применения на практике. Предлагаются рекомендации по повышению результативности применения Приказа Минэкономразвития от 02.10.2013 № 567 для обеспечения прозрачности и эффективности закупочной деятельности. Основной акцент в данной статье сделан на анализ последствий неправильного применения этих рекомендаций и методик в

Библиографическое описание: Хафизова И.А. Проблемные вопросы исчисления начальной максимальной цены договора в рамках Федерального закона № 223-ФЗ от 18.07.2011 года г. «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 9(143). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23268>

практической деятельности, что, как правило, приводит к снижению прозрачности и эффективности закупочного процесса, а также возникновению рисков недобросовестной ценовой и неценовой конкуренции[3,с.37], также, исследуются нормативные и процессуальные проблемы, связанные с универсальностью методов определения начальной максимальной цены договора. В данной статье отображаются рекомендации по повышению результативности и эффективности применения Приказа Минэкономразвития от 02.10.2013 № 567, с помощью которых, Заказчик обязан обеспечить прозрачность проведения процедур. В заключение указывается на необходимость совершенствования нормативной правовой базы и практических механизмов урегулирования данных ситуаций, что может повысить доверие к системе государственных закупок и снизить нарушения при их проведении.

Abstract

This scientific article investigates current problems in calculating the initial maximum contract price under Federal Law No. 223-FZ dated July 18, 2011 'On Procurement of Goods, Works, Services by Certain Types of Legal Entities' (hereinafter – FZ No. 223), including in relation to subordinate acts of executive authorities of the Russian Federation, in particular, the Order of the Ministry of Economic Development of Russia No. 567 dated October 2, 2013 'On Approval of Methodological Recommendations for the Application of Methods for Determining the Initial (Maximum) Price of a Contract, the Price of a Contract Concluded with a Single Supplier (Contractor, Performer)' (hereinafter – Order of the Ministry of Economic Development No. 567). The main provisions and their role in contract cost formation under FZ No. 223 are analyzed, as well as the consequences of incomplete application in practice. Recommendations are proposed to improve the effectiveness of applying Order No. 567 to ensure transparency and efficiency of procurement activities. The main focus of this article is on analyzing the consequences of incorrect use of these recommendations and methods in practice. Usually, this leads to less transparency and lower efficiency in the procurement process. It also increases the risks of unfair price and non-price competition. The article also looks at legal and procedural problems related to the general use of methods for determining the initial maximum contract price. The article offers recommendations to improve the effectiveness of the Order of the Ministry of Economic Development № 567. These help the customer ensure transparency during procedures. In conclusion, it is shown that improving the legal framework and practical mechanisms can increase trust in the government procurement system and reduce violations during the process.

Ключевые слова: Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ, оценка стоимости, Приказ Минэкономразвития от 02.10.2013 № 567, методы определения начальной максимальной цены договора, прозрачность закупок, нормативное регулирование, эффективность закупок.

Keywords: FZ No. 223, cost assessment, Order of the Ministry of Economic Development No. 567, methods for determining initial maximum contract price, procurement transparency, regulatory framework, procurement efficiency.

Введение

Обоснование начальной максимальной цены договора является одним из главных этапов проведения закупок в рамках законодательства о закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц. В соответствии с принципами Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ, установление правильной и объективной стоимости обеспечивает конкуренцию, исключает коррупционные риски и способствует эффективному расходованию средств юридического лица.

Нормативное правовое регулирование этого процесса является дискуссионным моментом, в источники регулирования входят как федеральные законы, так и нормативные акты Минэкономразвития РФ. В частности, важную роль играет Приказ Минэкономразвития РФ от 02.10.2013 года № 567 «Об утверждении Методики определения стоимости товаров, работ, услуг при осуществлении закупок», который определяет конкретные методы, используемые для формирования стоимости заключаемых юридическими лицами контрактов.

Задача исследования

В данной статье изучаются основные положения Приказа Минэкономразвития от 02.10.2013 № 567, его роль в системе нормативных правовых актов России, а также его актуальное применение и связанные с этим дискуссионные вопросы.

Цель исследования

Анализ нормативных правовых основ и практики исчисления начальной максимальной цены договора в системе государственных закупок России, выявление пробелов и предложение рекомендаций по повышению прозрачности, эффективности и результативности закупочной деятельности

Приказ Минэкономразвития от 02.10.2013 № 567 является ведомственным нормативным правовым актом, утвержденным с целью унификации методов формирования начальной максимальной цены договора, при проведении закупок товаров, работ и услуг отдельными видами юридических лиц. Он включает в себя методические рекомендации, которые формируют основу для единых стандартов установления стоимости договора и снижают риски установления необоснованных цен [9, с.80].

Материалы и методы

Рассматриваемый Приказ Минэкономразвития от 02.10.2013 № 567 не является обязательным для всех участников закупочной процедуры, однако его положения могут быть включены Заказчиками в их Положение о закупке и применяться для установления начальной максимальной цены договора, что реализует обеспечение прозрачности и создания равных условий для конкуренции участников закупочного процесса между собой [4, с.47].

Данный нормативный правовой акт Минэкономразвития включает в себя:

- перечень методов формирования начальной максимальной цены договора;
- источники информации, допустимые для определения цены;
- требования к актуальности используемых данных;

- порядок сбора и анализа информации о ценовых коммерческих предложениях.

Приказ Минэкономразвития от 02.10.2013 № 567 определяет четкие алгоритмы для определения начальной максимальной цены договора, что способствует сокращению субъективных подходов и повышению доверия к результатам деятельности Заказчиков. В практической деятельности, часто встречаются нарушения, связанные с применением для исчисления начальной максимальной цены договора неактуальных данных, а также с недостаточным пониманием нормативных правовых требований к описанию предмета закупки [3, с.35].

К проблемным моментам при формировании цены в закупочном процессе можно отнести следующие:

- неактуальность данных в коммерческих предложениях или информации в открытых источниках. Заказчики могут использовать данные, полученные за несколько месяцев до момента проведения закупки. Такое поведение Заказчиков снижает обоснованность начальной максимальной цены договора, особенно в условиях высокой инфляции или динамично меняющегося рынка.

- вариативность в выборе методов оценки начальной максимальной цены договора. Приказ Минэкономразвития от 02.10.2013 № 567 предоставляют право выбора Заказчику, при этом отсутствует регламентированный порядок применения данного приказа именно по ценам для Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ.

- отсутствие единой информационной базы. Заказчики не используют единого источника данных, применяют открытые информационные системы или источники информации, что увеличивает риск применения неактуальных цен [1, с.57].

Результаты и обсуждения

Повысить эффективность применения Приказа Минэкономразвития от 02.10.2013 № 567 можно следующим образом:

- разработать единую базу рыночных цен товаров, работ, услуг для нужд Заказчиков. Реализация федеральной системы, объединяющей рыночные прайс-листы, статистические данные и аналитические отчеты, позволит обеспечить актуальность и достоверность информации для пользования Заказчиками.

- применение автоматизированных систем оценки обрабатываемой Заказчиками информации для формирования цены. Использование программных комплексов, автоматически собирающих и анализирующих рыночные данные, снизит неправильное применение положений Приказа Минэкономразвития от 02.10.2013 № 567.

- разработка профессионального стандарта к должностям в сфере закупок по Федеральному закону от 18.07.2011 № 223-ФЗ, проведение повышений квалификации Заказчиков.

- усиление контроля государственными органами за порядком формирования начальной максимальной цены договора Заказчиками, что обеспечит соответствие оценок требованиям нормативных правовых актов.

Заключение

Анализ судебной практики показывает, что несоблюдение требований Приказа Минэкономразвития от 02.10.2013 № 567, приводит к признанию заключенных договоров недействительными по искам государственных органов и применению последствий недействительности сделок [6, с.115].

Приказа Минэкономразвития от 02.10.2013 № 567 играет важную роль в реализации принципов прозрачности, отсутствии ограничения конкуренции в сфере закупок. Для повышения эффективности применения данного нормативного правового акта необходимо совершенствовать нормативную базу, развивать информационные системы, повышать квалификацию участников закупочного процесса и укреплять контрольные механизмы, что приведет к снижению коррупционных рисков и повысит эффективность расходования средств юридических лиц – отдельных Заказчиков [2, с.57].

Список литературы

1. Волкова Л.Н. «Анализ практики применения нормативных актов в сфере госзакупок» / Л.Н. Волкова // Вестник российского права. – 2022. – № 3. – С. 30–38.
2. Воробьев В.В. «Правовое регулирование закупочной деятельности в РФ: теория и практика» / В.В. Воробьев // Юридические науки. – 2019. – № 3.
3. Егоров А.П. «Обеспечение прозрачности и конкурентности при проведении закупок» / А.П. Егоров // Государственные закупки. – 2022. – № 1.
4. Иванова И.И. «Правовые основы формирования начальной цены в государственных закупках» / И.И. Иванова // Журнал государственного права. – 2020. – № 5. – С. 45–52.
5. Методические рекомендации Минэкономразвития РФ по формированию стоимости закупок (2020 г.). Минэкономразвития РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/499052306> (дата обращения: 30.07.2026).
6. Морозов С.В. «Практика применения нормативных актов в сфере закупок» / С.В. Морозов // Закон и экономика. – 2020. – № 4.
7. Петров В.В. «Современные методы определения стоимости контрактов» / В.В. Петров // Экономика и право. – 2021. – № 6. – С. 64–72.
8. Приказ Минэкономразвития РФ от 2 октября «Об утверждении Методики определения стоимости товаров, работ, услуг при осуществлении закупок» [Электронный ресурс]. – 2013. – № 567. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153376/ (дата обращения: 30.07.2026).
9. Смирнов А.А. «Экономические аспекты и методика определения стартовой цены закупок» / А.А. Смирнов // Вестник гражданского права. – 2021. – № 2.
10. Федеральный закон от 18 июля-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [Электронный ресурс]. – 2011. – № 223. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (дата обращения: 30.07.2026).

References

1. Volkova L.N. «Analysis of the Practice of Applying Regulatory Acts in the Sphere of State Procurement» // Bulletin of Russian Law. – 2022. – № 3. – P. 30–38.
2. Vorobyov V.V. «Legal Regulation of Procurement Activities in the Russian Federation: Theory and Practice» // Legal Sciences. – 2019. – № 3. – P. 54–62.
3. Egorov A.P. «Ensuring Transparency and Competition in Procurement Procedures» // State Purchases. – 2022. – № 1. – P. 33–40.
4. Ivanova I.I. «Legal Foundations for the Formation of the Initial Price in State Purchases» // Journal of State Law. – 2020. – № 5. – P. 45–52.
5. Methodological Recommendations of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation for Forming Procurement Costs (2020). Ministry of Economic Development of Russia, 2020.
6. Morozov S.V. «Practice of Applying Regulatory Acts in the Sphere of Procurement» // Law and Economics. – 2020. – № 4. – P. 112–119.
7. Petrov V.V. «Modern Methods of Determining the Cost of Contracts» // Economics and Law. – 2021. – № 6. – P. 64–72.
8. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation No. 567 dated October 2, 2013, «On Approval of the Methodology for Determining the Cost of Goods, Works, and Services in Procurement.».
9. Smirnov A.A. «Economic Aspects and Methodology for Determining the Starting Price of Purchases» // Civil Law Bulletin. – 2021. – № 2. – P. 78–85.
10. Federal Law No. 223-FZ of July 18, 2011, «On the Procurement of Goods, Works, Services by Certain Types of Legal Entities.».

УГОЛОВНОЕ ПРАВО, ПРОЦЕСС И КРИМИНАЛИСТИКА

Статья поступила в редакцию: 17.07.2026

Статья принята к публикации: 30.07.2026

Статья опубликована: 01.09.2026

УДК 343

История развития пенитенциарных учреждений в России на примере Орловской области

Чурилов Михаил Иванович

курсант

Университет ФСИН России, младший сержант внутренней службы

Российская Федерация, г. Санкт-Петербург

E-mail: misha03746@gmail.com

Роман Егор Михайлович

преподаватель

Санкт-Петербургский университет ФСИН России

Российская Федерация, г. Санкт-Петербург

History of the development of penitentiary institutions in Russia on the example of Oryol region

Churilov Mikhail Ivanovich

Cadet

University of the Federal Penitentiary Service of Russia

Junior sergeant of internal service

Russian Federation, Saint Petersburg

Roman Egor Mikhailovich

lecturer

Saint Petersburg University of the Federal Penitentiary Service of Russia

Russian Federation, Saint Petersburg

Аннотация

В статье рассматривается история становления и развития пенитенциарной системы Орловской области с конца XVIII века до современного этапа ее реформирования. Изучены основные этапы эволюции учреждений исполнения наказаний региона, отражающие изменения государственной уголовно-исполнительной политики России в различные исторические периоды. Особое внимание уделено созданию и деятельности Орловского каторжного центра, сформированного в 1908 году на базе исправительного арестантского отделения и губернской тюрьмы. Раскрываются причины его организации, особенности

Библиографическое описание: Чурилов М.И., Роман Е.М. История развития пенитенциарных учреждений в России на примере Орловской области // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 9(143). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23282>

архитектурного комплекса, состав контингента заключенных и специфика режима содержания, отличавшегося высокой степенью жестокости. Анализируются наиболее значимые события, связанные с сопротивлением заключенных, а также практика использования монастырей Орловской губернии в качестве мест принудительной изоляции лиц, осужденных по религиозным мотивам. Исследуются изменения, произошедшие после революции 1917 года, трансформация карательной системы в исправительно-трудовую модель, особенности функционирования учреждений в годы массовых политических репрессий и Великой Отечественной войны. Отдельное внимание уделено послевоенному развитию уголовно-исполнительной системы региона, формированию новых исправительных учреждений и современному состоянию следственных изоляторов и исправительных колоний Орловской области. Показано, что история региональной пенитенциарной системы отражает общие тенденции развития отечественной уголовно-исполнительной политики — от репрессивных практик Российской империи и советского периода к современному курсу на гуманизацию условий содержания, соблюдение прав человека и совершенствование деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы.

Abstract

The article examines the history of the formation and development of the penitentiary system of Oryol region from the late 18th century to the present stage of its reform. The main stages of the evolution of penal institutions in the region are traced, reflecting changes in Russia's state criminal-executive policy during various historical periods. Special attention is given to the creation and operation of the Oryol Penal Central, established in 1908 on the basis of a correctional convict department and provincial prison. The reasons for its organization, features of the architectural complex, composition of the inmate population, and specifics of the regime characterized by a high degree of cruelty are revealed. The most significant events related to prisoner resistance are analyzed, as well as the practice of using monasteries in Oryol province as places of forced isolation for persons convicted on religious grounds. Changes occurring after the 1917 revolution, the transformation of the punitive system into a correctional-labor model, and the peculiarities of institutional functioning during the years of mass political repression and the Great Patriotic War are investigated. Particular attention is devoted to the post-war development of the criminal-executive system of the region, the establishment of new correctional institutions, and the current state of investigative detention facilities and correctional colonies of Oryol region. It is shown that the history of the regional penitentiary system reflects general trends in the development of Russia's criminal-executive policy—from the repressive practices of the Russian Empire and the Soviet period to the current course toward humanization of detention conditions, respect for human rights, and improvement of the criminal-executive system's institutions.

Ключевые слова: пенитенциарная система, Орловская область, история уголовно-исполнительной системы, тюрьмы, исправительно-трудовые лагеря, места лишения свободы.

Keywords: penitentiary system, Oryol region, history of the criminal-executive system, prisons, correctional-labor camps, places of deprivation of liberty.

Введение

Пенитенциарная система Орловской области имеет глубокие исторические корни, уходящие в XVIII век. Будучи одним из ключевых регионов Центральной России, Орловский край на протяжении веков служил местом не только для содержания уголовных преступников, но и для политических ссыльных, а также для реализации уникальных форм наказания, таких как монастырские заточения. История мест лишения свободы здесь отражает все основные этапы развития российской уголовно-исполнительной системы: от царской каторги и советских исправительно-трудовых лагерей до современных следственных изоляторов и колоний [8, с.9-16; 3; 2, с.38-50].

Истоки пенитенциарной системы в Орловской области восходят к концу XVIII века. Первым крупным учреждением стала Орловская губернская тюрьма, существовавшая с 1779 года и располагавшаяся в так называемом Тюремном замке. Современная же история главного символа региона — Орловского централа — начинается в 1840 году с организации арестантских рот. [5, с.268-281] Позже, после 1870 года, они были преобразованы в Исправительное арестантское отделение. Однако ключевым событием стало преобразование этого учреждения в 1908 году. Цель исследования заключается в анализе исторического развития пенитенциарной системы Орловской области с конца XVIII века до современности, выявлении основных этапов ее становления и трансформации, а также определении особенностей функционирования учреждений исполнения наказаний в различные исторические периоды в контексте эволюции отечественной уголовно-исполнительной политики.

Материалы и методы исследования

Материалами исследования послужили архивные документы, нормативно-правовые акты Российской империи, СССР и Российской Федерации, материалы государственных архивов, исторические публикации, научная литература по истории уголовно-исполнительной системы, а также сведения о деятельности учреждений УФСИН России по Орловской области. Методологическую основу исследования составили принципы историзма и объективности, позволившие рассмотреть развитие пенитенциарной системы региона в конкретных исторических условиях. В работе использованы историко-генетический, историко-сравнительный и историко-системный методы, а также методы анализа, синтеза, обобщения и классификации источников, что позволило проследить эволюцию учреждений исполнения наказаний Орловской области, выявить особенности их функционирования на различных этапах развития государства и определить основные тенденции трансформации региональной уголовно-исполнительной системы.

Результаты и обсуждения

Поражение России в Русско-японской войне 1904–1905 годов привело к потере Сахалина, где находились основные каторжные тюрьмы. В условиях переполненности сибирских тюрем и роста революционного движения (1905–1907 гг.) царское правительство приняло решение о создании сети каторжных тюрем в Европейской части России.

Датой создания легендарного Орловского каторжного централа считается 13 марта (29 февраля по ст. ст.) 1908 года. Он был образован на базе существовавшего Исправительного арестантского отделения и губернской тюрьмы. Централ представлял собой мощный архитектурный комплекс, состоящий из пяти основных кирпичных сооружений: главный корпус на 734 арестанта, корпус одиночных камер (изолятор) на 184 места, крепость (корпус усиленного режима) на 117 человек, «новый» корпус на 218 человек, больница на 70 мест. Общая вместимость тюрьмы доходила до 1400 человек. До 20 % от общего числа заключенных составляли политические [6, с.212-219].

Это учреждение было печально известно своим жестоким режимом. До 1907 года режим в отделении был относительно свободным (шахматы, музыка, свободное общение). Однако после 1908 года были введены строжайшие изоляционные меры. Одним из самых страшных видов наказания была «вязка петушком» (или «уткой»), когда руки и ноги заключенного связывались за спиной. Результатом такого режима стали массовая смертность и болезни. С 1908 по октябрь 1912 года в стенах централа умерли 437 арестантов (в среднем 2 человека в неделю).

Жестокость режима вызывала ожесточенное сопротивление. 9 августа 1910 года произошел знаменитый бунт, в ходе которого заключенные убили садиста-надзирателя и ранили нескольких других. В 1912 году группа шлиссельбургских политкаторжан объявила голодовку, требуя прекратить истязания. Эти события получили широкий резонанс в России и мире, а также стали предметом запросов в Государственной Думе [10, с.184-191].

Особой страницей в истории наказаний в Орловской губернии была пенитенциарная практика монастырей. Во второй половине XIX — начале XX века монастыри использовались как места изоляции для лиц, совершивших религиозные преступления (раскольников, сектантов) или для ссылки по указу Святейшего Синода. В Орловской епархии такие функции выполняли:

1. Столбовский Николаевский монастырь (Дмитровский уезд) — место заточения раскольников.
2. Введенский женский монастырь в самом Орле — здесь содержались «черницы-раскольницы», за которыми был установлен строгий надзор с караулом [1, с.139-147].

Режим в таких тюрьмах был суровым: полная изоляция от мира, насильственный постриг в монашество, жесткие бытовые условия.

После Февральской революции 1917 года политические заключенные Орловского централа были освобождены. Однако с установлением советской власти началась новая глава в истории учреждения. В первые годы советской власти (1917–1929 гг.) произошла коренная смена парадигмы наказания. Вместо простой изоляции и кары государство провозгласило принцип исправительно-трудового воздействия. В Орловской губернии, как и по всей стране, началось реформирование старых тюрем в новые учреждения, где труд и культурно-просветительская работа становились основой режима. В 1920-е годы Орловский централ продолжал использоваться для содержания заключенных. В 1926 году состоялся показательный процесс над бывшими царскими тюремщиками, которые были расстреляны по приговору суда.

В период массовых репрессий 1930-х годов в центре содержались жертвы сталинской политики. Самая мрачная страница наступила в начале Великой Отечественной войны. 11 сентября 1941 года, за несколько недель до оккупации Орла немецкими войсками, по личному приказу И.В. Сталина в подвалах тюрьмы и в Медведевском лесу был произведен массовый расстрел политзаключенных. Жертвами стали 157 человек, среди которых были известные политические деятели, ученые и общественники: Х.Г. Раковский, М. Спиридонова, О. Каменева (сестра Л. Троцкого), О. Окуджава (тетя Булата Окуджавы) и многие другие [9, с. 119-131].

С октября 1941 по июнь 1943 года, во время оккупации, в зданиях центра фашисты организовали концентрационный лагерь, где расстреливали партизан и подпольщиков. В октябре 1941 года корпус, где ранее содержался Ф.Э. Дзержинский, был взорван немцами. После войны здание было восстановлено по старым планам, а камера Дзержинского (с цепями и кандалами) была воссоздана как музейный экспонат.

В послевоенные годы и в период развитого социализма система исполнения наказаний в Орловской области расширялась. Появились новые учреждения для различных категорий осужденных.

В настоящее время бывший Орловский центр функционирует как ФКУ СИЗО-1 УФСИН России по Орловской области. В 2025 году учреждение отметило 117 лет со дня основания (как каторжная тюрьма). Сегодня СИЗО рассчитан на 776 мест. В его структуру входят 5 режимных корпусов и тюремная больница для лечения больных туберкулезом. Проводится активная работа по улучшению условий содержания (косметические ремонты, современные средства охраны).

ИК-2 строгого режима в городе Ливны ведет свою историю с XIX века, когда по указу Александра I здесь была открыта пересыльная тюрьма. В настоящее время это современное учреждение с лимитом наполнения 1310 мест. Особенностью колонии является развитая производственная база (швейное производство), собственное профессиональное училище и действующий с 1997 года Свято-Николаевский домовый храм [7].

Женская колония общего режима в Шахово была образована 23 апреля 1971 года на базе реорганизации ИТК-3. Учреждение рассчитано на 900 мест (фактически содержится около 700 женщин). В советское время колония считалась одним из лучших учреждений области, а ее поселок стал градообразующим предприятием региона. В настоящее время осужденные также заняты на швейном производстве и проживают в отремонтированных помещениях с улучшенными бытовыми условиями [6, с.212-219].

В настоящее время уголовно-исполнительная система Орловской области, как и всей России, находится в стадии реформирования. В соответствии с Концепцией развития УИС до 2030 года, главными задачами являются гуманизация условий содержания, соблюдение международных стандартов и прав человека [4, с.270-277]. В учреждениях области активно выполняются ремонт камер, замена инженерных сетей, происходит расширение сети туберкулезных больниц и стационаров, организовывается деятельность общественных наблюдательных комиссий (ОНК), развитие спорта и образования среди осужденных (наличие школ, филиалов вузов) [1, с.139-147].

Таким образом, история пенитенциарных учреждений Орловской области — это отражение сложного пути российской государственности: от кандалного режима царской каторги через трагедии сталинских репрессий к современным попыткам построить справедливую и гуманную систему исполнения наказаний.

Список литературы

1. Артеменков М.Н., Янкович П.В. Теоретические основания и планирование реформы системы исполнения наказаний в Российской 30 империи второй половины XIX века // Известия Смоленского государственного университета. – 2013. – № 4.
2. Белова Н.А. Временные каторжные тюрьмы в пенитенциарной системе России в начале XX века // Ведомости уголовно-исполнительной системы. – 2023.
3. Епифанов А.Е., Красноженова Е.Е., Кулик С.В. Побег арестантов в истории российских пенитенциарных учреждений конца XIX–начала XX вв // Bylye Gody. – 2022. – Т. 17. – С. 876–889.
4. Казанцев В.Н., Кузнецов М.И., Лузгин С.А. Российско-швейцарский проект в области пенитенциарной социальной работы: опыт международного сотрудничества образовательных организаций и исправительных учреждений // Человек: преступление и наказание. – 2021. – Т. 29.
5. Кузнецова А.С. Пенитенциарная история медицины. Основные этапы становления и развития // Петербургские Пенитенциарные конференции. – 2021.
6. Матвеева Е.С. Особенности развития пенитенциарной практики монастырей во 2й половине XIX – начале XX века (на материалах Орловской епархии) // История и современность. – 2014.
7. Оганесян С.М. Пенитенциарная сис тема государства. (Историкотеоретический и правовой анализ): Дис. ... дра юрид. наук: 12.00.01. – СПб. – 2005. – 554 с.
8. Перебинос Ю.А. Возникновение и развитие общественного контроля за деятельностью пенитенциарных учреждений в России в дореволюционный период // Общественный контроль за деятельностью уголовно-исполнительной системы Российской Федерации. – 2021.
9. Саран А.Ю. Орловские пенитенциарные учреждения в системе правоохранительных органов Российской империи // История полиции Орловской области (к 300-летию Российской полиции). Сборник материалов региональной научно-практической конференции / Под редакцией И.В. Кольжанова. – 2018.
10. Янкович П.В. Труд заключенных на внутренних работах в исправительных учреждениях Смоленской, Брянской и Орловской губерний в 1920–е годы // Вестник Брянского государственного университета. – 2024. – № 4.

References

1. Artemenkov M.N., Yankovich P.V. [Theoretical Foundations and Planning of the Penal System Reform in the Russian Empire in the Second Half of the 19th Century] // *Izvestiya Smolenskogo gosudarstvennogo universiteta*. – 2013. – № 4. (In Russ.)
2. Belova N.A. [Temporary Hard Labor Prisons in Russia's Penitentiary System in the Early 20th Century] // *Vedomosti ugovolno-ispolnitel'noj sistemy*. – 2023. (In Russ.)
3. Epifanov A.E., Krasnozhenova E.E., Kulik S.V. [Escapes of Prisoners in the History of Russian Penitentiary Institutions of the Late 19th–Early 20th Centuries] // *Bylye Gody*. – 2022. – T. 17. (In Russ.)
4. Kazantsev V.N., Kuznetsov M.I., Luzgin S.A. [Russian-Swiss Project in the Field of Penitentiary Social Work: Experience of International Cooperation between Educational Organizations and Correctional Institutions] // *Chelovek: prestuplenie i nakazanie*. – 2021. – T. 29. (In Russ.)
5. Kuznetsova A.S. [Penitentiary History of Medicine. Main Stages of Formation and Development] // *Peterburgskie Penitentsiarnye konferentsii*. – 2021. (In Russ.)
6. Matveeva E.S. [Characteristics of the Development of Penitentiary Practice in Monasteries in the Second Half of the 19th–Early 20th Century (Based on Materials from the Orel Diocese)] // *Istoriya i sovremennost'*. – 2014. (In Russ.)
7. Oganessian S.M. [The Penitentiary System of the State. (Historical-Theoretical and Legal Analysis): Dissertation for the Degree of Doctor of Legal Sciences: 12.00.01]. – SPb., 2005. – 554 s. – 2005. – 554 s (In Russ.)
8. Perebinos Yu.A. [The Emergence and Development of Public Control over the Activities of Penitentiary Institutions in Russia in the Pre-Revolutionary Period] // *Obshchestvennyj kontrol' za deyatel'nost'yu ugovolno-ispolnitel'noj sistemy Rossijskoj Federatsii*. – 2021. (In Russ.)
9. Saran A.Yu. [Orel Penitentiary Institutions in the System of Law Enforcement Agencies of the Russian Empire] // *Istoriya politsii Orlovskoj oblasti (k 300-letiyu Rossijskoj politsii). Sbornik materialov regional'noj nauchno-prakticheskoy konferentsii / Pod redaktsiej I.V. Kol'zhanova*. – 2018. (In Russ.)
10. Yankovich P.V. [Prison Labor on Internal Work in Correctional Institutions of Smolensk, Bryansk, and Orel Provinces in the 1920s] // *Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo universiteta*. – 2024. – № 4. (In Russ.)

ТРУДОВОЕ ПРАВО И ПРАВО СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Статья поступила в редакцию: 03.08.2026

Статья принята к публикации: 08.08.2026

Статья опубликована: 01.09.2026

УДК 349.2:614.2

Проблемы правового регулирования труда медицинских работников, занятых на работах с опасными и (или) вредными условиями труда, и пути их решения

Оганесян Нелли Акоповна

врач – терапевт ГБУЗ Городская поликлиника

Российская Федерация, г. Пенза

E-mail: nelli.oganesyan.2020@mail.ru

Problems of legal regulation of the work of medical workers engaged in jobs with hazardous and (or) harmful working conditions and ways to solve them

Oganesyan Nelli Akopovna

General practitioner Polyclinic

Russia, Penza

Аннотация

В статье рассматриваются проблемы правового регулирования труда медицинских работников, занятых на работах с опасными и (или) вредными условиями труда. На основе анализа Трудового кодекса Российской Федерации, Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда», Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 400-ФЗ «О страховых пенсиях» и подзаконных нормативных правовых актов автор выделяет недостатки методики специальной оценки условий труда в части учёта биологического фактора и психоэмоциональной напряжённости, пробелы в правовом регулировании гарантий и компенсаций отдельным категориям медработников, а также проблемы досрочного пенсионного обеспечения, связанные с устареванием перечней должностей. Сформулирован ряд предложений по совершенствованию трудового законодательства и подзаконных нормативных правовых актов, направленных на восстановление гарантий и компенсаций медицинским работникам, фактически подвергающимся воздействию вредных и опасных производственных факторов.

Библиографическое описание: Оганесян Н.А. Проблемы правового регулирования труда медицинских работников, занятых на работах с опасными и (или) вредными условиями труда, и пути их решения // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 9(143). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23289>

Abstract

The article examines the problems of legal regulation of labor of medical workers employed under hazardous and (or) harmful working conditions. Based on the analysis of the Labor Code of the Russian Federation, Federal Law No. 426-FZ of 28 December 2013 “On Special Assessment of Working Conditions”, Federal Law No. 400-FZ of 28 December 2013 “On Insurance Pensions” and subordinate normative legal acts, the author identifies shortcomings of the methodology of special assessment of working conditions in terms of accounting for the biological factor and psycho-emotional tension, gaps in the legal regulation of guarantees and compensations for certain categories of medical workers, as well as problems of early pension provision related to the obsolescence of lists of positions. A number of proposals are formulated for improving labor legislation and subordinate normative legal acts aimed at restoring guarantees and compensations to medical workers who are actually exposed to harmful and hazardous production factors.

Ключевые слова: медицинские работники, вредные условия труда, опасные условия труда, специальная оценка условий труда, охрана труда в здравоохранении, гарантии и компенсации, досрочная страховая пенсия, биологический фактор, трудовое право.

Keywords: medical workers, harmful working conditions, hazardous working conditions, special assessment of working conditions, occupational safety in health care, guarantees and compensations, early insurance pension, biological factor, labor law.

Введение

Труд медицинских работников относится к числу наиболее социально значимых видов профессиональной деятельности. Одновременно медицинская деятельность сопряжена с воздействием на работника целого комплекса вредных и опасных производственных факторов: биологического (контакт с возбудителями инфекционных и паразитарных заболеваний), химического (антисептики, дезинфицирующие средства, цитостатики, наркотические газы), физического (ионизирующее и неионизирующее излучение), а также с высокой тяжестью и напряжённостью трудового процесса. Пандемия новой коронавирусной инфекции 2020–2022 гг. подтвердила, что медработники ежедневно подвергаются повышенному профессиональному риску.

Актуальность

Государственная политика в сфере здравоохранения относит меры социальной поддержки медработников – в том числе повышение уровня их трудовых доходов и гарантий занятости – к числу приоритетов (Указ Президента РФ от 6 июня 2019 г. № 254 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года» [7]; государственная программа «Развитие здравоохранения», утв. Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1640 [12]).

Тем не менее правовое регулирование труда медицинских работников, занятых на работах с опасными и (или) вредными условиями труда, содержит ряд недостатков. Специальная оценка условий труда (далее – СОУТ) в медицинских организациях нередко приводит к снижению класса условий труда и, соответственно, к утрате медработниками

ранее предоставлявшихся гарантий – сокращённой продолжительности рабочего времени, ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, повышенной оплаты труда. Действующие перечни должностей, дающие право на досрочное пенсионное обеспечение, лишь частично охватывают современную структуру специальностей и организаций здравоохранения. Специальные социальные выплаты, введённые Постановлением Правительства РФ от 31 декабря 2022 г. № 2568 [10], применяются в субъектах Российской Федерации неоднородно.

Отдельные аспекты правового регулирования труда медицинских работников рассматривались в работах М.О. Буяновой, К.Н. Гусова [1; 3], а также в диссертационных исследованиях А.И. Иванова [4] и Б.К. Сорокина [15]. Однако вопросы правового регулирования труда медработников, занятых на работах именно с опасными и (или) вредными условиями труда, освещены в правовой литературе фрагментарно; современных публикаций, комплексно охватывающих проблемы применения СОУТ, гарантий и досрочного пенсионного обеспечения этой категории работников, недостаточно.

Указанные обстоятельства обуславливают необходимость исследования обозначенных проблем и разработки предложений по совершенствованию законодательства.

Цель исследования: анализ нормативно-правовых актов, регулирующих трудовую деятельность медицинских работников, выявление несовершенств и дефектов в правовых актах, с возможностью дальнейшей модернизации методики СОУТ (специальная оценка условий труда) медицинской деятельности.

1. Понятие и специфика вредных и опасных условий труда медицинских работников

Категория «медицинский работник» закреплена в п. 13 ст. 2 Федерального закона от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации». Под медицинским работником представляется физическое лицо, которое имеет медицинское или иное образование, работает в медицинской организации и в трудовые (должностные) обязанности которого входит осуществление медицинской деятельности. Данная формулировка, однако, вызывает обоснованные возражения в юридической литературе. Как указывает Р.М. Вазирова, «некоторые сомнения вызывает словосочетание «иное образование», которое подразумевает, что медицинский работник не обязательно должен иметь медицинское образование. <...> Данное выражение также в некотором роде свидетельствует о снижении уровня требований к профессии врача, что не является целесообразным» [2, с. 241]. Указанный дефект легального определения приобретает особое значение при решении вопроса о распространении на конкретного работника гарантий и компенсаций, связанных с работой во вредных и (или) опасных условиях труда.

Легальные определения категорий «вредный производственный фактор» и «опасный производственный фактор» закреплены в ст. 209 Трудового кодекса Российской Федерации [16] (далее – ТК РФ) и в ст. 3 Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» [6]. Под вредным производственным фактором представляется фактор производственной среды или трудового процесса, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию, а под опасным – фактор, воздействие которого может привести к травме работника или его гибели. По результатам

проведения СОУТ условия труда на рабочих местах подразделяются на четыре класса: оптимальные (1 класс), допустимые (2 класс), вредные (3 класс с подклассами 3.1, 3.2, 3.3 и 3.4) и опасные (4 класс) (ч. 1 ст. 14 Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ[6]).

Для работников здравоохранения одновременно характерно воздействие нескольких групп производственных факторов. Наиболее выражена эта специфика в отношении биологического фактора. Как отмечает Д.И. Логачев, «большинство медработников подвержены биологически вредным или опасным производственным факторам, к которым относят: ферментные препараты, биостимуляторы, компоненты и препараты крови, иммунобиологические препараты, инфицированный материал и материал, зараженный или подозрительный на заражение микроорганизмами, и т. д.» [5, с. 34]. В отличие от иных вредных факторов, биологический фактор в условиях медицинской организации не поддаётся точному инструментальному измерению: невозможно достоверно установить в конкретный момент времени и на конкретном рабочем месте количественную характеристику контакта работника с возбудителями инфекционных заболеваний. Именно это обстоятельство обусловило особый порядок его оценки, предусмотренный п. 29 Методики проведения СОУТ, утверждённой Приказом Минтруда России от 24 января 2014 г. № 33н [14] (далее – Методика СОУТ), – путём отнесения к классу (подклассу) условий труда без проведения исследований и измерений. Однако указанный порядок породил ряд правоприменительных проблем, о чём будет указано ниже.

Вторая существенная особенность – высокая психоэмоциональная напряжённость труда медицинских работников. Постоянная ответственность за жизнь и здоровье пациентов, необходимость принятия решений в условиях дефицита времени, работа с тяжёлыми больными и их родственниками объективно повышают уровень стресса. Однако Методика СОУТ (Приказ Минтруда России от 24 января 2014 г. № 33н [14]) не содержит адекватных инструментов для учёта данного фактора применительно к медицинской деятельности.

2. Действующее правовое регулирование труда медицинских работников с вредными и опасными условиями труда

Действующее правовое регулирование труда медработников, работающих в контакте с вредными и опасными факторами, представляет собой систему из общих и специальных норм.

Общие нормы содержатся в разделе X ТК РФ «Охрана труда», а также в ст. 92, 117 и 147 ТК РФ, устанавливающих соответственно сокращённое рабочее время, дополнительный отпуск и повышенную оплату труда за работу с вредными и опасными условиями труда.

Специальные нормы сосредоточены в гл. 55 ТК РФ («Особенности регулирования труда медицинских работников») и в ст. 350 ТК РФ. Согласно ч. 1 ст. 350 ТК РФ, для медицинских работников устанавливается сокращённая продолжительность рабочего времени не более 39 часов в неделю. В зависимости от занимаемой должности и (или) специальности продолжительность рабочего времени медработников определяется Правительством Российской Федерации.

Постановление Правительства РФ от 14 февраля 2003 г. № 101 [8] предусматривает четыре варианта сокращённой рабочей недели для медработников: 36, 33, 30 и 24 часа. Конкретная продолжительность рабочего времени поставлена в зависимость от должности и учреждения, где работает медик, что порождает проблемы, связанные с формулировками наименований должностей и подразделений. Обоснование сокращённого рабочего времени приведено, в частности, Р.М. Вазировой: «медицинские работники сталкиваются с опасными и вредными условиями в процессе выполнения своих трудовых функций; подвергаются излучению от различных аппаратов; их нервная система находится в постоянном напряжении в связи с тем, что они чувствуют ответственность за жизнь и здоровье пациента; слишком большой объём работы может привести как к физическому, так и к эмоциональному перенапряжению» [2, с. 241].

Продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за работу с вредными условиями труда 2-й, 3-й, 4-й степени и опасными условиями труда, согласно ст. 117 ТК РФ, не может быть менее 7 календарных дней. Постановлением Правительства РФ от 6 июня 2013 г. № 482 [9] для отдельных категорий медработников (в частности, психиатрических, противотуберкулёзных, отдельных инфекционных учреждений) установлены удлинённые дополнительные отпуска – до 35 календарных дней.

Повышенная оплата труда за работу с вредными и (или) опасными условиями труда согласно ст. 147 ТК РФ устанавливается в размере не менее 4 процентов тарифной ставки (оклада), установленной для различных видов работ с нормальными условиями труда. На практике размер данного повышения в большинстве медицинских организаций устанавливается на уровне указанного минимума, что не обеспечивает адекватной компенсации фактически повышенных профессиональных рисков.

В последние годы существенную роль в оплате труда медработников играют специальные социальные выплаты, предусмотренные Постановлением Правительства РФ от 31 декабря 2022 г. № 2568 [10]. Они установлены для медработников центральных районных, районных и участковых больниц, врачей и среднего медперсонала первичного звена и скорой медицинской помощи, однако правовая природа и порядок их применения на местах вызывают ряд вопросов.

Досрочное пенсионное обеспечение медработников регулируется двумя основными механизмами:

1. досрочная страховая пенсия по старости в связи с осуществлением лечебной и иной деятельности по охране здоровья населения (п. 20 ч. 1 ст. 30 Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 400-ФЗ «О страховых пенсиях» [11]) – назначается независимо от возраста при наличии специального стажа от 25 до 30 лет;

2. досрочная страховая пенсия по Спискам № 1 и № 2 производств, работ, профессий, должностей и показателей с вредными и тяжёлыми условиями труда (пп. 1 и 2 ч. 1 ст. 30 Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 400-ФЗ [11]) – назначается медработникам, занятым во вредных и особо вредных условиях труда (например, работники психиатрических, противотуберкулёзных учреждений, персонал патолого-анатомических отделений).

3. Проблемы применения специальной оценки условий труда в медицинских организациях

Наиболее острые проблемы правового регулирования труда медицинских работников связаны с проведением СОУТ. Указанные проблемы можно объединить в три группы.

Первая проблема – недостаточный учёт биологического фактора. Согласно п. 29 Методики СОУТ (Приказ Минтруда России от 24 января 2014 г. № 33н [14]), для рабочих мест медицинских и иных работников, непосредственно осуществляющих медицинскую деятельность, отнесение условий труда к классу (подклассу) условий труда по биологическому фактору осуществляется без проведения исследований и измерений. Аналогичные особенности установлены Приказом Минтруда России от 24 апреля 2015 г. № 250н [13] для рабочих мест работников, оказывающих скорую (скорую специализированную) медицинскую помощь. На практике формулировки этих нормативных актов толкуются оценивающими организациями по-разному, что приводит к присвоению рабочим местам медработников одного профиля в разных медицинских организациях различных классов условий труда.

Вторая проблема – отсутствие адекватных инструментов оценки психоэмоциональной напряжённости труда медработников. Классификатор вредных и (или) опасных производственных факторов (утверждён тем же Приказом Минтруда России от 24 января 2014 г. № 33н [14]) содержит общие показатели напряжённости трудового процесса, ориентированные преимущественно на промышленные производства: длительность сосредоточенного наблюдения, число производственных объектов одновременного наблюдения, размер объекта различения и т. п. Эти показатели слабо соотносятся с содержанием труда врача-реаниматолога, психиатра, хирурга, для которого характерен принципиально иной тип психоэмоциональной нагрузки.

Третья проблема – снижение классов условий труда медработников по итогам «плановой» СОУТ. По итогам СОУТ, проводимой не реже одного раза в пять лет (ч. 4 ст. 8 Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ[6]), рабочие места, ранее относившиеся к подклассу 3.2 или 3.3, нередко переводятся в подкласс 3.1 или в класс 2 (допустимые условия труда). Как следствие, работники утрачивают право на сокращённое рабочее время (ч. 1 ст. 92 ТК РФ применяется при подклассах 3.3, 3.4 и классе 4), дополнительный отпуск (ст. 117 ТК РФ – от подкласса 3.2), а нередко и на повышение оплаты труда. Фактические условия труда при этом остаются прежними.

Действующее законодательство содержит лишь ограниченный механизм сохранения ранее предоставленных гарантий. Согласно ч. 3 ст. 15 Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 421-ФЗ порядок и условия осуществления компенсационных мер, направленных на ослабление негативного воздействия на здоровье работников вредных и (или) опасных факторов, не могут быть ухудшены, а размеры снижены по сравнению с фактически реализуемыми на 1 января 2014 г. – при условии сохранения соответствующих условий труда на рабочем месте. Данная норма, однако, действует только для работников, принятых на работу до 1 января 2014 г., и не защищает сотрудников, принятых позднее; она не решает и вопроса о снижении классов условий труда по итогам последующих СОУТ.

4. Проблемы правового регулирования гарантий, компенсаций и досрочного пенсионного обеспечения медицинских работников

Помимо проблем СОУТ, значительную часть трудностей правоприменения составляют пробелы в регулировании гарантий и компенсаций отдельным категориям медработников.

В первую очередь это касается работников скорой медицинской помощи, психиатрической, инфекционной и противотуберкулёзной служб. Эти работники подвергаются повышенному воздействию биологических и психоэмоциональных факторов, однако единого подхода к их правовому регулированию не выработано. Постановление Правительства РФ от 14 февраля 2003 г. № 101 [8] предусматривает для них сокращённое рабочее время, но вопросы повышенной оплаты и досрочной пенсии решаются разрозненно, без связи с реальными факторами риска.

Существенное практическое значение имеет и проблема разграничения статуса медицинского работника и работника медицинской организации, не осуществляющего медицинскую деятельность. Санитары, работники прачечных, обработчики медицинского инструментария фактически подвергаются воздействию тех же биологических факторов, что и врачи и медсёстры, однако формально не относятся к категории «медицинских работников» в смысле п. 13 ст. 2 Федерального закона от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ и, соответственно, не могут в полном объёме претендовать на предусмотренные для медработников гарантии и компенсации.

Отдельного внимания заслуживает вопрос о применении к медработникам Списка № 1 и Списка № 2 производств, работ, профессий, должностей и показателей, дающих право на льготное пенсионное обеспечение, утверждённых Постановлением Кабинета Министров СССР от 26 января 1991 г. № 10. Указанные Списки, сохраняющие своё действие в силу переходных положений пенсионного законодательства, охватывают ограниченный круг медработников (в частности, персонал психиатрических, инфекционных, туберкулёзных отделений, а также патолого-анатомических и рентгенологических подразделений). Внесение изменений в перечни производилось в весьма ограниченном объёме, тогда как структура и организационные формы медицинской деятельности за последние десятилетия существенно изменились. Как следствие, значительная часть медработников с фактически вредными условиями труда сталкивается с трудностями при реализации права на досрочное пенсионное обеспечение, что порождает многочисленные судебные споры.

Ещё одна сложность – расхождение наименований должностей, указанных в трудовых книжках медработников, с действующими номенклатурными наименованиями. Такое расхождение нередко становится основанием для отказа в назначении досрочной страховой пенсии.

Специальные социальные выплаты медработникам, установленные Постановлением Правительства РФ от 31 декабря 2022 г. № 2568 [10], изначально ориентированы на поддержку медработников первичного звена и не в полной мере учитывают фактор вредных и опасных условий труда. Порядок их установления в различных субъектах Российской Федерации также существенно различается.

Отдельный аспект проблемы – отсутствие единого подхода к оплате труда медработников в целом. По наблюдениям Д.И. Логачева, «в каждом отдельном учреждении здравоохранения формируется своя система оплаты труда в зависимости от финансовых возможностей. Возникает явная дискриминация, когда в одинаковых по уровню и функциям поликлиниках и больницах размеры должностных окладов работников существенно отличаются» [5, с. 38]. Эти различия усиливаются, если работник подвергается воздействию вредных и (или) опасных факторов, а компенсационные выплаты устанавливаются работодателем в минимально допустимом размере (4 % оклада согласно ст. 147 ТК РФ).

5. Направления совершенствования законодательства о труде медицинских работников с вредными и опасными условиями труда

С учётом изложенного полагаем возможным сформулировать ряд предложений по совершенствованию действующего законодательства.

1. Предлагается закрепить в ст. 350 ТК РФ базовые гарантии медработникам, занятым на работах с вредными и опасными условиями труда, – прежде всего минимальную продолжительность сокращённого рабочего времени (не более 36 часов в неделю для рабочих мест с подклассами вредности 3.3, 3.4 и классом опасности 4) – с указанием, что данная гарантия не может быть уменьшена подзаконными актами. В настоящее время продолжительность сокращённого рабочего времени медработников определяется Правительством Российской Федерации (Постановление № 101), что допускает пересмотр гарантий на подзаконном уровне.

2. Требуется внесение изменений в Методику проведения СОУТ, утверждённую Приказом Минтруда России от 24 января 2014 г. № 33н [14], в двух направлениях: – уточнить оценку биологического фактора для медработников с учётом реальных профессиональных рисков (частоты и характера контакта с патогенами, а не только формального отнесения к учреждению определённого типа); – включить специальные показатели психоэмоциональной напряжённости для медработников, учитывающие принятие решений в условиях дефицита времени, ответственность за жизнь пациента и работу с эмоционально нагруженным контингентом.

3. Необходимо обновление Списка должностей и учреждений, работа в которых засчитывается в стаж, дающий право на досрочное назначение страховой пенсии по старости лицам, осуществлявшим лечебную и иную деятельность по охране здоровья населения (утверждён Постановлением Правительства РФ от 29 октября 2002 г. № 781), а также приведение в соответствие с современной номенклатурой должностей и организаций здравоохранения соответствующих разделов Списков № 1 и № 2 (1991 г.).

4. Целесообразно установить единый федеральный минимум специальных социальных выплат медработникам, занятым во вредных и опасных условиях труда, с сохранением права субъектов Российской Федерации устанавливать повышенные размеры. Это уравнило бы правовое положение медработников разных регионов.

5. Предлагается расширить действие ч. 3 ст. 15 Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 421-ФЗ, распространив механизм сохранения ранее предоставлявшихся гарантий не только на работников, принятых до 1 января 2014 г., но и на медработников, которым гарантии были предоставлены по результатам ранее проведённой СОУТ, – на весь период их работы на данном рабочем месте (при сохранении условий труда).

6. Следует уточнить статус работников медицинских организаций, фактически подвергающихся воздействию вредных и опасных факторов, но формально не осуществляющих медицинскую деятельность (санитары, работники прачечных, обработчики инструментария и др.). Возможно дополнение ст. 350 ТК РФ положением о том, что гарантии, предусмотренные для медработников, распространяются и на иных работников медицинских организаций при наличии подтверждённого воздействия соответствующих факторов.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Правовое регулирование труда медработников, занятых на работах с опасными и (или) вредными условиями труда, отличается преобладанием подзаконного нормотворчества. Это создаёт риск снижения уровня гарантий работникам без внесения изменений в закон и не в полной мере согласуется со ст. 7 и ч. 3 ст. 37 Конституции РФ.

2. Методика СОУТ (Приказ Минтруда России от 24 января 2014 г. № 33н) содержит пробелы в оценке биологического фактора и психоэмоциональной напряжённости труда медработников. Это приводит к занижению классов условий труда и к утрате медработниками ранее предоставлявшихся гарантий – сокращённого рабочего времени, дополнительного отпуска и повышенной оплаты труда.

3. Гарантии, компенсации и досрочное пенсионное обеспечение медработников с вредными и опасными условиями труда регулируются актами разной юридической силы; базовые перечни должностей и профессий во многом устарели, а правоприменительная практика в субъектах Российской Федерации неоднородна. Отдельные категории (средний и младший медперсонал, работники скорой помощи, психиатрической и инфекционной служб) урегулированы фрагментарно.

4. Совершенствование законодательства целесообразно вести по трём направлениям: закрепление базовых гарантий на уровне ТК РФ (без возможности пересмотра подзаконными актами); модернизация Методики СОУТ с учётом специфики медицинской деятельности; актуализация перечней должностей, дающих право на досрочное пенсионное обеспечение медработников.

Реализация предложенных мер позволила бы восстановить баланс между правовыми и фактическими гарантиями медработников, обеспечить стабильность правового регулирования их труда и в конечном счёте – снизить дефицит медицинских кадров.

Список литературы

1. Буянова, М.О. Трудовое право России: учебник / М.О. Буянова. – Москва: Юрайт, 2023. – 350 с.

2. Вазирова Р.М. Некоторые особенности правового регулирования труда медицинских работников в Российской Федерации [Электронный ресурс]. // Молодой ученый. URL: <https://moluch.ru/archive/469/103548> (дата обращения: 13.07.2026).
3. Гусов, К.Н. Трудовое право России: монография / К.Н. Гусов. – Москва: Проспект, 2022. – 400 с.
4. Иванов, А.И. Особенности трудового договора с медицинскими работниками: дис. ... канд. юрид. наук / А.И. Иванов. – Москва. – 2007. – 180 с.
5. Логачев, Д.И. Некоторые проблемы правового регулирования труда работников здравоохранения и пути их решения / Д.И. Логачев // Кадровик бюджетной организации. – 2022. – № 4. – С. 32–40.
6. О специальной оценке условий труда: Федеральный закон от 28 декабря-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2013. – № 426.
7. О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года: Указ Президента Российской Федерации от 6 июня // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019. – № 254.
8. О продолжительности рабочего времени медицинских работников в зависимости от занимаемой ими должности и (или) специальности: Постановление Правительства Российской Федерации от 14 февраля // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 101.
9. О продолжительности ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, предоставляемого отдельным категориям работников: Постановление Правительства Российской Федерации от 6 июня // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2013. – № 482.
10. О дополнительной государственной социальной поддержке медицинских работников медицинских организаций, входящих в государственную и муниципальную системы здравоохранения и участвующих в базовой программе обязательного медицинского страхования: Постановление Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2022 г // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2023. – № 2568.
11. О страховых пенсиях: Федеральный закон от 28 декабря-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2013. – № 400.
12. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие здравоохранения»: Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 1640.
13. Об особенностях проведения специальной оценки условий труда на рабочих местах медицинских работников, непосредственно оказывающих скорую (скорую специализированную) медицинскую помощь: Приказ Минтруда России от 24 апреля № 250н [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2015. – № 250. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 13.07.2026).

14. Об утверждении Методики проведения специальной оценки условий труда, Классификатора вредных и (или) опасных производственных факторов, формы отчёта о проведении специальной оценки условий труда и инструкции по её заполнению: Приказ Минтруда России от 24 января № 33н // Российская газета. – 2014. – № 33.
15. Сорокин, Б.К. Особенности правового регулирования труда медицинских и фармацевтических работников: дис. ... канд. юрид. наук / Б.К. Сорокин. – Москва. – 2018. – 200 с.
16. Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 1 (ч. I). – Ст. 3.

References

1. Buyanova M.O. Labor Law of Russia: a textbook. – Moscow: Yurayt, 2023. – 350 P. (In Russ.)
2. Vazirova R.M. Some Features of the Legal Regulation of the Work of Medical Workers in the Russian Federation // Young Scientist. – URL: <https://moluch.ru/archive/469/103548> (дата обращения: 13.07.2026).
3. Gusov K.N. Labor Law of Russia: a monograph. – Moscow: Prospekt, 2022. – 400 P. (In Russ.)
4. Ivanov A.I. Features of the employment contract with medical workers: dis. kand. jurid. Sciences. – M., 2007. – 180 P. (in Russ.).
5. Logachev D.I. Some problems of legal regulation of labour in the healthcare sector and ways to solve them // Personnel Officer of a Public Sector Organization. – 2022. – № 4.
6. On the Special Assessment of Working Conditions: Federal Law-FZ dated December 28 // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2013. – T. 6991, № 426. – Art. 6991.
7. On the Strategy for the Development of Healthcare in the Russian Federation for the Period up to 2025: Decree of the President of the Russian Federation dated June 6 // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2019. – T. 2927, № 254. – Art. 2927.
8. On the duration of working hours for medical workers depending on their position and (or) specialty: Resolution of the Government of the Russian Federation dated February 14 // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2003. – T. 757, № 101. – Art. 757.
9. On the duration of the annual additional paid leave for work in hazardous and (or) dangerous working conditions, granted to certain categories of employees: Resolution of the Government of the Russian Federation dated June 6 // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2013. – T. 2999, № 482. – Art. 2999.
10. On additional state social support for medical workers in medical organizations that are part of the state and municipal healthcare systems and participate in the basic mandatory health insurance program: Resolution of the Government of the Russian Federation dated December 31, 2022 // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2023. – T. 419, № 2568. – Art. 419.
11. On insurance pensions: Federal Law-FZ dated December 28 // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2013. – T. 6965, № 400. – Art. 6965.

12. On the approval of the state program of the Russian Federation “Development of Healthcare”: Resolution of the Government of the Russian Federation dated December 26, 2017 // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2018. – № 1640. – Art. 373.
13. On the specifics of conducting a special assessment of working conditions at the workplaces of medical workers who directly provide emergency (emergency specialized) medical care: Order of the Ministry of Labor of Russia dated April 24, 2015, No. 250n // Official website. – 2015. – № 250. (In Russ.)
14. On the approval of the Methodology for Conducting a Special Assessment of Working Conditions, the Classifier of Harmful and (or) Hazardous Production Factors, the Form of the Report on Conducting a Special Assessment of Working Conditions, and the Instructions for Filling It Out: Order of the Ministry of Labour of Russia dated January 24, 2014, No. 33n (as amended on April 27, 2020) // Rossiyskaya Gazeta. – 2014. – № 33.
15. Sorokin B.K. Features of the legal regulation of the work of medical and pharmaceutical workers: dis. kand. jurid. Sciences. – M., 2018. – 200 P. (In Russ.)
16. The Labor Code of the Russian Federation dated December 30, 2001,-FZ // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2002. – T. 3, № 197.

ARTICLES IN ENGLISH

ECONOMICS

ECONOMICS AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

Статья поступила в редакцию: 18.08.2026

Статья принята к публикации: 25.08.2026

Статья опубликована: 01.09.2026

УДК 331.105.24

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.143.9.23336

**Human capital development strategies in large textile enterprises of Uzbekistan
in the context of the transition to a green economy**

Olimova Nargizakhon Odilbek kizi

Associate Professor

Department of Management, Andijan State Technical Institute

Uzbekistan, Andijan

ORCID: 0000-0001-5161-7666

E-mail: nargizaolimova21@gmail.com

**Стратегии развития человеческого капитала на крупных текстильных
предприятиях Узбекистана в условиях перехода к зелёной экономике**

Олимова Наргизахон Одилбек кизи

доц. кафедры Менеджмент, Андижанский государственный технический институт

Республика Узбекистан, г. Андижан

Abstract

The transition to a green economy is reshaping the requirements imposed on human capital in industrial enterprises. This issue is particularly important for Uzbekistan's textile industry, which combines a large employment base, export orientation, technological modernization and increasing integration into international value chains. The study aims to identify strategic directions for human capital development in large textile enterprises under green transformation. The methodology

Библиографическое описание: Олимова Н.О. кизи Стратегии развития человеческого капитала на крупных текстильных предприятиях Узбекистана в условиях перехода к зелёной экономике // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 9(143). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23336>

For citation: Olimova N.O.K. Human capital development strategies in large textile enterprises of Uzbekistan in the context of the transition to a green economy // Universum: economics and law : electronic scientific journal. 2026. No. 9(143). Available at: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23336>

combines statistical and comparative analysis, systematic interpretation of official policy documents and a review of recent research on green human resource management, green skills and digital transformation. Official data show that more than 6,000 textile enterprises employed about 570 thousand people in 2024, while employment reached 623 thousand and sectoral production amounted to 134 trillion soums in 2025 [10–11]. The article proposes a conceptual human capital development model integrating green skills, digital competencies, technological adaptability, continuous learning and ESG competencies. The analysis shows that technological modernization alone cannot ensure sustainable productivity growth unless employees are able to operate resource-efficient equipment, manage energy and water consumption, apply circular-economy practices and use digital production systems. The proposed strategy links personnel development with resource efficiency, labour productivity, export competitiveness and the green-economy objectives of Uzbekistan.

Аннотация

Переход к зелёной экономике существенно изменяет требования к человеческому капиталу промышленных предприятий. Данная проблема особенно актуальна для текстильной промышленности Узбекистана, которая характеризуется высокой занятостью, экспортной ориентацией, технологической модернизацией и растущей интеграцией в международные цепочки создания стоимости. Цель исследования заключается в определении стратегических направлений развития человеческого капитала на крупных текстильных предприятиях в условиях зелёной трансформации. Методология включает статистический и сравнительный анализ, системную интерпретацию официальных программных документов, а также обзор современных исследований в области зелёного управления человеческими ресурсами, зелёных навыков и цифровой трансформации. Согласно официальным данным, в 2024 году более 6 тыс. текстильных предприятий обеспечивали занятость около 570 тыс. человек, а в 2025 году численность занятых достигла 623 тыс. человек при объёме производства 134 трлн сумов [10–11]. В статье предложена концептуальная модель развития человеческого капитала, объединяющая зелёные навыки, цифровые компетенции, технологическую адаптивность, непрерывное обучение и ESG-компетенции. Показано, что технологическая модернизация не обеспечивает устойчивого роста производительности без соответствующего развития работников, способных эксплуатировать ресурсоэффективное оборудование, управлять энергией и водой, применять принципы циркулярной экономики и использовать цифровые производственные системы. Предлагаемая стратегия связывает развитие персонала с ресурсоэффективностью, производительностью труда, экспортной конкурентоспособностью и целями зелёной экономики Узбекистана.

Keywords: human capital, green economy, textile industry, green skills, labour productivity, digital competencies, technological adaptability, ESG, Uzbekistan.

Ключевые слова: человеческий капитал, зелёная экономика, текстильная промышленность, зелёные навыки, производительность труда, цифровые компетенции, технологическая адаптивность, ESG, Узбекистан.

Introduction

The transition to a green economy is one of the major structural transformations affecting contemporary industrial development. Energy-efficient technologies, renewable energy, circular production, environmental monitoring and sustainable supply-chain requirements are changing not only production processes but also the composition of labour demand. Research on green human resource management shows that environmental objectives become more effective when recruitment, training, performance appraisal, knowledge sharing and employee behaviour are aligned with sustainability goals [1–7].

This transformation is particularly relevant for Uzbekistan. In April 2024, official information indicated that more than 6,000 textile enterprises operated in the country and employed about 570 thousand people [10]. By 2025, employment in the sector had reached 623 thousand people and textile production amounted to 134 trillion soums; the official outlook also identified the potential to increase employment to about 650 thousand in 2026 [11]. These dynamics make the textile industry not only an important production and export sector but also a major field for human-capital policy.

The sector is simultaneously becoming more integrated into global value chains. In 2024, textile exports during January–October amounted to USD 2.4334 billion; yarn accounted for 43.5 % and finished textile products for 39.1 % of textile exports [12]. Cooperation with international brands increases requirements for product quality, traceability, environmental performance, production discipline and staff competence. Official information on internationally integrated enterprises identifies Uztex Group, Navbahor Textile Cluster and Global Textile among the large producers cooperating with foreign brands [13].

Uzbekistan's green-economy agenda adds a further dimension to these changes. National policy targets include higher industrial energy efficiency, greater use of renewable energy and lower greenhouse-gas intensity [13]. Textile production is directly affected because spinning, weaving, knitting, dyeing, finishing and garment manufacturing depend on electricity, thermal energy, water, chemicals and raw materials. Consequently, technological modernization must be accompanied by systematic development of green, digital and managerial competencies (Figure 1) [10–11].

The purpose of this study is to determine strategic directions for human capital development in large textile enterprises of Uzbekistan in the context of the transition to a green economy. The study focuses on the relationship between green skills, digital competencies, technological adaptability, continuous learning and ESG-oriented management, and on their potential contribution to productivity, resource efficiency and international competitiveness.

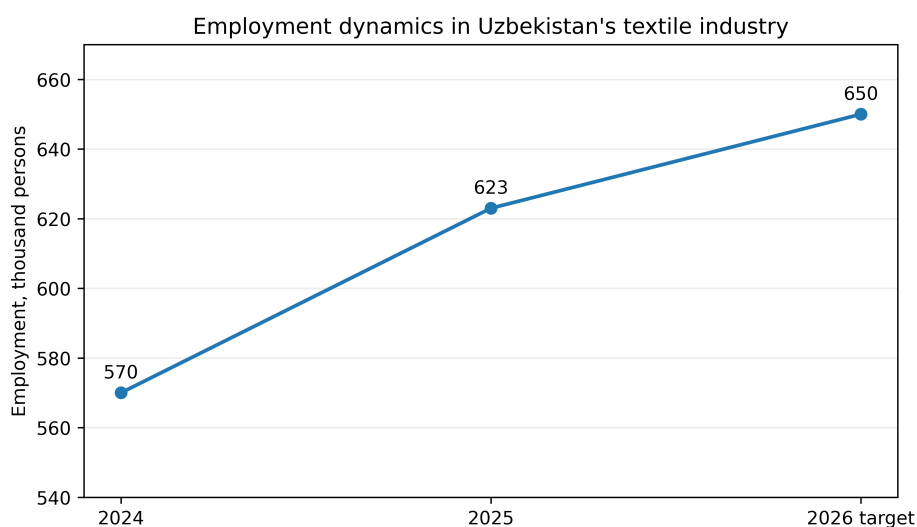


Figure 1. Employment dynamics in Uzbekistan's textile industry, 2024–2026. Source: compiled by the author based on official data

Materials and methods

The research is based on secondary statistical and analytical information from official sources of Uzbekistan and on peer-reviewed literature concerning green human resource management and green skills. The principal official sources are the National Statistics Committee, the Government and the President of the Republic of Uzbekistan. International and academic sources were used to substantiate the competency framework and the relationship between green HR practices, employee behaviour and sustainable performance [1–9].

The methodology combines statistical analysis, comparative analysis, content analysis of policy documents and conceptual modelling. At the macro level, employment, production and export indicators were examined. At the enterprise level, publicly available information on selected large textile producers integrated into international value chains was considered. Human capital was analysed through five dimensions: green skills (GS), digital competencies (DC), technological adaptability (TA), continuous learning (CL) and environmental, social and governance competencies (ESG).

The conceptual relationship is expressed as follows:

$$\text{HCD} = \beta_0 + \beta_1 \text{GS} + \beta_2 \text{DC} + \beta_3 \text{TA} + \beta_4 \text{CL} + \beta_5 \text{ESG} + \varepsilon$$

where HCD is human capital development; GS is green skills; DC is digital competencies; TA is technological adaptability; CL is continuous learning; ESG represents environmental, social and governance competencies; β_0 is the intercept; β_1 – β_5 are coefficients reflecting the contribution of the respective factors; and ε is the random error term.

The equation is used as a conceptual specification rather than an estimated econometric model because comparable enterprise-level datasets on employee qualifications, training expenditure, green competencies and labour productivity are not publicly available for all selected enterprises. Therefore, the paper does not report estimated β -coefficients and does not infer causal effects (Figure 2) [1–9].

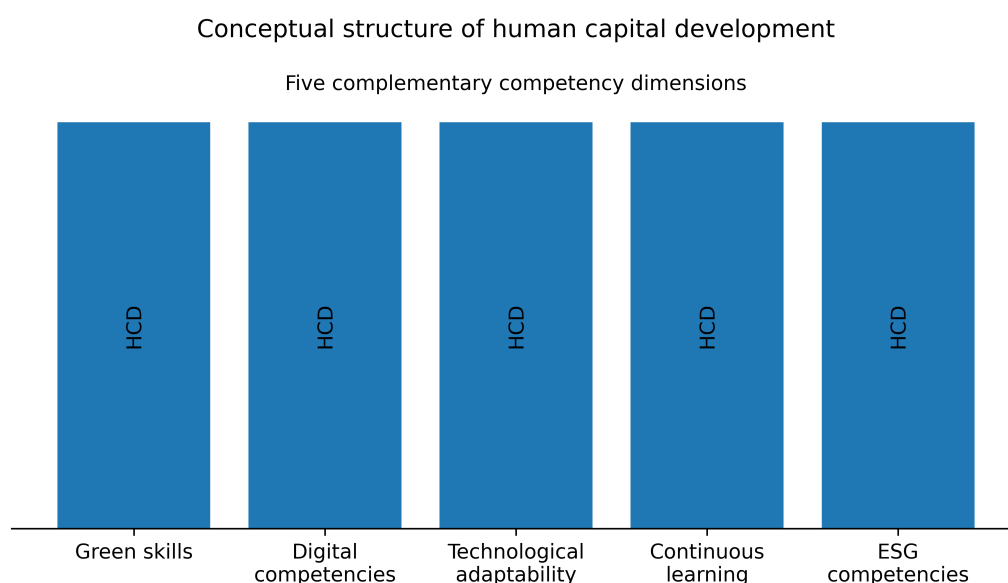


Figure 2. Conceptual structure of human capital development under green transformation.
Source: developed by the author based on

Results and discussion

The analysis confirms the growing employment and production significance of Uzbekistan's textile industry. The increase in sectoral employment from approximately 570 thousand people in 2024 to 623 thousand in 2025 corresponds to growth of about 9.3 %. This expansion strengthens the need for systematic personnel development because a larger workforce must simultaneously adapt to technological modernization, resource-efficiency requirements and international market standards [10–11].

Export data also demonstrate the importance of moving toward higher-value production. During January–October 2024, textile exports amounted to USD 2.4334 billion. Yarn represented 43.5 % of textile exports, while finished textile products accounted for 39.1 % [12]. Increasing the share and competitiveness of higher-value finished products requires employees with competencies in design, quality management, automated production, logistics, marketing, international standards and sustainable manufacturing.

Green transformation changes the structure of labour demand in several ways. First, operators and technical personnel need energy-efficiency competencies because equipment settings, maintenance and production discipline influence electricity and thermal-energy consumption. Second, dyeing and finishing personnel require water-management skills related to water saving, wastewater treatment and reuse. Third, circular-economy competencies are needed to reduce cutting losses, segregate production residues and increase recycling. Fourth, sensors, automated lines, digital quality control and data analytics increase the importance of digital competencies. Fifth, managers require ESG knowledge because international buyers increasingly assess environmental and social performance [1–7].

The selected enterprise examples illustrate why these competencies matter. According to official information, Uztex Group in Khorezm has annual production capacity of approximately 160 thousand tons and works with international brands; Navbahor Textile Cluster in Navoi region has capacity of about 135 thousand tons and cooperates with GEMO; Global Textile in Fergana region

produces about 62 thousand tons of knitwear and supplies Kiabi [13]. Integration into such value chains creates a direct relationship between technological capability, quality assurance, environmental compliance and human capital.

Table 1.

Priority green competencies for textile enterprises. Source: compiled by the author based on

Competency	Main content	Expected economic effect
Energy efficiency	Efficient equipment operation, energy monitoring	Lower unit energy costs
Water management	Water saving, reuse, wastewater control	Lower water consumption
Waste management	Sorting, recycling, reuse and circularity	Lower material losses
Digital skills	Automation, sensors, digital quality control, data analysis	Higher labour productivity
ESG competence	Environmental and social standards, reporting	Improved market access
Continuous learning	Reskilling and upskilling for new technologies	Higher adaptability

The findings are consistent with recent studies showing that green HRM practices can support environmental sustainability through green innovation, green knowledge sharing, employee commitment and environmentally responsible behaviour [1, 2, 4, 6, 7]. For textile enterprises, this means that green transformation should not be delegated only to technical or environmental departments. Recruitment criteria, training plans, performance indicators, internal communication and incentive systems should incorporate measurable green objectives.

A practical human capital development strategy for large textile enterprises should therefore contain five interrelated blocks. The first is green-skills development through targeted training in energy, water, waste and environmental standards. The second is digital upskilling for automated and data-driven production. The third is technological adaptability through multiskilling, rotation and equipment-specific certification. The fourth is continuous learning through partnerships with universities, vocational institutions and equipment suppliers. The fifth is ESG-oriented management, including environmental responsibility, occupational standards, traceability and sustainability reporting.

The proposed framework also has an important economic interpretation. Investment in human capital can reduce the gap between installed production capacity and effectively utilized capacity. When employees understand resource-efficient operating modes, quality requirements and digital monitoring systems, enterprises can reduce downtime, defects, energy losses and material waste. Thus, green human capital becomes a mechanism linking environmental modernization with production-potential management and export competitiveness.

Conclusion

The transition to a green economy creates both challenges and opportunities for Uzbekistan's textile industry. The sector's large employment base, increasing production scale and integration into international value chains make human capital a critical factor of future competitiveness. Official data showing growth in employment and production confirm that personnel development must accompany the expansion of physical production capacity [10–11].

The study demonstrates that technological modernization without corresponding investment in human capital may limit the effectiveness of green transformation. Large textile enterprises require employees who combine traditional technical skills with green, digital, adaptive and ESG competencies. These competencies are especially important for energy efficiency, water management, circular use of materials, automated production and compliance with international buyer requirements.

A five-component human capital development framework is proposed: green skills, digital competencies, technological adaptability, continuous learning and ESG-oriented management. The framework can be incorporated into enterprise HR strategies through competency matrices, targeted training, internal certification, performance indicators and cooperation with educational institutions.

At the enterprise level, the proposed approach can contribute to lower resource intensity, higher labour productivity, better quality and stronger access to international markets. At the national level, development of green human capital can support Uzbekistan's green-economy objectives while improving employment quality and the competitiveness of textile exports. Further research should validate the conceptual model using primary enterprise data and estimate the quantitative relationship between green competencies, training expenditure, labour productivity and resource-efficiency indicators.

References

1. Awais-e-Yazdan M., Iqbal M.S., Mushtaq M., Birau R., Popescu V., Ninulescu P.V. Awais-e-Yazdan M., Iqbal M.S., Mushtaq M., Birau R., Popescu V., Ninulescu P.V. Green HRM practices in textile sector of Pakistan and its impact on green innovation and environmental sustainability // *Industria Textila*. – 2024. – T. 75, № 3. – DOI: 10.35530/IT.075.03.202383.
2. Mehrajunnisa M., Jabeen F., Faisal M.N., Lange T. The influence of green human resource management practices and employee green behavior on business performance in sustainability-focused organizations // *Journal of Environmental Planning and Management*. – 2023. – T. 66, № 12. – DOI: 10.1080/09640568.2022.2074824.
3. Goyipnazarov S.B., Kurbanbayeva S.M. Green skills: a new developing direction in the labor market // *Labor Economics and Human Capital*. – 2024. – T. 3, № 2. – DOI: 10.55439/lehc/vol3iss2/a84.
4. Sharif S. Green practices in textile sector: impact of green HRM and ethical leadership on psychological green climate, green behaviors and creativity // *Employee Relations: The International Journal*. – 2026. – T. 48, № 2. – DOI: 10.1108/ER-01-2025-0019.

5. Kaushiva A. Green Economic Transition and Green Skills: A Pathway for Sustainable Development // Shanlax International Journal of Economics. – 2025. – Т. 13, № 3. – DOI: 10.34293/economics.v13i3.8611.
6. Joshi A., Kataria A., Rastogi M., Beutell N.J., Ahmad S., Yusliza M.Y. Green human resource management in the context of organizational sustainability: A systematic review and research agenda // Journal of Cleaner Production. – 2023. – Т. 430. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.139713.
7. Ali S.R., Al Masud A., Hossain M.A., Islam K.M.Z., Alam S.M.S. Weaving a greener future: The impact of green human resources management and green supply chain management on sustainable performance in Bangladesh's textile industry // Cleaner Logistics and Supply Chain. – 2024. – Т. 10. – DOI: 10.1016/j.clscn.2024.100143.
8. Asian Development Bank. Harnessing the Fourth Industrial Revolution through Skills Development in High-Growth Industries in Central and West Asia – Uzbekistan. Manila: Asian Development Bank, 2023. 104 P. DOI: 10.22617/TCS230156-3.
9. Gregg C. Strietska-Ilina O., Büdke C. Anticipating Skill Needs for Green Jobs: A Practical Guide. – Geneva: International Labour Office, 2015. – 118 P.
10. President of the Republic of Uzbekistan. Measures to Develop Textile Industry Discussed. Tashkent, 16 April 2024. Official publication. – Tashkent: President of the Republic of Uzbekistan, 2024.
11. Government of the Republic of Uzbekistan. Results of 2025 in the textile industry and priority tasks for the future are reviewed. Tashkent, 2025. Official publication. – Tashkent: Government of the Republic of Uzbekistan, 2025.
12. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Export of textile products, January–October. – Tashkent: National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan, 2024. – 18 P.
13. Ministry of Investment, Industry and Trade of the Republic of Uzbekistan. Textile Revolution in Uzbekistan: How the Country Is Becoming a New Manufacturing Hub for Global Brands. – Tashkent: Ministry of Investment, Industry and Trade of the Republic of Uzbekistan, 2025. – Official publication.

DIGITAL ECONOMY AND DATA ECONOMY

Статья поступила в редакцию: 20.08.2026

Статья принята к публикации: 25.08.2026

Статья опубликована: 01.09.2026

УДК 005.32:658.8

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.143.9.23347

Organizational readiness and data-driven leadership: a multilevel framework for marketing transformation

Orlova Ekaterina Dmitrievna

Associate Professor

Department of Digital Economics and Business Analytics, Institute of Applied Digital Technologies

Russia, Novosibirsk

E-mail: ek.orlova43@gmail.com

Организационная готовность и лидерство, основанное на данных: многоуровневая модель трансформации маркетинга

Орлова Екатерина Дмитриевна

доц. кафедры цифровой экономики и бизнес-аналитики, Институт прикладных цифровых технологий

Российская Федерация, г. Новосибирск

Abstract

Research on analytics capability has shown that data-related investments acquire organizational value through culture, learning routines, and the capacity to absorb analytical knowledge, a mediating pathway documented across manufacturing, healthcare, and cross-industry firm samples. Research on leadership competencies has documented analytical literacy, technological fluency, communication, change management, and ethical judgment as domains of professional practice, established through Delphi consensus among senior managers and through contingency typologies built on strategic orientation. This article develops a multilevel reading of these two research streams through the framework for data-driven marketing leadership and organizational transformation, which brings capability readiness, technical readiness, and leadership readiness into a single diagnostic sequence ahead of a five-domain model of leadership practice. The literature review traces capability-mediated performance evidence, competency architectures

Библиографическое описание: Орлова Е.Д. Организационная готовность и лидерство, основанное на данных: многоуровневая модель трансформации маркетинга // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 9(143). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23347>

For citation: Orlova E.D. Organizational readiness and data-driven leadership: a multilevel framework for marketing transformation // Universum: economics and law : electronic scientific journal. 2026. No. 9(143). Available at: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23347>

for digital transformation, algorithm-trust findings, and data-quality communication research, and identifies where the capability-mediation literature and the competency literature locate the same contingency in different variables. The resulting synthesis specifies organizational readiness as the operating condition through which leadership competencies acquire decision relevance, yielding a four-stage sequence for transformation work and a cross-level empirical design for testing the relationship between organizational substrate, leadership competencies, and decision quality.

Аннотация

Исследования аналитических способностей организаций показывают, что отдача от инвестиций в данные определяется не столько самими данными, сколько корпоративной культурой, устоявшимися практиками обучения и способностью организации усваивать новые аналитические знания; этот опосредующий механизм подтверждён на выборках производственных, медицинских и разноотраслевых компаний. Исследования лидерских компетенций выделяют аналитическую грамотность, владение технологиями, коммуникативные навыки, управление изменениями и этическое суждение как области профессиональной практики; эти области установлены методом Дельфи среди руководителей высшего звена и с помощью типологий, построенных на стратегической ориентации организации. Статья соединяет эти два направления в рамках модели лидерства в маркетинге на основе данных, которая помещает готовность организации использовать аналитические способности, техническую готовность и готовность руководства в единую диагностическую последовательность, предшествующую пятидоменной модели лидерской практики. В обзоре литературы рассмотрены данные о влиянии организационных способностей на результативность, модели компетенций для цифровой трансформации, работы о доверии к алгоритмам и исследования, посвящённые передаче сведений о качестве данных; показано, что литература об опосредующей роли способностей и литература о компетенциях описывают, по сути, одну и ту же зависимость, но через разные переменные. Синтез показывает, что организационная готовность — это условие, при котором лидерские компетенции становятся значимыми для принятия решений, и предлагает четырёхэтапную последовательность трансформационной работы, а также кросс-уровневый эмпирический дизайн для проверки связи между организационным субстратом, лидерскими компетенциями и качеством решений.

Keywords: data-driven leadership, organizational readiness, analytics capability, marketing transformation, absorptive capacity, leadership competencies, data-driven culture.

Ключевые слова: лидерство, основанное на данных, организационная готовность, аналитическая способность, трансформация маркетинга, абсорбционная способность, лидерские компетенции, культура работы с данными.

Introduction

Data-driven management has become a defined area of organizational research as firms integrate customer data platforms, marketing automation, predictive models, dashboards, and generative analytical tools into planning and resource allocation. The marketing technology

landscape alone comprised more than fifteen thousand distinct solutions by 2025, a hundredfold increase over the preceding decade [1], a growth rate that outpaces the organizational routines needed to select, integrate, and govern the resulting tool inventory, a gap connected to architectural coherence, the alignment of strategic intent, organizational process, and technological infrastructure, under which firms with high coherence achieve a 2.3-fold marketing return on investment and 1.8-fold faster time-to-market for new initiatives relative to firms with fragmented systems. Coherence of this kind depends on organizational conditions that precede any individual tool purchase, which raises the question this article addresses: what organizational conditions allow data-driven tools to enter planning, resource allocation, customer management, and performance evaluation in a reliable form. A systematic review of ninety-four studies of data-driven decision-making in marketing found organizational readiness, analytics maturity, and leadership capability coded as an enabling or moderating condition in twenty-four percent of the reviewed material, with governance addressed in nineteen percent [2]. These proportions mark an underdeveloped segment of an otherwise active research space: technological and customer-facing applications of data-driven decision-making have accumulated a substantially larger share of published evidence than the organizational conditions that determine whether those applications convert into better decisions. Capability research supplies a vocabulary for this underdeveloped segment through data-driven culture, organizational learning, process routines, human skills, and data resources. Leadership research supplies a parallel vocabulary for the individual and relational work of interpreting evidence, communicating choices, coordinating change, and maintaining ethical judgment. The two vocabularies converge in Kalinina's [3] framework for data-driven marketing leadership, which places transformation diagnostics and competency development within a single multilevel architecture and treats them as one integrated research problem.

Materials and methods

Analytics capability and organizational substrate

Gupta and George [4, p. 1052] built a resource-based account of big data analytics capability by separating tangible resources, human skills, and intangible resources, and assigned the explanatory weight for cross-firm heterogeneity in outcomes to the intangible category: data-driven culture and organizational learning intensity, the elements that shape how analytical output is recognized, discussed, incorporated into routines, and converted into action. Technical infrastructure proved comparatively easy for competing firms to replicate. Mikalef et al. [5] organized the resulting empirical literature around five capability dimensions, process, people, technology, organization, and data, reattributing performance gains credited loosely to “big data” in earlier work to the capability layer assembled from these interacting resources. Mikalef et al. [6] tested the internal structure of that layer through survey data combined with fuzzy-set qualitative comparative analysis, modeling the analytics-performance relationship as configurational: high performance is associated with joint resource configurations, an association a single resource examined in isolation does not reproduce. Karaboga et al. [7] then supplied a direct mediation test of the specific configuration those two studies implied, surveying 432 big data experts across 132 Turkish firms and finding that data-driven culture significantly mediated the association between analytics management capability and both operational and financial performance. Wang and Byrd

[8] extended the same mediating logic to a healthcare setting distant from marketing or general management, reporting that business analytics converts into decision-making effectiveness through knowledge absorptive capacity, a construct that names the same organizational function as data-driven culture, the capacity to recognize, assimilate, and apply external analytical knowledge, from within a distinct theoretical tradition. Yu et al. [9] extended it again to supply chain management, describing data-driven capabilities as resources that generate performance gains only when embedded in complementary organizational routines. The mediating mechanism these four studies describe, data-driven culture in Turkish cross-industry firms, absorptive capacity in healthcare, and routine embeddedness in supply chains, is a single organizational function measured under three different labels in three different sectors, which is why the substrate identified by Gupta and George [4] reads as a general property of analytics-intensive organizations.

Table 1.**Capability studies and the organizational substrate of data-driven work**

Source	Design / Setting	Organizational Mechanism	Contribution to the Present Framework
Gupta and George [4]	Multi-case analysis; international firms	Data-driven culture; organizational learning intensity	Defines the intangible substrate of analytics capability
Mikalef et al. [5]	Systematic literature review	Process, people, technology, organization, and data	Maps the capability dimensions surrounding analytical work
Mikalef et al. [6]	Survey and fsQCA	Resource configurations	Shows the joint, non-additive operation of organizational resources
Karaboga et al. [7]	Survey; 432 experts in 132 firms	Data-driven culture	Establishes a direct mediating pathway to operational and financial performance
Wang and Byrd [8]	Survey; healthcare sector	Knowledge absorptive capacity	Confirms the mediating mechanism outside marketing and analytics-specific settings
Yu et al. [9]	Resource-based view analysis; supply-chain sector	Complementary organizational routines	Confirms the same mechanism a third time, in operational practice

Leadership competencies for digital transformation

A second literature specifies the competencies through which individual leaders conduct digital transformation, and this literature has not, so far, located the contingency the capability-mediation studies identify. Philip et al. [10] built a three-round Delphi consensus among eighteen international senior managers, arriving at thirty-nine competency items of which data-driven decision-making formed part of the six items reaching the highest agreement, alongside visionary thinking, agility, and strategic knowledge; the Delphi method registers which competencies a panel of practitioners ranks highly, a design suited to establishing relative importance among coequal items, leaving dependency between them unspecified. Imran et al. [11] proposed an eight-competency framework for industrial organizations, positioning data-driven decision-making beside adaptability, quick failure, and risk-taking without an ordering claim among the eight. Müller et al. [12] moved the literature toward an explicit contingency logic, deriving four leadership profiles, the

challenger, the bricoleur, the organizer, and the competitor, from the Competing Values Framework and arguing that the competency portfolio a leader needs depends on the organization's strategic orientation along axes of stability versus flexibility and internal versus external focus.

The contingency Müller et al. [12] specify and the contingency Karaboga et al. [7] and Wang and Byrd [8] measure name different variables for what could be the same underlying dependency. Müller et al. locate the moderating condition in strategic orientation, a classification of the organization's posture toward change; Karaboga et al. and Wang and Byrd locate it in data-driven culture and absorptive capacity, a measure of the organization's capacity to interpret and act on analytical output, a variable the archetype classification does not assess. A leader classified as an organizer under the Competing Values Framework in a firm scoring low on the Gupta and George [4] culture and learning-intensity dimensions occupies exactly the condition Karaboga et al. [7] measured as producing weak mediation between capability and performance, since the archetype describes strategic posture and the mediating mechanism those firm-level studies isolate is a separate organizational property.

Table 2.**Leadership competency research relevant to data-driven transformation**

Source	Method	Leadership Structure	Analytical Relevance
Philip et al. [10]	Three-round Delphi; 18 senior managers	39 competencies; data-driven decision-making among the six highest-consensus items	Identifies the practitioner-recognized leadership repertoire
Imran et al. [11]	Framework synthesis; industrial organizations	8 transformation competencies, unranked	Places data-driven decision-making within change-oriented practice
Müller et al. [12]	Literature synthesis via the Competing Values Framework	4 leader profiles (challenger, bricoleur, organizer, competitor)	Connects competency portfolios with strategic orientation, a variable distinct from culture and absorptive capacity

Readiness and leadership in marketing transformation

Kalinina's [3] framework for data-driven marketing leadership resolves the divergence identified above by placing the substrate-based contingency ahead of the competency architecture. The framework separates three readiness dimensions. Capability readiness assesses whether the organization can interpret evidence, sustain learning routines, and convert findings into recurring decisions. Technical readiness assesses infrastructure, system integration, and data quality. Leadership readiness assesses executive sponsorship, decision authority, and resource commitment; transformation lacking executive sponsorship fails through middle-management resistance and resource constraints regardless of the technical infrastructure in place, operationalizing the same substrate-dependency Karaboga et al. [7] measured through survey data. Once these three readiness conditions are established, the framework arranges five leadership domains, analytical literacy, technological fluency, communication competency, change-management capability, and ethical judgment, around a central integrative capacity of strategic vision. Kalinina's [3] treatment of strategic decision-making gives the readiness sequence operational content beyond the diagnostic labels. Evidence-based strategy formulation, in that account, begins with hypothesis development

that translates strategic questions into testable propositions, proceeds through evidence synthesis that triangulates findings across descriptive, predictive, and experimental methods, and concludes in decision governance structures that allocate decision rights, standardize the evaluation process, and document the rationale, evidence, and expected outcome of each major choice. This sequence specifies what “using” analytical literacy or technological fluency means in practice once readiness conditions are met, which is why the readiness and competency components of the framework read as stages of one decision process: a leader applies analytical literacy by developing and testing a hypothesis, applies technological fluency by drawing on the organization's data infrastructure to synthesize evidence, and applies change-management capability by working through the decision-rights and documentation structure the organization has established. Marketing settings make this sequence unusually visible because marketing decisions combine customer data, commercial targets, creative judgment, channel coordination, and rapid feedback cycles within a single decision cadence, which is why this framework is built specifically for marketing leadership, where this decision cadence is most pronounced.

Table 3.

Components of the multilevel framework for data-driven marketing transformation, adapted from Kalinina [3]

Framework Component	Primary Unit	Analytical Function	Operational Question
Capability readiness	Organization	Assesses culture, learning, and the capacity to absorb analytical knowledge	Can teams interpret and use analytical findings in recurring decisions?
Technical readiness	Organization	Assesses systems, integration, accessibility, and data quality	Can relevant data and tools support the intended decision process?
Leadership readiness	Organization and senior leadership	Assesses sponsorship, resources, authority, and coordination	Can the transformation receive direction and sustained support?
Leadership competency domains	Individual leader and leadership team	Assesses analytical, technological, communicative, change, and ethical practice	Can leaders translate analytical resources into coordinated decisions and action?

Source: compiled by the author.

Organizational readiness as the operating context

The capability-mediation literature specifies what readiness supplies to each of the five competency domains individually. Analytical literacy depends on access to reliable data, shared standards for evaluating evidence, and a decision governance structure for recording and reviewing analytical rationale. Technological fluency depends on the quality of system integration Mikalef et al. [5] place within the technology dimension of capability. Communication competency depends on the decision forums and shared metric language that leadership readiness establishes through executive sponsorship. Change-management capability depends on the resource commitment and coordination authority that the same readiness dimension supplies. Each domain, in other words, converts an organizational resource into a leadership action; where the resource is absent, the domain has no material to act on. Behavioral evidence specifies what happens once that material is absent from the organization. Dietvorst et al. [13] showed that decision-makers who observe a

single algorithmic error lose confidence in algorithmic recommendations faster than they lose confidence in a human forecaster who makes the identical error, even when the algorithm outperforms the human on average across the full observed record. An organization with the review routines Kalinina's [3] decision governance structures specify, a documented rationale, an evidence base, and a comparison against expected outcomes, can place that single error within the broader performance record the routine has accumulated; an organization without such routines has no comparative record to place the error against, which is the condition under which Dietvorst et al. [13] observed leaders reverting to unaided judgment. Moges et al. [14] documented a parallel mechanism on the technical-readiness side: communicating data-quality metadata to decision-makers degrades decision outcomes once the level of detail exceeds what the decision-maker can process, which means that the technical-readiness question posed above, whether data quality can support the intended decision process, concerns the fit between information detail and decision-maker capacity, a condition that installing a quality-monitoring system alone does not establish.

Table 4.**Readiness dimensions, documented failure modes when absent, and supporting evidence**

Readiness Dimension	Operational Question	Documented Failure Mode When Absent	Supporting Evidence
Capability readiness / data-driven culture	Can teams interpret and use analytical findings in recurring decisions?	Analytics management capability shows a weak or absent association with performance gains once the mediating cultural layer is missing	Gupta and George [4]; Karaboga et al. [7]
Technical readiness / data quality	Can relevant data and tools support the intended decision process?	Data-quality metadata degrades decision outcomes once its detail exceeds decision-maker processing capacity	Moges et al. [14]
Leadership readiness / decision governance	Can the transformation receive direction and sustained support?	Leaders default to unaided judgment after a single observed algorithmic error, absent a documented performance record to contextualize it	Dietvorst et al. [13]
Leadership readiness / executive sponsorship	Can the transformation receive direction and sustained support?	Transformation stalls under middle-management resistance and resource constraints regardless of technical infrastructure	Kalinina [3]

Read together, the capability-mediation literature and the behavioral evidence specify a single interaction. Individual competency determines what a leader can understand, communicate, and coordinate; organizational readiness determines what resources, routines, and interpretive practices are available for that competency to act on; decision quality is the joint product of the two, measured in the four documented failure modes summarized in Table 4. This joint dependency is the mechanism the conceptual model developed below specifies, and it is the mechanism a cross-level research design would need to test directly.

A conceptual model

The framework traced through Kalinina's [3] readiness diagnostics, competency architecture, and decision governance structures implies a specific dependency order among organizational and individual variables, which this section states as a conceptual model. Organizational readiness, the joint state of capability, technical, and leadership readiness, sets the conditions under which capability formation, data governance, data-quality management, learning routines, decision-rights allocation, system integration, and cross-functional coordination, can proceed; a firm scoring low on leadership readiness cannot sustain the sponsorship a capability-formation program requires, regardless of how well specified the program itself is. Capability formation, once underway, sets the environment within which the five leadership domains, analytical literacy, technological fluency, communication competency, change-management capability, and ethical judgment, are enacted, because each domain converts a specific organizational resource, evidence access, system integration, decision forums, resource commitment, governance structure, into a leadership action, as established above. Leadership enactment, in turn, produces the outcomes the framework is built to explain: decision quality, implementation quality, operational performance, customer value, and financial performance.

Performance assessment closes the sequence into a loop, consistent with the feedback structure Kalinina [1] develops for marketing systems more broadly, in which customer and market response data are captured and routed back into strategic recalibration. Applied to the present model, outcomes measured at the performance stage inform revisions to readiness diagnostics, to the specific capability investments the organization prioritizes, and to the competency development leaders undertake next, which means the four elements, readiness, capability formation, competency enactment, and outcomes, function as a cycle with a specified entry point. The model's contribution is methodological: it names constructs that capability-mediation research measures at the firm level and constructs that competency research measures at the individual level, and specifies the dependency order in which those constructs would need to be entered into a single research design for the joint mechanism identified in Table 4 to be tested directly.

Results and discussion

Research design implications

Testing the dependency order specified above requires a design that observes organizational and individual variables within the same sample, since the capability-mediation studies reviewed here measure firm-level outcomes and the behavioral studies measure individual-level responses. A multilevel design drawing firms from different stages of marketing transformation could measure organizational readiness through the data-driven-culture and absorptive-capacity instruments Gupta and George [4] and Wang and Byrd [8] validated, alongside the technical-integration and governance-maturity indicators the technical-readiness dimension specifies above. Leadership competencies could be measured at the individual level through instruments built on the five-domain structure Kalinina [3] sets out, scenario-based tasks modeled on the single-error condition Dietvorst et al. [13] used experimentally, and 360-degree evaluations covering the communication and change-management domains. Decision quality could be assessed through the documentation record that decision governance structures already require organizations to keep, the rationale,

evidence base, and expected outcome logged for each major choice, which supplies a naturally occurring dataset for scoring timeliness, consistency, and evidentiary grounding without introducing a separate measurement instrument. A longitudinal extension of this design would isolate the interaction Table 4 specifies through repeated observation of the same firms over time. A first wave, conducted before a transformation intervention, would establish each firm's readiness and competency profile; the intervention itself, whether a capability-building program, a leadership-development program, or the integrated readiness-to-competency sequence proposed above, would then be followed by later waves assessing changes in decision routines, model use, cross-functional coordination, and the performance indicators listed in the conceptual model. Because firms entering the study at different readiness levels would receive comparable competency interventions, the design would show directly whether the same competency intervention produces the divergent outcomes the gating logic in Table 4 predicts, above and below a specific readiness threshold, or whether competency development contributes independently of readiness.

Managerial implications

For organizations planning data-driven transformation, the framework converts into a diagnostic sequence that begins with the three readiness dimensions, ahead of competency training. A capability-readiness review examines data ownership, learning routines, and the organization's demonstrated capacity to convert findings into recurring decisions; a technical-readiness review examines integration, accessibility, and data quality against the specific decision processes the organization intends to support; a leadership-readiness review examines sponsorship, decision authority, and resource commitment, since Kalinina [3] specifies skills inventories, role-based competency models, and structured gap analysis as the instruments for conducting this review without underestimating the capability distance still to be closed. Each review should conclude with an explicit low, moderate, or high rating on its dimension and a clear recommendation on whether to proceed with competency investment or to direct the initial budget toward closing the gap first, so that the three readiness dimensions advance together, as the conceptual model above intends, rather than unevenly.

Once the readiness profile is established, capability-building activity can be sequenced ahead of competency development, following the dependency order the conceptual model specifies. Kalinina [3] describes this sequencing concretely: training programs delivered through formal instruction, hands-on workshops, mentoring, and project-based experiential learning, run as an ongoing program, because the underlying methods and technologies continue to change; recruitment strategies that target capability gaps training cannot close within an acceptable timeframe, drawing on diverse professional backgrounds; and strategic partnerships with agencies, consultants, or technology vendors structured around explicit scope, knowledge-transfer expectations, and a transition plan to internal ownership, so that the partnership closes a capability gap on a defined timeline. Competency training in analytics, digital tools, communication, and change management can then be linked to specific decision processes, campaign allocation, customer segmentation, pricing, channel investment, and retention management, using the documented evidence standards and decision-rights structure the readiness review has already established. Sequencing this activity works best with a single accountable owner for each capability-building track, ordinarily the executive sponsor identified in the leadership-readiness

review, and a scheduled re-scoring point three to six months into the program to confirm progress before committing further budget to competency training; at that checkpoint the organization can continue the training track or draw on the recruitment or partnership route specified above to close any remaining gap. Incentive alignment determines whether this sequence persists once the initial program ends. Kalinina [3] specifies that traditional marketing incentives built around campaign-launch counts or creative recognition discourage the rigorous testing that a data-driven decision process requires, since testing delays launches and constrains creative latitude by design, and recommends aligning incentives with performance improvement, learning velocity, and analytical rigor regardless of whether a given test confirms or disconfirms the leader's initial hypothesis. Ethical judgment operates within this same incentive and governance structure: marketing data practices raise consent, profiling, fairness, and transparency questions that a leader can identify only if the organization's decision governance structure, the same structure specified above for evidence-based strategy formulation, routes those questions to a defined escalation point, applied consistently across cases. In practice this means building incentive metrics around hypothesis-testing throughput, the share of decisions logged against the documentation standard specified above, and the rate at which disconfirmed hypotheses lead to a change in subsequent action, alongside the campaign-launch and creative-recognition measures already in place, so that the incentive structure stays aligned with the evidence-based decision process Kalinina [3] describes.

Conclusion

The capability-mediation literature measures a mechanism, data-driven culture and absorptive capacity converting analytics investment into firm performance, in Turkish cross-industry firms, in healthcare, and in supply-chain operations. The competency literature measures a different mechanism, the repertoire of analytical, technological, communicative, change-oriented, and ethical practices through which individual leaders conduct digital transformation, established through Delphi consensus and contingency typologies built on strategic orientation. These two literatures locate the operative contingency in different variables: the competency literature in strategic orientation, the capability-mediation literature in organizational substrate. This divergence is resolved by sequencing substrate-based readiness ahead of competency enactment, a sequencing this article has traced through the framework's treatment of readiness diagnostics, decision governance, and incentive alignment. This article has developed organizational readiness as the operating condition through which leadership competencies acquire decision relevance, specified in the four documented failure modes in Table 4 and formalized in a conceptual model that orders readiness, capability formation, competency enactment, and outcomes into a cycle with a defined entry point. Three recommendations follow directly from this ordering. Organizations should audit all three readiness dimensions, capability, technical, and leadership, before committing budget to competency training, so that the three dimensions advance together rather than unevenly. Capability-building should be sequenced ahead of competency development on an explicit three-to-six-month timeline, with a named executive owner accountable for the readiness gap it closes. And incentive structures should incorporate hypothesis-testing throughput and documented decision quality alongside existing campaign-launch measures, keeping incentives aligned with the evidence-based decision process the framework specifies. The research design implications translate this order into a testable proposition: a cross-level, longitudinal design comparing firms at

different readiness levels receiving comparable competency interventions would establish whether decision-quality gains depend on readiness thresholds or accrue independently of them. The sequence Kalinina [3] specifies, readiness diagnosis, capability formation, competency development, and performance assessment, is the most operationally complete account available in the reviewed literature, and the three recommendations above state what that account requires of an organization before the cross-level design proposed here has been run.

References

1. Kalinina E. Strategic marketing architecture: Building scalable growth systems. Chisinau: LAP LAMBERT Academic Publishing. – 2026. – 84 P.
2. Cruz R.N., Rosário A.T. Data-driven decision-making in marketing: A systematic literature review of emerging themes and research gaps // *Systems*. – 2025. – T. 13, № 12. – P. 1–38.
3. Kalinina E. Data-driven marketing leadership in the digital economy. Chisinau: LAP LAMBERT Academic Publishing. – 2026. – 72 P.
4. Gupta M., George J.F. Toward the development of a big data analytics capability // *Information & Management*. – 2016. – T. 53, № 8.
5. Mikalef P., Pappas I.O., Krogstie J., Giannakos M. Big data analytics capabilities: A systematic literature review and research agenda // *Information Systems and e-Business Management*. – 2018. – T. 16.
6. Mikalef P., Boura M., Lekakos G., Krogstie J. Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach // *Journal of Business Research*. – 2019. – T. 98.
7. Karaboga T., Zehir C., Tatoglu E., Karaboga H.A., Bouguerra A. Big data analytics management capability and firm performance: The mediating role of data-driven culture // *Review of Managerial Science*. – 2023. – T. 17.
8. Wang Y., Byrd T.A. Business analytics-enabled decision-making effectiveness through knowledge absorptive capacity in health care // *Journal of Knowledge Management*. – 2017. – T. 21, № 3.
9. Yu W., Chavez R., Jacobs M.A., Feng M. Data-driven supply chain capabilities and performance: A resource-based view // *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. – 2018. – T. 114.
10. Philip J., Gilli K., Knappstein M. Identifying key leadership competencies for digital transformation: Evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2023. – T. 44, № 3.
11. Imran F., Shahzad K., Butt A., Kantola J. Digital transformation of industrial organizations: Toward an integrated framework // *Journal of Change Management*. – 2021. – T. 21, № 4.
12. Müller S.D., Konzag H., Nielsen J.A., Sandholt H.B. Digital transformation leadership competencies: A contingency approach // *International Journal of Information Management*. – 2024. – T. 75.

-
13. Dietvorst B.J., Simmons J.P., Massey C. Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err // *Journal of Experimental Psychology: General.* – 2015. – Т. 144, № 1.
 14. Moges H.-T., Van Vlasselaer V., Lemahieu W., Baesens B. Determining the use of data quality metadata for decision making purposes and its impact on decision outcomes: An exploratory study // *Decision Support Systems.* – 2016. – Т. 83.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

UNIVERSUM: ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Электронный научный журнал

№ 9(143)

Сентябрь 2026 г.

Мнение авторов может не совпадать с позицией редакции.

Издание содержит научную информацию и в соответствии с ч. 4 ст. 1 Федерального закона от 29.12.2010 № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» не подлежит классификации (маркировке) по возрастным категориям

Издательство ООО «Юниверсум»

Объём издания: 68 с.

Минимальные системные требования: процессор с частотой от 1,3 ГГц; ОЗУ от 512 МБ; программа для чтения PDF-файлов; доступ к сети Интернет

Дата размещения в сети Интернет: 01.09.2026

Журнал размещается в:

CYBERLENINKA

e НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU

Google
scholar

ULRICHSWEB
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

>BASE

СОЦИОНЕТ

OpenAIRE



Registry of Open Access
Repositories (ROAR)