



Вестник Российского университета дружбы народов.

Серия: ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

2021 Том 8 № 3

DOI 10.22363/2312-8313-2021-8-3

Научный журнал

Издается с 2014 г.

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-61271 от 03.04.2015 г.

Учредитель: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов»

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Иванов В.Г.,

доктор политических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Российский университет дружбы народов, г. Москва, Россия

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Масленникова Е.В.,

кандидат социологических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Государственный университет управления, г. Москва, Россия

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

Осипов В.А.,

кандидат политических наук, ассистент кафедры государственного и муниципального управления, Российский университет дружбы народов, г. Москва, Россия

ЧЛЕНЫ РЕДКОЛЛЕГИИ

Барабашев А.Г. – доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой государственной службы, декан факультета государственного и муниципального управления НИУ «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия

Велиева Д.С. – доктор юридических наук, профессор, Поволжский институт управления РАНХиГС, г. Саратов, Россия

Вертинский И. – доктор философии, профессор, директор Центра международных исследований корпоративного и общественного управления, Университет Британской Колумбии, г. Ванкувер, Канада

Войтащик К.А. – доктор политических наук, профессор и заведующий кафедрой права и европейских институтов факультета политических наук и международных исследований Варшавского университета, г. Варшава, Польша

Вольманн Х. – PhD, профессор публичного администрирования и общественной политики Берлинского университета имени Гумбольдта, г. Берлин, Германия

Ворончук И. – доктор экономических наук, профессор, глава Департамента публичного администрирования Факультета экономики и менеджмента Латвийского университета, г. Рига, Латвия

Кочегура А.П. – доктор философии (PhD), член Европейской Ассоциации специалистов в области государственного управления (EGPA), г. Москва, Россия

Марголин А.М. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист Российской Федерации, проректор РАНХиГС, г. Москва, Россия

Прокофьев С.Е. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Ропрет М. – PhD, профессор кафедры государственного управления Университета Любляны, г. Любляна, Словения

Сорокин Д.Е. – доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, проректор по научной работе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, первый заместитель директора Института экономики РАН, г. Москва, Россия

Стрелковский В. – PhD, профессор. Управляющий директор Пражского института повышения квалификации (г. Прага, Чехия), почетный профессор Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия

Хоппе Р. – PhD, почетный профессор Школы менеджмента и государственного управления Университета Твенте, сотрудник Института науки о государственном управлении, сотрудник Нидерландского института управления, г. Энсхеде, Нидерланды

Шедлер К. – PhD, профессор, директор Института менеджмента и государственного управления, Университет Санкт-Галлена, г. Санкт-Галлен, Швейцария

Шульц Д. – PhD, профессор кафедры политических наук Университета Хэмлин, г. Сент-Пол, США

Вестник Российского университета дружбы народов.
Серия: ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ISSN 2312-8313 (Print), ISSN 2411-1228 (Online)

4 выпуска в год

Языки: русский, английский.

Входит в перечень рецензируемых научных изданий ВАК РФ по специальностям 08.00.01, 08.00.05, 23.00.02, 23.00.04.

Материалы журнала размещаются на платформе РИНЦ Российской научной электронной библиотеки, ВАК, Electronic Journals Library Cyberleninka, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, WorldCat, Dimensions, East View, EBSCOhost, DOAJ.

Цель и тематика

Научный журнал «Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление» – рецензируемое научное периодическое издание, учрежденное в конце 2013 года.

Цель издания: содействие развитию науки о государственном управлении и местном самоуправлении, ее популяризации в Российской Федерации, а также создание площадки для обсуждения междисциплинарной и практико-ориентированной проблематики государственного и муниципального управления.

На страницах журнала авторам статей, ученым и практикам, представляется возможность обсуждения основных идей и проблем государственного и муниципального управления, публикация результатов анализа актуальных вопросов государственного управления в России, теоретического осмысления тенденций и перспектив развития местного самоуправления, обобщения зарубежной практики и опыта публичного администрирования и менеджмента, освещения современных тенденций развития высшего профессионального образования в области государственного и муниципального управления и т.д.

Основные рубрики журнала: государственное управление: теория и практика, зарубежный опыт управления, становление и развитие местного самоуправления в России, культура управленческой деятельности, антология государственного управления и другие.

Читательская аудитория журнала: ученые и исследователи, практики государственного и муниципального управления, а также широкий круг читателей, интересующийся проблемами государственного и муниципального управления в Российской Федерации и других странах мира.

В редакционную коллегию журнала входят ведущие ученые и эксперты международного и национального уровня в сфере государственного и муниципального управления.

Редакционная коллегия журнала приглашает к сотрудничеству ученых, научных работников, аспирантов, работающих в сфере государственного и муниципального управления.

Правила оформления статей, архив и дополнительная информация размещены на сайте: <http://journals.rudn.ru/public-administration>

Электронный адрес: pubadmj@rudn.ru

Литературный редактор *К.В. Зенкин*
Компьютерная верстка: *Ю.Н. Ефремова*
Адрес редакции:

Российский университет дружбы народов
Российская Федерация, 115419, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3
Тел.: +7 (495) 955-07-16; e-mail: publishing@rudn.ru

Адрес редакционной коллегии журнала «Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление»:
Российская Федерация, 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 10, корп. 2
Тел.: +7 (495) 434-21-12; e-mail: pubadmj@rudn.ru

Подписано в печать 20.07.2021. Выход в свет 01.08.2021. Формат 70×100/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура «Times New Roman».
Усл. печ. л. 10,73. Тираж 500 экз. Заказ № 635. Цена свободная
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Российский университет дружбы народов» (РУДН)
Российская Федерация, 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6
Отпечатано в типографии ИПК РУДН
Российская Федерация, 115419, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3
Тел.: +7 (495) 952-04-41; publishing@rudn.ru

© Российский университет дружбы народов, 2021



RUDN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION

2021 Volume 8 Issue 3

DOI 10.22363/2312-8313-2021-8-3

Scientific journal
Founded in 2014

Founder: Peoples' Friendship University of Russia

EDITOR-IN-CHIEF

Vladimir G. Ivanov,
Dr.Sci. (Political Sciences), Associate
Professor of the Department of State
and Municipal Management, Peoples'
Friendship University of Russia
(RUDN University), Moscow,
Russian Federation

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF

Elena V. Maslennikova,
PhD in Sociology, Head of the
Department of State and Municipal
Administration, State University
of Management; Leading Researcher
of the Center of Public Administration
Technologies, Presidential Academy
of National Economy and Public
Administration, Moscow,
Russian Federation

EXECUTIVE SECRETARY

Viktor A. Osipov,
PhD in Political Science,
Assistant of the Department
of Public Administration,
Peoples' Friendship
University of Russia
(RUDN University),
Moscow, Russian Federation

EDITORIAL BOARD

Alexey G. Barabashev – Dr.Sci. (Economics), Professor, Head of the Civil Service Department, Dean of the Public Administration Department, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation

Dzhamilya S. Velieva – Doctor of Law, Professor, Povolzhsky Institute of Management RANEPa, Saratov, Russian Federation

Ilan Vertinsky – PhD, Professor, Director of Center for International Studies, Corporate and Public Administration, University of British Columbia, Vancouver, Canada

Hellmut Wollmann – PhD, Professor of Public Administration and Public Policy, Berlin Humboldt University, Berlin, Germany

Konstanty A. Wojtaszczyk – Dr.Sci. (Political Sciences), Professor and Head of the Department of European Law and Institutions, Faculty of Political Sciences and International Studies, University of Warsaw, Warsaw, Poland

Inesa Voronchuk – Dr.Sci. (Economics), Professor, Head of the Public Administration Department of Economics and Management Faculty, Latvian University, Riga, Latvia

Aleksandr P. Kochegura – Dr.Sci. (Philosophy), Member of the European Association of Professionals in Public Administration (EGPA), Moscow, Russian Federation

Andrey M. Margolin – Dr.Sci. (Economics), Professor, Honored Economist of Russia, Pro-Rector of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

Stanislav E. Prokof'ev – Dr.Sci. (Economics), Professor, Head of State Public Administration Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Deputy Head of the Federal Treasury of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

Ropret Marko – PhD, professor of the Department of Public Administration, University of Ljubljana, Ljubljana, Slovenia

Dmitriy E. Sorokin – Dr.Sci. (Economics), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Head of Macroeconomics and Macroeconomic Regulation Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, First Deputy Director of the Institute of Economics, Moscow, Russian Federation

Wadim Strielkowski – PhD, Professor, Managing Director of Prague Institute for Qualification Enhancement; Professor, Assistant Director of Prague Business School Centre for Energy Studies (Prague, Czech Republic); Emeritus Professor of Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russian Federation

Robert Hoppe – PhD, Professor of Politics and Knowledge of the School of Management and Governance, Department of Science, Technology and Police Studies, University of Twente, Enschede, Netherlands

Kuno Schedler – PhD, Professor, Director of the Institute of Management and Public Administration, University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland

David Schultz – PhD, Professor of Political Science, University of Hamlin, St. Paul, USA

RUDN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION
Published by Peoples' Friendship University of Russia
(RUDN University), Moscow, Russia

ISSN 2312-8313 (Print), ISSN 2411-1228 (Online)

4 issues per year

Languages: Russian, English.

Indexed in Russian Index of Science Citation, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, WorldCat, Cyberleninka, Dimensions, East View, EBSCOhost, DOAJ.

Aim and Scope

“RUDN Journal of Public Administration” is a specialized peer-reviewed scientific journal established in 2013, and a quarterly publication. The Editorial Board of the journal includes renowned researchers from Russia, Canada, Germany, Poland, Latvia, Slovenia, Czech Republic, Netherlands, Switzerland and the USA.

The mission of the journal is boosting research efficiency in the field of public administration on theoretical and applied levels, as well as creation of an international platform to discuss interdisciplinary and practice-oriented perspectives and best practices of public administration.

The journal encourages the authors to discuss current concepts, ideas and problems of public administration, analyze contemporary issues of public administration, the trends and prospects of local government development, evaluate and conceptualize international practices and experience of public administration and management.

The main journal sections are: “Current Problems of Public Administration”, “Theory and Practice of Public Administration”, “International Experience of Public Administration”, “Formation and Development of Local Government”, “Academic Life” and others.

The journal is designed for publishing the results of independent and original research works by researchers, officials in the sphere of public administration, professors of Universities and other scientific centers in the form of articles, review materials, scientific reports, and bibliographical reviews on certain subjects and within selected scientific areas.

The target international audience of the journal are researchers, practitioners and postgraduate students who are interested in problems and perspectives of public administration. The Journal can be useful for decision-making experts, information and analytical departments of governments, political and public organizations and commercial institutions.

The journal editorial board includes leading scientists and experts on international and national levels. Further information regarding notes for contributors, editorial policies, subscription and archive is available at <http://journals.rudn.ru/public-administration>

E-mail: pubadmj@rudn.ru

Review Editor *K.V. Zenkin*

Layout Designer *Yu.N. Efremova*

Address of the editorial board:

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University)

3 Ordzhonikidze St., Moscow, 115419, Russian Federation

Ph.: +7 (495) 955-07-16; e-mail: publishing@rudn.ru

Address of the editorial board of RUDN Journal of Public Administration:

10 Miklukho-Maklaya St., bldg. 2, Moscow, 117198, Russian Federation

Ph.: +7 (495) 434-21-12; e-mail: pubadmj@rudn.ru

Printing run 500 copies. Open price

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education

“Peoples' Friendship University of Russia” (RUDN University)

6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russian Federation

Printed at RUDN Publishing House:

3 Ordzhonikidze St., Moscow, 115419, Russian Federation

Ph.: +7 (495) 952-04-41; e-mail: publishing@rudn.ru

© Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

- Иванов В.Г.** Unit-экономика российских политических партий: политический консьюмеризм и идеологический фактор 223
- Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В.** Управленческие приемы организации труда в государственных учреждениях методом проактивного подхода и внедрения «бирюзовой» модели научной мотивации сотрудников 229
- Омельченко В.В.** Государственное управление национальными ресурсами на концептуальном уровне – образы и смыслы государственной символики ... 239
- Kowo S.A., Akinrinola O.O., Akinbola O.A.** Management Succession and Entrepreneurship Business Sustenance (**Ково С.А., Акинринола О.О., Акинбола О.А.** Замещение управленческих должностей и поддержание предпринимательской деятельности) 256
- Okolie U.C., Omole O.G., Yakubu A.** Leadership and Effective Human Resource Management in Organization (**Околи У.Ч., Омоле О.Г., Якубу А.** Лидерство и эффективное управление человеческими ресурсами в организации) 277

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Rosidah, Farida I., Setiawan R.** Public Participation In Preventing Covid-19 Outbreaks In Lampung Province, Indonesia (**Росида, Фариди И., Сетиаван Р.** Участие общественности в предотвращении вспышек Covid-19 в провинции Лампунг, Индонезия) 297
- Шульц Э.Э.** Протест в России 2017–2021: технологии и закономерности 312
- Эргашев А.С., Чертилин О.В.** Внешнеполитические отношения России и Турции: ретроспективный анализ и современные реалии 329
- Othman A.H.** The Saudi Political System and the Calculations of the New Balances in the Middle East (**Отман А.Х.** Политическая система Саудовской Аравии и расчеты нового баланса на Ближнем Востоке) 336

CONTENTS

PUBLIC ADMINISTRATION: THEORY AND PRACTICE

- Ivanov V.G.** Unit-Economics of Russian Political Parties: Political Consumerism and Ideological Factor 223
- Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V.** Management Techniques for Organizing Work in Government Institutions by the Proactive Approach and the Introduction of a “Turquoise” Model of Scientific Motivation of Employees 229
- Omelchenko V.V.** State Management of National Resources at the Conceptual Level – Images and Meanings of State Symbols 239
- Kowo S.A., Akinrinola O.O., Akinbola O.A.** Management Succession and Entrepreneurship Business Sustenance 256
- Okolie U.C., Omole O.G., Yakubu A.** Leadership and Effective Human Resource Management in Organization 277

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION

- Rosidah, Farida I., Setiawan R.** Public Participation In Preventing Covid-19 Outbreaks In Lampung Province, Indonesia 297
- Shults E.E.** Protest in Russia 2017–2021: Technologies and Patterns 312
- Ergashev A.S., Chertilin O.V.** Foreign Policy Relations between Russia and Turkey: a Retrospective Analysis and Modern Realities 329
- Othman A.H.** The Saudi Political System and the Calculations of the New Balances in the Middle East 336



ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА PUBLIC ADMINISTRATION: THEORY AND PRACTICE

DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-223-228

Научная статья / Research article

Unit-экономика российских политических партий: политический консьюмеризм и идеологический фактор

В.Г. Иванов

Российский университет дружбы народов,
117198, Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6
✉ ivanov_vg@pfur.ru

Аннотация. В статье впервые применяется инструментарий юнит-экономики для анализа межпартийной конкуренции в РФ на примере выборов в Государственную думу VII созыва. Автор делает вывод об ограниченной применимости методов юнит-экономики для анализа электоральных стратегий и перспектив как парламентских, так и новых партий. Действующий механизм госфинансирования политических партий побуждает их к дрейфу в направлении рыночных или рентных стратегий.

Ключевые слова: политические партии, выборы, Государственная дума, избирательная кампания, юнит-экономика

Заявление о конфликте интересов: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

История статьи:

Поступила в редакцию: 15.02.2021. Принята к публикации: 31.05.2021.

Для цитирования:

Иванов В.Г. Unit-экономика российских политических партий: политический консьюмеризм и идеологический фактор // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 3. С. 223–228. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-223-228

Unit Economics of Russian Political Parties: Political Consumerism and Ideological Factor

Vladimir G. Ivanov

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University),
6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation, 117198
✉ ivanov_vg@pfur.ru

Abstract. The article uses the methods of unit economics to analyze inter-party competition in the Russian Federation on the example of the 2016 elections to the State Duma. The author concludes

© Иванов В.Г., 2021



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

limited applicability of unit economics for the analysis of electoral strategies and prospects of both parliamentary and new parties. The current mechanism of state financing of political parties encourages them to drift in the direction of market or rental strategies.

Keywords: political parties, elections, State Duma, electoral campaign, unit-economics

Conflicts of interest: The author declared no conflicts of interest.

Article history:

The article was submitted on 15.02.2021. The article was accepted on 31.05.2021.

For citation:

Ivanov V.G. Unit Economics of Russian Political Parties: Political Consumerism and Ideological Factor. *RUDN Journal of Public Administration*. 2021;8(3):223–228. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-223-228

Для анализа различных аспектов функционирования российской партийной системы, политического консьюмеризма и алгоритмов конкурентной борьбы за избирателя представляется оправданным использование методологического инструментария unit-экономики, прежде не применявшегося в политологии.

Юнит-экономика (unit economics) представляет собой прикладной метод экономического моделирования, используемый для определения прибыльности бизнес-модели путем оценки прибыльности единицы товара или одного клиента. Методы юнит-экономики используются также для моделирования экономических результатов при оценке и управлении рекламными кампаниями. Истоки юнит-экономики лежат в микроэкономике и управленческом учете. Согласно данному подходу, бизнес может быть успешным только если отдельная единица товара или услуги будет прибыльной.

Основными показателями и переменными юнит-экономики являются: «UAcq – количество привлеченных посетителей (пользователей)», «C1 – Конверсия», «Buyers – Покупатели», «Av.Price – Средний чек», «COGS – Издержки на заказ», «APC – Среднее количество покупок», «COGS1 – Издержки на 1 продажу», «ARPU – Средний доход с посетителя», «CPA – Стоимость привлечения посетителя», «CAC – стоимость привлечения покупателя», «ARPPU – Средний доход с одного покупателя», «ARPU-CPA – Прибыль с посетителя», «Profit – прибыль». Данные показатели обрабатываются с помощью специальных таблиц и калькуляторов юнит-экономики.

Как правило, unit-экономика рассчитывается при помощи набора стандартных формул:

$$\begin{aligned} UAcq \times (-CPA + ARPU) &= \text{Доход} \\ UAcq \times (-CPA + ARPPU \times C1) &= \text{Доход} \\ C1 &= (Buyers/UAcq) \times 100\% \\ ARPPU &= (Av.Price - COGS) \times APC - COGS1 \\ ARPU &= ARPPU \times C1 \end{aligned}$$

Также существует ряд вариаций (например, формула Красинского).

Таким образом, в настоящей статье мы хотели бы поставить следующий вопрос: возможна ли unit-экономика избирательных кампаний? Это применимый инструмент в политологии?

Основания для такой постановки вопроса в контексте анализа межпартийной конкуренции в ходе выборов в Государственную Думу ФС РФ 2016 года заключаются в механизме государственного финансирования политических партий.

Как известно, если партия сумела набрать больше 3% голосов избирателей, она получает государственное финансирование своей будущей деятельности в размере 152 рублей в год за каждый полученный голос (с 2017 года, 110 рублей в 2016 г.). По итогам последних парламентских выборов 2016 года право на госфинансирование получили только четыре партии: «Единая Россия», КПРФ, ЛДПР и «Справедливая Россия» [1–3]. В то же время по итогам выборов 2016 года федерального финансирования лишилась партия «Яблоко», не сумевшая набрать 3% голосов.

Кроме этого, партии, чей кандидат набрал 3% голосов и более на президентских выборах, в течение года со дня объявления результатов также получают единоразовую выплату. В результате такой политики зависимость парламентских партий от государственного финансирования достигла исторического максимума – так, уже в 2017 году не менее 75% бюджета партий составили федеральные поступления [4].

Формализация показателей политических партий в категории и формулы юнит-экономики представляется вполне реализуемой задачей. Очевидно, что предвыборные затраты партий в пересчете на одного избирателя примерно соответствуют СРА, выплаты партиям со стороны государства в перерасчете на один полученный голос за вычетом его «стоимости» – ARPPU. В качестве коэффициента конверсии посетителей/покупателей мы предлагаем использовать показатель узнаваемости партий (согласно актуальным социологическим опросам [5]) / уровень электоральной поддержки партии (в %). Соответственно, в результате расчетов мы получаем простые метрики, оценивающие эффективность/прибыльность затрат и отдачи, а, следовательно, и эффективность рассматриваемых избирательных кампаний.

Определившись со значениями переменных и рассчитав юнит-экономику политических партий на выборах 2016 года (результаты представлены в табл. 1), можно сделать ряд предположений и выводов, фактически экстраполируя принципы рыночной конкуренции на пространство межпартийной конкуренции за избирателя. При этом исследование политических процессов на основе экономического инструментария имеет естественные ограничения, так как законы спроса и предложения не работают на политических рынках.

Представляют интерес проблемы масштабируемости успешных моделей юнит-экономики политических партий. Здесь масштабирование понимается не как расширение аудитории и ее влияние на доход/убытки, т.е. перенос референтной группы, но как взаимосвязь вложений на одного избирателя и полученных результатов в виде заданных параметров госфинансирования. Таким образом, например, у ЛДПР сравнительно «дорогой» избиратель, но при этом рост затрат партии в ходе избирательной кампании дает эффект и позволяет достигать желаемых результатов. Именно это позволило партии значительно улучшить свой результат по сравнению с выборами 2011 г. В то же время у партии «Яблоко» практически максимальный рост соответствующих затрат не обеспечил отдачи. Можно предположить, что дальнейшее

линейное увеличение расходов на избирательную кампанию увеличивает риски и снижает потенциальную окупаемость. Для КПРФ характерен «дешевый» избиратель и в целом высокие показатели юнит-экономики, но при этом их модель ограниченно масштабируется, что можно объяснить только факторами ограничения конкуренции. Из непарламентских партий примечателен пример «Коммунистов России», являющейся, по мнению ряда политологов, партией-спойлером. Несмотря на то, что на выборах 2016 г. партия не «дотянула» до 3%, сравнительно высокие электоральные результаты были достигнуты при исключительно низких затратах на избирательную кампанию. В то же время «Партия Роста», «выделившаяся» самой высокой ценой голоса, имела, по нашим подсчетам, отрицательную юнит-экономику. Партия «Единая Россия» предсказуемо является «аутлайером», практически монополично располагая административными ресурсами и иными преимуществами, в том числе вовлеченностью региональных элит в партийную работу, что выражается как в низкой стоимости голоса избирателя, так и в общем объеме привлекаемого финансирования.

Таблица 1

**Расчет юнит-экономики избирательных кампаний политических партий
в ГД РФ VII созыва по одному округу**

Партии	Uacq	C1	Buyers	Av. Price	COGS	APC	ARPPU	ARPU	CPA	ARPU-CPA	Profit
ЕР	50000256	57,06%	28527828	718	16,5	1	701,5	400,24	9,42	390,81	19540973192
КПРФ	46316027	15,16%	7019752	718	25,1	1	692,9	105,04	3,80	101,23	4689004066
ЛДПР	46316026	14,93%	6917063	718	95,9	1	622,1	92,87	14,31	78,56	3638695726
СР	37894932	8,64%	3275053	718	132	1	586	50,63	11,40	39,22	1486392527
Комм. России	14736918	8,09%	1192595	718	4,1	1	713,9	57,75	0,32	57,42	846273478
Яблоко	29473835	3,56%	1051335	718	346,2	1	371,8	13,23	12,35	0,88	26112842
Партия Роста	9473732	7,16%	679030	718	360,3	1	357,7	25,61	25,82	-0,21	-2011753

Table 1

**Calculation of the unit economics of election campaigns of political parties
in the 2016 State Duma of the Russian Federation**

Parties	Uacq	C1	Buyers	Av. Price	COGS	APC	ARPPU	ARPU	CPA	ARPU-CPA	Profit
United Russia	50000256	57,06%	28527828	718	16,5	1	701,5	400,24	9,42	390,81	19540973192
CPRF	46316027	15,16%	7019752	718	25,1	1	692,9	105,04	3,80	101,23	4689004066
LDPR	46316026	14,93%	6917063	718	95,9	1	622,1	92,87	14,31	78,56	3638695726
A Just Russia	37894932	8,64%	3275053	718	132	1	586	50,63	11,40	39,22	1486392527
Comm. of Russia	14736918	8,09%	1192595	718	4,1	1	713,9	57,75	0,32	57,42	846273478
Yabloko	29473835	3,56%	1051335	718	346,2	1	371,8	13,23	12,35	0,88	26112842
Party of Growth	9473732	7,16%	679030	718	360,3	1	357,7	25,61	25,82	-0,21	-2011753

Таким образом, масштабируемость unit-моделей большинства политических партий значительно ограничена, так как в целом пространство их стратегий поведения жестко ограничено существующими правилами политической конкуренции [6]. Продолжая проводить параллели с экономикой, можно прийти к выводу, что рынок высокомонополизирован, конкуренция находится в очень узких и жестких рамках, в первую очередь за счет «нерыночных» ограничений. Принято считать, что в условиях высококонкурентного, «зарегулированного» рынка потенциальная прибыль всех игроков снижается (что, в частности, проявляется в снижающейся явке, потенциально невыгодной всем партиям – так, думские выборы 2016 года характеризовались самой низкой явкой в российской истории). В этих условиях электоральные перспективы (в том числе получение госфинансирования) новых партийных проектов представляются весьма ограниченными. Сложившаяся система конкуренции и взаимодействия парламентских партий представляется относительно стабильной и поощряет умеренную конкуренцию между ними, а также их заинтересованность в повышении (или хотя бы сохранении) уровня явки. В случае реализации политической стратегии «сушить явку» государство демонстрирует готовность компенсировать партиям потери за счет повышения бюджетного финансирования (как это было по итогам выборов в ГД РФ 2016 г.)

Играет ли в электоральном успехе партий (в том числе новых партий) определяющую роль идеологический фактор, или ключевое значение имеют «нерыночные преимущества» и монополизм?

Присутствующий на политическом рынке «высокий вход» для старта предполагает заведомую «убыточность» моделей конкуренции для новых партий. «Прибыльность» любого проекта будет близка к нулю или отрицательной, если претендент не придумает способ, для какой целевой аудитории, как и по какому параметру он будет выступать лидером мнений. В условиях рыночной конкуренции для этого очень важна репутация – но в современных условиях российской межпартийной конкуренции это не совсем так. Критически важным для новых партий является повышение уровня узнаваемости среди населения в разных регионах.

С точки зрения прикладной экономики появление новых перспективных претендентов менее вероятно, если:

– новички оказываются в невыгодном положении из-за рыночных ограничений, монополизма, независимо от их размера – это ограничение конкуренции;

– рынок невелик (или сокращается) и уже поделен;

– «зарегулированность рынка», авторитаризм.

В этих условиях некоторым партиям становятся выгоднее договорные кампании. В качестве возможного направления для того, чтобы «выйти на прибыльность», может рассматриваться декомпозиция – сужение рынка, когда претендентам целесообразно спускаться на уровень вниз, чтобы получить там свое место – например, на муниципальный уровень. «Покупка целевой аудитории» в соответствии с требованиями экономической целесообразности остается действенной стратегией – если она окупается, то продолжает работать с учетом ограничений по масштабируемости.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- [1] Григорьева Л. Проголосуй, и им заплатят // Версия. 15.09.2016. URL: <https://versia.ru/skolko-deneg-prineset-partii-kazhdyj-progolosovavshij-za-nee-izbiratel>. Дата обращения: 01.05.2020.
- [2] Хамраев В. Партии подняли цену голоса // Коммерсантъ. 14.06.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3658130>. Дата обращения: 01.05.2020.
- [3] Левская К. Голоса в цене. Сколько граждане платят политическим партиям // Наша версия. № 45. 20.11.2017. URL: <https://versia.ru/skolko-grazhdane-platyat-politicheskim-partiyam>. Дата обращения: 01.05.2020.
- [4] Линделл Д., Дергачев В., Костина Е., Лымарь Ю. Оппозиция его величества: за чей счет живут парламентские партии // РБК. 15.06.2018. URL: <https://www.rbc.ru/politics/15/06/2018/5b210d9b9a794781c899600b>. Дата обращения: 01.05.2020.
- [5] Опрос Левада-Центра «Узнаваемость партий и внимание к дебатам». 05.09.2016. URL: <https://www.levada.ru/2016/09/05/uznavаемost-partij-i-vnimanie-k-debatam/>. Дата обращения: 01.05.2020.
- [6] Иванов В.Г. Агентное моделирование эволюции партийной системы РФ на основе распределений Парето и Хотеллинга. Часть I // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2014. № 4. С. 59–77.

REFERENCES

- [1] Grigorieva L. Progolosuj, i im zaplatjat [Vote, and They Will Be Paid]. *Versija*. 15.09.2016. URL: <https://versia.ru/skolko-deneg-prineset-partii-kazhdyj-progolosovavshij-za-nee-izbiratel>. Accessed: 01.05.2020 (In Russ.).
- [2] Khamraev V. Partii podnjali cenu golosa [The Parties Raised the Price of the Vote]. *Kommersant*. 14.06.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3658130>. Accessed: 01.05.2020 (In Russ.).
- [3] Levskaya K. Golosa v cene. Skol'ko grazhdane platjat politicheskim partijam [Voices in the Price. How much Do Citizens Pay to Political Parties]. *Nasha versija*. #45. 20.11.2017. URL: <https://versia.ru/skolko-grazhdane-platyat-politicheskim-partiyam>. Accessed: 01.05.2020 (In Russ.).
- [4] Lindell D., Dergachev V., Kostina E., Lyman Yu. Oppozicija ego velichestva: za chej schet zhivut parlamentskie partii [His Majesty's Opposition: At Whose Expense the Parliamentary Parties Live]. *RBC*. 15.06.2018. URL: <https://www.rbc.ru/politics/15/06/2018/5b210d9b9a794781c899600b>. Accessed: 01.05.2020 (In Russ.).
- [5] *Levada Center Survey "Recognition of Parties and Attention to Debates"*. 05.09.2016. URL: <https://www.levada.ru/2016/09/05/uznavаемost-partij-i-vnimanie-k-debatam/>. Accessed: 01.05.2020 (In Russ.).
- [6] Ivanov V.G. Agent-based Modelling of the Evolution of the Russian Party System Based on Pareto and Hotelling Distributions. Part I. *RUDN Journal of Political Science*. 2014;4:59–77 (In Russ.).

Информация об авторе:

Иванов Владимир Геннадьевич – доктор политических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Российского университета дружбы народов (ORCID ID: 0000-0002-3650-5460) (e-mail: ivanov_vg@pfur.ru).

Information about the author:


Vladimir G. Ivanov – Doctor of Political Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University) (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0002-3650-5460) (e-mail: ivanov_vg@pfur.ru).

DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-229-238

Научная статья / Research article

Управленческие приемы организации труда в государственных учреждениях методом проактивного подхода и внедрения «бирюзовой» модели научной мотивации сотрудников

А.В. Демин, И.В. Рыбальченко , И.В. Милькина  

Государственный университет управления,
109542, Россия, Москва, Рязанский пр-т, 99
 irina_milkina@bk.ru

Аннотация. Авторами предлагается научный метод «проактивной» мотивации персонала, впервые примененный в государственном учреждении через внедрение «бирюзовых» технологий организации работы. Целью исследования было доказать эффективность «бирюзовых» офисов в рамках государственной службы. В результате проведенного эксперимента наглядно показана возросшая отдача от каждого работника, а также повышение качества работы вследствие роста старательности и ответственности замотивированных сотрудников. Авторы доказывают, что современные способы организации работы с помощью «бирюзовых» технологий способны поднять престиж государственной службы.

Ключевые слова: проактивный подход, методы управления, управленческие подходы, бирюзовые офисы, государственные учреждения, государственные услуги, инициативный сотрудник, окно возможностей, полезная государственная услуга

Заявление о конфликте интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Благодарности: Авторы благодарят Государственный университет управления за поддержку проведенного исследования.

История статьи:

Поступила в редакцию: 05.05.2021. Принята к публикации: 31.05.2021.

Для цитирования:

Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В. Управленческие приемы организации труда в государственных учреждениях методом проактивного подхода и внедрения «бирюзовой» модели научной мотивации сотрудников // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 3. С. 229–238. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-229-238

© Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В., 2021



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Management Techniques for Organizing Work in Government Institutions by the Proactive Approach and the Introduction of a “Turquoise” Model of Scientific Motivation of Employees

Alexander V. Demin, Ilya V. Rybalchenko^{ID}, Irina V. Milkina^{ID}✉

State University of Management,
99, Ryazanskiy pr., Moscow, Russian Federation, 109542
✉irina_milkina@bk.ru

Abstract. The authors propose a scientific method of “proactive” motivation of staff, first applied in a public institution through the introduction of “turquoise” technologies of work organization. The purpose of the study was to prove the effectiveness of “turquoise” offices within the civil service. As a result of the experiment, the increased return from each employee is clearly shown, as well as an increase in the quality of work due to the increased diligence and responsibility of motivated employees. The authors prove that modern ways of organizing work with the help of “turquoise” technologies can raise the prestige of public service.

Keywords: proactive approach, management methods, management approaches, turquoise offices, public institutions, public services, proactive employee, window of opportunity, useful public service

Conflicts of interest: The authors declared no conflicts of interest.

Acknowledgements: The authors are grateful to the State University of Management for supporting this study.

Article history:

The article was submitted on 05.05.2021. The article was accepted on 31.05.2021

For citation:

Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V. Management Techniques for Organizing Work in Government Institutions by the Proactive Approach and the Introduction of a “Turquoise” Model of Scientific Motivation of Employees. *RUDN Journal of Public Administration*. 2021;8(3):229–238. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-229-238

Актуальность исследования

В современной экономической науке значительная роль отводится различным методам интенсификации труда как ведущему фактору повышения эффективности деятельности организации в целом [1]. В то же время в работе государственных организаций и учреждений возможности дальнейшей интенсификации все более ограничены – попытки создания новых схем, направленных на дальнейшее повышение отдачи и производительности сотрудников госучреждения, сталкиваются с двумя серьезными и непреодолимыми препятствиями.

Первое препятствие связано с тем, что существует некоторый порог интенсивности, после которого быстро истощается физическая, нервная и умственная энергия сотрудника. При этом рост эффективности его труда никак не будет оправдан возможными ошибками, а также нарушением культуры

обслуживания населения, которое будет неизбежным спутником интенсивной и выматывающей системы организации труда [2; 3].

Второе препятствие связано с тем, что даже в случае увеличения объема, создаваемого сотрудником прибавочного продукта (работ либо услуг, оказываемых населению), роль сотрудников в процессе оказания государственной услуги либо выполнения социально значимых работ нельзя свести к роли механических манипуляторов [4]. Особенно важно, что механическое выполнение работы сотрудниками при отсутствии заинтересованности в общих результатах будет иметь катастрофические последствия в восприятии населением как самого государственного учреждения, так и состояния государственной власти в целом.

Таким образом, основной задачей повышения эффективности работы государственных учреждений представляется сегодня не снижение затрат на заработную плату, и даже не установление комплекса наиболее рациональных действий сотрудников, включая организацию труда, автоматизацию и применение современных методов работы, а поиск новых, научно обоснованных методов мотивации сотрудников.

Теоретическое основание

Методы научной мотивации обеспечивают повышение трудовой дисциплины и исполнительности, рост индивидуальной эффективности, повышение качества взаимодействия сотрудников, особенно для работников государственных и муниципальных учреждений [5]. В среднем использование современных подходов способно как минимум в 3–5 раз повысить производительность труда каждого работника, а по организации в целом, благодаря синергетическому мультипликативному эффекту, повышение производительности может стать еще большим.

В условиях строгого ограничения фонда заработной платы в государственном учреждении [6], а значит, невозможности использовать как «рычаг воздействия» прямую денежную компенсацию за деятельность сотрудников авторами была предпринята попытка использования метода «проактивности» (т.е. активного совместного планирования коллективной работы подразделения с элементами самообучения, предупреждения и прогнозирования) как самостоятельного инструмента мотивации персонала. И действительно, со временем оказалось, что внедрение «проактивного» подхода в учреждении было воспринято сотрудниками как однозначное благо, поскольку не только создавало для сотрудников более комфортные условия взаимодействия с руководством, но и давало возможность реализовать собственные инициативы и идеи. Описанию проактивного подхода для мотивации сотрудников госучреждения посвящено отдельное исследование авторов [7].

В данном исследовании описывается переход от проактивных решений к «бирюзовым» управленческим технологиям в государственном учреждении.

Фредерик Лалу, вводя понятие «бирюзовой» организации [8], считал ее принципиально новым типом управления, основанным на управляемом, контролируемом самоуправлении. Это означает, что каждый сотрудник, кроме

выполнения своих собственных обязанностей, может участвовать во всех остальных процессах, более того, сами эти его обязанности могут быть коллективно пересмотрены. Это означает, что сотрудник, по сути, является коллективным, командным игроком, поставленным в такие условия, когда он разделяет с коллегами по бирюзовой организации ответственность за результаты своей работы.

В научной литературе [9–11] все чаще говорят о бирюзовых организациях как о максимально этичном и реалистичном варианте построения управленческой модели будущего. Важно, что «бирюзовая» организация работы исключает типичные постиндустриальные ощущения работника как «винтика» неясного ему механизма. Здесь все наоборот – нет никакой унификации, давления, решения принимаются коллегиально, и лишь контролируются (чаще – с одобрением) руководством, и существует очевидно сильная мотивация к результату как итогу коллективной ответственности, которую разделяют все.

Но самое главное, основным мотиватором персонала к эффективной работе становятся общечеловеческие ценности, а не стремление заработать деньги, построить карьеру или продвинуться по служебной лестнице (здесь ее практически нет). Именно поэтому сегодня «бирюзовые» организации стали трендом в трансформации современных систем управления.

Сам термин «бирюзовый» происходит из концепции «спиральной динамики» Клера Уильяма Грейвза [12] (разработана в 60-х годах прошлого века). Он считал, что развитие мировоззрения человек проходит через этапы, схожие с движением по спирали. Позднее, в 90-х, Дон Бек и Крис Кован, ученики профессора Грейвза, развивая понятие «спиральной динамики», переформатировали философскую теорию в учение для менеджеров и стратегов [13]. Наконец, в 2014 году Фредерик Лалу выпускает книгу «Открывая организации будущего» [8]. В ней он впервые «раскрашивает» методы управления организацией, причем в зависимости от эффективности и новизны применяемых методов управления он вводит спектр в виде цветов радуги. Так, самым примитивным формам управления у него соответствовал инфракрасный цвет, а наилучшим, практически недостижимым был ультрафиолетовый. Таким образом, бирюзовый цвет у Лалу оказался в «топе» наилучших методов управления.

Важно, что сам Лалу перечислял сферы, в которых, по его мнению, применимы «бирюзовые» схемы: медицина, металлургия, энергетика, ИТ (консалтинг, разработка и др.), пищевая промышленность, промышленное производство. Однако ни в работах Лалу, ни в дальнейших научных исследованиях нет указаний на возможность применения таких схем в госуправлении либо в государственных учреждениях. Такая попытка применяется авторами впервые.

Методология исследования

Эксперимент по введению «проактивного» подхода в государственном учреждении, как мы указали выше, описан нами в отдельной работе, однако следует коротко остановиться на проделанных этапах.

На первом этапе был выбран «опытный» отдел госучреждения для внедрения «проактивного» подхода, а также для сравнения отдел, выполняющий схожие функции, но в обычном режиме.

На втором этапе отобраны сотрудники для работы в «опытном» отделе, заинтересованные и даже поддерживающие внесение изменений в правила работы, при этом желающие овладеть не только новыми рабочими, но и управленческими навыками.

На третьем этапе молодые сотрудники прошли обучение кроме непосредственных рабочих обязанностей, основам проактивного управления проблемами, включающим анализ тенденций и планирование превентивных действий.

Под «анализом тенденций» подразумевается наблюдение сотрудниками за рабочим процессом (включая как действия коллег, так и состояние рабочей инфраструктуры), и выделение нетипичных событий для последующего анализа. Специальные тренинги и деловые игры стали ключевым инструментом изменения психологии сотрудников – вместо доклада о выявленных ошибках и уязвимостях работники научились самостоятельно разрабатывать предупреждающие меры.

После успешного ввода в госучреждении «проактивного» режима вторым этапом эксперимента стало изучение возможности, обоснование механизма и направлений внедрения «бирюзовых» управленческих технологий в его деятельности.

Это позволило авторам перейти к **четвертому этапу** эксперимента – движению от проактивности к «бирюзовости». Основной задачей данного этапа стал переход от осознания собственных ошибок и слабых мест каждого сотрудника к **коллективной проактивной работе**, при которой важно научить работников не просто принимать проактивные решения, но и постоянно учитывать, что на них лежит коллективная ответственность за общий результат отдела. Оказывается, психологически ряду сотрудников непривычно само понимание коллективной ответственности в государственном учреждении, где до сих пор практиковалось строгое иерархическое деление функций. На этом этапе специалисты учатся оценивать все факторы работы отдела, включая взаимодействие с коллегами. В этом случае собственная проактивность начинает требовать согласованных действий – и это является началом принципа, который называется «бирюзовым» офисом.

Практика показывает, что построение системы, где, с одной стороны, каждый сотрудник креативен и имеет свое мнение, а с другой стороны он обязан его обсуждать с коллегами и выработать единую стратегию поведения, крайне сложно и энергозатратно на начальной стадии. Однако спустя очень короткое время плоды тщательного отбора сотрудников дали о себе знать – навыки анализа, единая возрастная группа и совпадение целей и ценностей привели к значительному сокращению как времени принятия новых решений, так и времени их исполнения.

С каждым следующим днем ответы и решения, которые самостоятельно находили сотрудники отдела, все более соответствовали реальности, так как при обсуждении каждый вносил результаты своего анализа и предложения по улучшению эффективности.

С этого момента мотивация отдела строилась не на угрозах, и даже не на поощрении, а на желании достичь результата. Это очень положительно сказывалось на общей работоспособности в коллективе и даже поднимало настроение. Такой результат позволил сделать парадоксальный вывод – в государственном учреждении инициативность и энтузиазм работающих оказались главнее, чем экономическая мотивация. Впрочем, у авторов нет уверенности, что данный результат мог бы быть получен в более старших возрастных группах.

Это позволило перейти к **пятому этапу** эксперимента – введению «условного» самоуправления в отделе. Естественно, в госучреждении полное самоуправление недопустимо, однако пользуясь тем, что отдел находится на крайне удаленной территории, авторы эксперимента посчитали возможным перевести начальника отдела в соседний офис, оставив за ним руководящие полномочия, но фактически акцентировав его работу на других направлениях, а удаленный «бирюзовый» отдел он контролировал онлайн, не вмешиваясь в работу отдела без необходимости.

Существенное облегчение при вводе «бирюзового» подхода было связано с тем, что указанный офис оказывал одну из государственных услуг, а значит, каждый сотрудник изначально был приучен отвечать за свои действия при контакте с населением, понимая, что он представляет в своем лице перед посетителем всю организацию, а гипотетически отвечает за имидж исполнительной власти в целом. Это означало, что значительный объем решений сотрудник принимал сам, а, учитывая введенную «бирюзовость» офиса, необходимость получения им каких-либо разрешений, подписей, согласований руководителя была минимальной. Напротив, с руководителя же никто не снимал ответственности за отдел, но проведенная автоматизация позволила осуществлять ее дистанционно.

Построение авторами «бирюзовой» модели в государственном учреждении, даже будучи успешно внедренным, очевидно, являлось лишь экспериментом для оценки применимости, «переносимости» методов Лалу в государственный сектор.

Гипотезы

Удалось выявить две основных проблемы, решение которых потребует дальнейших исследований.

Первая проблема касается ключевого, видового противоречия между принципом единоначалия и властной иерархии, принятым в государственных учреждениях, и принципом общей ответственности за результат в бирюзовых организациях. В настоящем эксперименте это противоречие разрешалось «удаленным» рабочим местом руководителя, но неизвестно и следует дополнительно исследовать, является ли это решение универсальным.

Вторая проблема касается того, что новые лидеры, которые появлялись в коллективе, не ограничивались приобретением морального авторитета. Зачастую наблюдалось появление «неформального» руководства, который мог бы нивелировать преимущества «бирюзовости» с ее коллегиальными решениями, если бы не оперативное вмешательство авторов эксперимента.

Универсального управленческого решения, предохраняющего от сползания совместной ответственности к ее переходу к лидерам, пока не было нами найдено.

Однако следует сказать о том, что ряд особенностей «бирюзовой» организации в настоящее время только планируется к внедрению на **шестом, конечном этапе** эксперимента.

И прежде всего это касается создания так называемой «эволюционной цели» организации. Лалу отмечал, что организация с эволюционной целью не занимается тем, что не нужно для достижения цели. Это означает, что эволюционная цель важнее самой организации, «первичнее» ее [8].

По Лалу, эволюционная цель – это не лозунг и не слоган, не самоцель, не миссия и не красивый шильдик на входе в офис, привлекающий к ней внимание. Важно и то, что эволюционная цель сама по себе не является мотиватором. То есть эволюционная цель не заставляет сотрудников вдохновиться ею и отдать компании больше своего ресурса. Наоборот, она представляет собой ценность, точнее, систему ценностей. Именно система ценностей, соответствуя мировоззрению сотрудников, собирает вокруг себя схожих по мировоззрениям и желаниям людей, а в случае госучреждения – делает работу в нем высокоморальной и мотивированной.

В настоящий момент стало очевидным, что именно эволюционная цель, правильно сформулированная, способна определить будущее бирюзовых офисов в государственных учреждениях. Но все же строгое ее описание, выделение отдельных ценностных и мировоззренческих ориентиров для новых сотрудников представляется нам важнейшей научной задачей ближайшего времени.

Возможно, следует поэкспериментировать и с седьмым, гипотетическим, этапом эксперимента – выведением «бирюзового» офиса за рамки отдела в жесткой структуре госучреждения и попытке децентрализации управления учреждением в целом. Однако этот эксперимент нуждается в существенно больших согласованиях в системе государственного управления.

Такая схема управления, когда каждый сотрудник может влиять на функционирование учреждения и обладает полной властью в рамках своей роли, называется «холакратией». Холакратия подразумевает, что децентрализация и полнота власти каждого сотрудника ограничена не менеджером, а общей целью компании, прозрачным процессом принятия коллегиальных решений. На практике это означает, что у работника нет руководителя (или он присутствует гипотетически, в качестве наставника, тренера, контролера), и при этом любой другой сотрудник вправе знать, чем занимается его коллега, и поднять перед коллективом вопрос, насколько эффективно тот выполнит свою работу.

С началом ограниченного применения холакратии появляются очень сильные рычаги управления эффективностью, которые раньше были абсолютно недостижимы. Холакратия не просто отменяет власть менеджеров и директоров, не просто распределяет ее по рабочим местам рядовых сотрудников. Это приводит к интересному побочному эффекту необычайной силы – **во-первых**, в организации начинают выделяться лидеры. Теперь не нужно искусственных усиления и назначений – достаточно единожды запустить

этот процесс, и все произойдет естественным путем. Но главное, во-вторых, пропадает «кумовство» и «близость» одних сотрудников к руководству по сравнению с другими. Исчезает сама возможность появления «любимчиков», «серых кардиналов» и иных схем неформальной власти, которые вредны коллективу. Получается, что теперь власть равномерно распределена и не может быть аккумулирована и использована одним человеком во вред другому. Таким образом, связи не рушат работу, а работа не рушит связи.

Заключение

В итоге сформируем алгоритм внедрения «проактивного» подхода и «бирюзовых» методов управления в государственном учреждении.

Подготовительный этап: Проведение исследования (анкетирования) для определения мотивирующих ценностей сотрудников. В идеале на этом этапе формулируется эволюционная цель нового подразделения либо организации.

Первый этап: Выделение удаленного либо изначально достаточно независимого подразделения (отдела).

Второй этап: Отбор сотрудников схожего целеполагания для работы в «опытный» отдел.

Третий этап: Обучение сотрудников основам проактивного управления проблемами.

Четвертый этап: Движение от индивидуальной проактивности к коллективной бирюзовости.

Пятый этап: Введение «условного» самоуправления (холакратии).

Шестой этап: Корректировка эволюционной цели организации.

В заключении следует сказать, что «бирюзовые» организации в последние годы стали трендом в трансформации современных систем управления, однако авторы считают доказанной возможность применения этого метода управления в принципиально новой сфере, не указанной разработчиками – в государственном секторе, прежде всего, – в государственных учреждениях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- [1] Экономика и управление жилищно-коммунальным хозяйством / Под общ. ред. докт. экон. наук, проф. Грабового П.Г., докт. экон. наук, проф. Кирилловой А.Н. М.: Издательство АСВ «Просветитель», 2019.
- [2] *Косарин С.П.* Формирование кадровой стратегии предприятия. Дисс. к.э.н. / С.П. Косарин. М., 2000.
- [3] Социальное благополучие человека: правовые параметры / Под общ. ред. проф. Комаровой В.В. М.: Норма Инфра-М, 2019.
- [4] *Zaitseva N.A., Larionova A.A., Takhumova O.V., Eroshenko V.I., Lebedeva Yu.A., Stadolin M.E.* Problems and Direction of Application of Environmental Technologies in the Service Sector // *Ekoloji*. 2019. V. 28. № 107. С. 489–494.
- [5] *Разаков М.М., Убушаева Б.Г.* К вопросу оценки эффективности подготовки и переподготовки государственных гражданских служащих // В сборнике: Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода. Материалы Международной научной конференции, посвященной 50-летию ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова» и 100-летию автономии Республики Калмыкия. Материалы в рамках научной школы Т.Т. Цатхлановой

- «Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода». Редколлегия: Б.К. Салаев [и др.]. 2020. С. 340–342.
- [6] Ragulina Yu.V., Bratarchuk T.V. *Economics of Municipalities*. Barcelona: RBA publishing company, 2019.
- [7] Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В. Управленческие приемы при создании практической модели научной мотивации и организации труда в государственных учреждениях методом проактивного подхода // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 53–63.
- [8] Открывая организации будущего / Фредерик Лалу ; пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- [9] Бизнес «бирюзового» управления. Как работают российские компании без начальников // РБК. 10.05.2016. URL: <http://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/>. Дата обращения: 30.04.2021.
- [10] «Дневник бирюзы»: как Сбербанк становится организацией будущего. URL: http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/dnevnik-biryuzu-kak-sberbankstanovitsya-organizatsiyey-budushchego. Дата обращения: 30.04.2021.
- [11] Frolova E.V., Medvedeva N.V., Kabanova E.E., Kurbakova S.N., Vinichenko M.V. Social Partnership in Russia: Prerequisites, Problems and Trends // *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2016. Vol. VII. № 2 (16). P. 221–229.
- [12] Graves C.W. *An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon – An Epigenetic Model*. N.Y.: Schenectady, 1959.
- [13] Бек Д. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Дон Бек, Крис Кован. М.: Открытый Мир, BestBusinessBooks, 2010.

REFERENCES

- [1] *Jekonomika i upravlenie zhilishhno-kommunal'nyh hozjajstvom: Uchebnik* [Economics and Management of Housing and Communal Services]: ed. by Grabovoi P.G., Kirillova A.N. Moscow: Publishing house ASV, “Enlightener”; 2019 (In Russ.).
- [2] Kosarin S.P. *Formirovanie kadrovoj strategii predpriyatija* [Formation of the Personnel Strategy of the Enterprise]. PhD Thesis in Economics. Moscow; 2000 (In Russ.).
- [3] *Social'noe blagopoluchie cheloveka: pravovye parametry* [Social Well-being of a Person: Legal Parameters]: ed. by Komarova V.V. Moscow: Norma Infra-M; 2019 (In Russ.).
- [4] Zaitseva N.A., Larionova A.A., Takhumova O.V., Eroshenko V.I., Lebedeva Yu.A., Stadolin M.E. Problems and Directions of Application of Environmental Technologies in the Service Sector. *Ekoloji*. 2019;28(107):489–494.
- [5] Razakov M.M., Ubushaeva B.G. K voprosu ocenki jeffektivnosti podgotovki i perepodgotovki gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashhih [On the Issue of Assessing the Effectiveness of Training and Retraining of Civil Servants]. *Economics and Management of Industries, Complexes Based on an Innovative Approach. Materials of the International Scientific Conference dedicated to the 50th anniversary of the Kalmyk State University named after BB Gorodovikov and the 100th anniversary of the autonomy of the Republic of Kalmykia*. Materials within the scientific school of T.T. Tsatkhanova “Economics and management of industries, complexes based on an innovative approach”. Editorial board: B.K. Salaev [and others]; 2020:340–342 (In Russ.).
- [6] Ragulina Yu.V., Bratarchuk T.V. *Economics of Municipalities*. Barcelona: RBA publishing company, 2019.
- [7] Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V. Management Techniques in Creating a Practical Model of Scientific Motivation and Work Organization in Public Institutions Using a Proactive Approach. *Municipal Academy*. 2021;2:53–63 (In Russ.).
- [8] Laloux F. *Otkryvaja organizacii budushhego* [Discovering Organizations of the Future]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2016 (In Russ.).
- [9] Бизнес «бирюзового» управления. Как работают российские компании без начальников [Business of “Turquoise” Management. How Russian Companies Work without Bosses]. URL: <http://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/>. Accessed: 30.04.2021 (In Russ.).

- [10] “*Dnevnik birjuzy*”: *kak Sberbank stanovitsja organizaciej budushhego* [“Diary of Turquoise”: How Sberbank Is Becoming an Organization of the Future]. URL: http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/dnevnik-biryuzy-kak-sberbankstanovitsya-organizatsiyey-budushchego. Accessed: 30.04.2021 (In Russ.).
- [11] Frolova E.V., Medvedeva N.V., Kabanova E.E., Kurbakova S.N., Vinichenko M.V. Social Partnership in Russia: Prerequisites, Problems and Trends. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2016;2(16):221–229.
- [12] Graves C.W. *An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon – An Epigenetic Model*. N.Y.: Schenectady; 1959.
- [13] Beck D. *Spiral Dynamics. Managing Values, Leadership and Change in the 21st Century* M.: Open World, BestBusinessBooks; 2010 (In Russ.).

Информация об авторах:

Демин Александр Васильевич – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления, член-корреспондент Академии ЖКХ, почетный работник ЖКХ РФ (Россия) (e-mail: demin@subsident.ru).

Рыбальченко Илья Владимирович – аспирант Государственного университета управления, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта по вопросам ЖКХ (Россия) (ORCID ID: 0000-0003-1008-0203) (e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com).

Милькина Ирина Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления (Россия) (ORCID ID: 0000-0002-5254-6326) (e-mail: irina_milkina@bk.ru).

Information about the authors:

Alexander V. Demin – Doctor of Economic Sciences, Full Professor of the Department of State and Municipal Governance, State University of Management, Corresponding Member of the Academy of Housing and Utilities, Honorary Worker of Housing and Utilities of the Russian Federation (Russian Federation) (e-mail: demin@subsident.ru).

Ilya V. Rybalchenko – Postgraduate Student, State University of Management, Lawyer, Expert of the All-Russian Popular Front on housing and communal services (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0003-1008-0203) (e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com).

Irina V. Milkina – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Governance, State University of Management (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0002-5254-6326) (e-mail: irina_milkina@bk.ru).

DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-239-255

Научная статья / Research article

Государственное управление национальными ресурсами на концептуальном уровне – образы и смыслы государственной символики

В.В. Омельченко

АО «ВПК «НПО машиностроения»,
143966, Россия, Реутов, ул. Гагарина, д. 33
✉ omvv@yandex.ru

Аннотация. Настоящая статья является дальнейшим продолжением работ по рассмотрению основ государственного управления национальными ресурсами (состояния и использования), применительно к ее системообразующей функции – государственной политики и политической символики (концептуальный уровень управления). С системных позиций общей теории классификации и систематизации рассмотрены функции государственного управления национальными ресурсами и определены роль и место каждой из них в едином универсальном контуре управления. На предложенной инвариантной структуре типового контура государственного управления состоянием национальных ресурсов (оперативно-тактический уровень) рассмотрены роль и место политической символики (подфункция концептуально-стратегического уровня). Из современной государственной символики Российской Федерации выбран знаковый образ «двуглавый орел» и рассмотрены его прообразы и истоки их возникновения, которые находятся в глубокой древности, для рассмотрения эволюции знаковых образов государственных символов современной России предлагается провести их систематизацию и анализ на разных исторических этапах, с этой целью проведены систематизация и анализ следующих ветхозаветных образов власти (государственной символики) различных стран мира: «нехищная птица», «хищная птица», «грифон», «двуглавый орел», проведена систематизация и анализ сакральных образов власти «двуглавый орел» и «грифон» в символике стран мира с выявлением их сакральных смыслов – двоицы (двоичность) противоположных, соразмерных и равновесных сущностей реальности (мира, действительности, бытия). Сделаны выводы о единых истоках возникновения и распространения указанных ветхозаветных образов государственной символики в странах мира индоевропейской общности, проведенная систематизация и анализ ветхозаветных образов власти (государственной символики) различных стран мира: «нехищная птица», «хищная птица», «грифон», «двуглавый орел» позволяет проследить эволюцию возникновения и становления главного государственного символа России «двуглавый орел», в основе ветхозаветных образов власти «грифон» и «двуглавый орел» в символике стран мира лежат сакральные смыслы всеобщего и фундаментального принципа реальности (мира, действительности, бытия) – двоицы (двоичности) противоположных, соразмерных и равновесных сущностей.

Ключевые слова: власть, государство, государственное управление, государственная политика, государственная символика, концептуальное управление, образы, смыслы, символы

Заявление о конфликте интересов: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

© Омельченко В.В., 2021



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

История статьи:

Поступила в редакцию: 30.04.2021. Принята к публикации: 31.05.2021.

Для цитирования:

Омельченко В.В. Государственное управление национальными ресурсами на концептуальном уровне – образы и смыслы государственной символики // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 3. С. 239–255. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-239-255

State Management of National Resources at the Conceptual Level – Images and Meanings of State Symbols

Victor V. Omelchenko

МИС “NPO Mashinostroyeniya”,
33, Gagarina str., Reutov, Russian Federation, 143966
✉omvv@yandex.ru

Abstract. This article is a further continuation of the work on the review of the basics of state management of national resources (state and use), in relation to its system – forming function-state policy and political symbols (the conceptual level of management). From the system positions of the general theory of classification and systematization, the functions of state management of national resources are considered and the role and place of each of them in a single universal management circuit is determined. The role and place of political symbols (a sub-function of the conceptual-strategic level) are considered on the basis of the proposed invariant structure of the typical contour of state management of the state of national resources (operational-tactical level). From the modern state symbols of the Russian Federation, the iconic image “two – headed eagle” is selected and its prototypes and the origins of their origin, which are located in ancient times, are considered. To consider the evolution of the iconic images of state symbols of modern Russia, it is proposed to systematize and analyze them at different historical stages, to this end, systematize and analyze the following Old Testament images of power (state symbols) of various countries of the world: “non-predatory bird”, “bird of prey”, “griffin”, “two-headed eagle”, systematize and analyze the sacred images of power “double-headed eagle” and “griffin” in the symbolism of the countries of the world with the identification of their sacred meanings-binary (binary). Conclusions are drawn about the common origins of the origin and distribution of these Old Testament images of state symbols in the countries of the Indo-European community, the systematization and analysis of the Old Testament images of power (state symbols) of various countries of the world: “non-predatory bird”, “bird of prey”, “griffin”, “double – headed eagle” allows us to trace the evolution of the origin and formation of the main state symbol of Russia “double-headed eagle”, at the heart of the Old Testament images of power “griffin” and “double-headed eagle” in the symbolism of the countries of the world lie the sacred meanings of the universal and fundamental principle of reality (world, reality, being) – the duality (duality) of opposite, proportionate and balanced entities.

Keywords: power, state, public administration, state policy, state symbols, conceptual management, images, meanings, symbols

Conflicts of interest: The author declared no conflicts of interest.

Article history:

The article was submitted on 30.04.2021. The article was accepted on 14.05.2021

For citation:

Omelchenko V.V. State Management of National Resources at the Conceptual Level – Images and Meanings of State Symbols. *RUDN Journal of Public Administration*. 2021;8(3):239–255. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-239-255

Введение

Настоящая статья является дальнейшим продолжением работ по рассмотрению основ государственного управления использованием национальных ресурсов, применительно к сфере государственной политики и ее политических символов (концептуальный уровень управления).

Предложенный в литературе [1] подход к анализу и систематизации задач и функций управления сложными объектами, в том числе государственного управления использованием национальных ресурсов [2], был использован при исследовании некоторых универсальных функций государственного управления, в том числе: прогнозирование [3], надзор и контроль [4], а также использовании при государственном управлении национальными ресурсами риск-ориентированного подхода [5; 6].

Дальнейшим важным продолжением рассматриваемого подхода является рассмотрение особенностей государственного управления национальными ресурсами в разных предметно-ориентированных сферах, в том числе:

- при государственном регулировании развитием малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [7];
- при государственном управлении и регулировании научной и государственной научно-технической деятельности в Российской Федерации [8; 9].

В настоящей статье рассмотрен концептуальный уровень государственного управления национальными ресурсами, связанный с реализацией его главной и системообразующей функцией – техническая политика и ее подфункции – политическая (государственная) символика.

В нынешних условиях мирового кризиса и перехода в новую эпоху преобразований, связанных со сменой хозяйственных укладов, в России начинаются политические и экономические реформы. В обстановке возрождения исторических традиций и концептуальных смыслов государственной власти, повышения эффективности государственного управления становится исключительно важной государственная символика, олицетворяющая российскую государственность.

Формирование и принятие государственной символики является важным государственным и политическим деянием концептуального уровня государственного управления, так как государственный герб является не только опознавательным, но и правовым знаком. Федеральный конституционный закон¹ выступает главным регулятором разнообразных общественных отношений, в том числе и геральдических правоотношений, устанавливая легальные рамки деятельности всех государственных структур в сфере применения государственной символики. Несмотря на то, что основные правовые символы новой России – флаг, герб, гимн страны и другие – законодательно утверждены в декабре 2000 года, до сих пор они неоднозначно оцениваются обществом, являясь предметом дискуссий, разногласий и даже серьезных противостояний.

Политические, экономические, социальные и другие эпохальные изменения в обществе сопровождаются пересмотром действовавшей системы

¹ Федеральный конституционный закон от 25.12.2000 N 2-ФКЗ (ред. от 20.12.2017) “О Государственном гербе Российской Федерации”.

правовых символов, формирование которой зависит от исторических, национальных, политических, экономических и культурных факторов.

Природа правовых символов государств и их роль в государственном управлении явно нуждается в дальнейшем исследовании в целях составления наиболее полного представления об этом сложном и важном феномене. Представляется исключительно важным исследовать многообразные и разнообразные виды воздействия правовых государственных знаковых символов на общественные отношения.

Цель работы: Совершенствование системы государственного управления национальными ресурсами в Российской Федерации на концептуальном уровне на примере системного подхода к учету предыстории, формированию и принятию государственной символики.

Методы исследования: общей теории классификации и систематизации объектов, процессов и явлений реальности (мира, действительности, бытия), а также методы концептуального анализа символики власти на сакральном и символическом уровнях (знаки, слова, числа, образы и смыслы) [1; 10].

Роль и место государственной символики в государственном управлении состоянием национальных ресурсов

Под *управлением* понимаем любое изменение состояния некоторого объекта, системы или процесса, ведущее к достижению поставленной цели [11]. Соответственно, под *государственным управлением* понимаем любое изменение состояния государства, ведущее к достижению поставленных в конституции этого государства целей.

В зависимости от объекта управления государственное управление национальными ресурсами может осуществляться на разных уровнях. Будем выделять следующие уровни государственного управления:

- оперативно-тактический уровень;
- стратегический или концептуальный уровень.

Государственное управление национальными ресурсами на оперативно-тактическом уровне включает следующие универсальные функции [1–9]:

государственная научно-техническая политика в сфере управления национальными ресурсами; наблюдение (измерение, сбор и представление) данных о состоянии национальных ресурсов, 3) оценивание состояния национальных ресурсов; отождествление (идентификация, диагностика) состояния национальных ресурсов, а также выявленных аномалий, рисков, причин их возникновения; научно-техническое предвидение или прогнозирование будущего состояния; планирование, подготовка и принятие мер по управлению; регулирование и реализация мер (поручений) по государственному управлению.

Инвариантную структуру типового контура основных функций государственного управления обобщенно представим на рис. 1.

Для рассматриваемого объекта государственного управления состоянием национальных ресурсов на входе получаем управляемые $X^*(t)$ и неуправляемые $X(t)$ воздействия. Соответственно на выходе получаем управляемые $Y^*(t)$ и неуправляемые $Y(t)$ параметры текущего состояния национальных

ресурсов. Необходимые прямые и обратные связи, показанные на рисунке, определяются особенностями реализации отдельных функций государственного управления состоянием национальных ресурсов.



Рис. 1. Инвариантная структура типового контура государственного управления состоянием национальных ресурсов

Fig. 1. The invariant structure of a typical contour of state management of the state of national resources

Внешние связи – как надсистемное управление (угрозы, риски, ограничения), а также входы и выходы для объекта государственного управления необходимы для взаимодействия с надсистемой и средой. Под *надсистемой* понимаем систему верхнего уровня, которая формирует цели и государственную политику для рассматриваемой системы государственного управления национальными ресурсами, либо угрозы, наличие которых требует коррекции принятого для рассматриваемой системы государственного управления.

Государственная политика является *системообразующей* функцией по отношению ко всем остальным частным функциям государственного управления, оказывая определенные координирующие воздействия на все его остальные функции. Именно здесь и проявляется суть политической символики, которая несет определенные (знаковые, сакральные, тайные и пр.) образы, числа, слова, знаки и смыслы.

Отсюда следует главный вывод: из всех функций государственного управления (оперативно-тактический уровень) системообразующую роль и центральное место занимает государственная политика и ее ключевой функциональный элемент – политическая и государственная символика государства (концептуально-стратегический уровень).

Политическая символика является важным эмоционально-психологическим фоном политической культуры любого государства. Одновременно

данная символика представляет собой конкретное отражение политико-культурных ценностей общества, уровня его развития. Политическая символика фиксирует определенную политическую культуру, как в материальных предметах, так и в духовных формах. Данная символика играет значительную роль в процессе ее сближения, объединения граждан и социальных групп вокруг определенных политических ценностей и идеалов. Она заметно способствует утверждению в обществе идей патриотизма, гражданственности и государственно-политической идентичности.

Несмотря на большое разнообразие и многообразие в символиках разных стран, следует отметить, что не бывает однозначных символов, которые по определению являются многозначными. Символ отражает какую-то глубинную суть и концентрацию концептуальных знаний о реальности. Другими словами, это такие образы в коллективном бессознательном, которые увязывают материальный (видимый, обусловленный) мир и мир нематериальный (невидимый, необусловленный).

Каждое общество (государство) несет в себе определенные знаковые символы, отражающие соответствующие сакральные формы и смыслы, которые на концептуальном уровне (уровни подсознательного, психоэмоционального и коллективно-бессознательного) влияют на деяния всех ее субъектов. Это один из важнейших законов концептуального правления (управления) человеческим обществом.

Политическая символика представляется в самых разнообразных формах, к основным из которых относятся следующие ее виды: национально-государственная, ритуально-процессуальная, символика, скульптурно-архитектурная, условно-графическая, наглядно-агитационная и др.

В дальнейшем основным объектом исследования на концептуальном уровне определим национально-государственную символику или государственную символику России. Сегодня государственным символом России является двуглавый орел, сакральный образ которого традиционно считается имперской символикой. В народной символике орел, ястреб или коршун – ипостась сокола, все относятся к хищным птицам. В «Задонщине» – Слове Софония-рязанца соколы, кречеты, ястребы совокупно олицетворяют ратников Дмитрия Донского – представителей власти Царства силы, справедливой, светлой силы. На рис. 2 приведен многоцветный без геральдического щита герб России – официальный государственный символ Российской Федерации, один из главных государственных символов России.

Орел увенчан двумя малыми коронами и над ними одной большой короной, соединенными лентой. В правой лапе орла – скипетр, в левой – держава. Все перечисленное – сакральные образы власти Царства силы. Дополняет и усиливает приведенные сакральные образы другой символ власти Царства силы: на груди орла, в красном щите, – серебряный всадник в синем плаще на серебряном коне, поражающий серебряным копьём черного, опрокинутого навзничь и попранного конем дракона.

Согласно Славянской энциклопедии «двуглавый орел» – это геральдический знак, на Руси являвшийся главной принадлежностью герба государства. По одной из версий произошел якобы от соединения двух орлов, составивших гербы Западной и Восточной Римских империй, преемницей которых

стала Византия. Великий князь московский Иван III Васильевич принял этот герб для России после своей женитьбы на племяннице последнего византийского императора в качестве политического наследия Византии после гибели последней [13]. Однако этот знаковый символ чеканился на монетах Тверского княжества еще задолго до появления в Москве Зои Палеолог, в Византии же «двуглавый орел» никогда не являлся властным символом, а зафиксирован лишь как орнаментальный знак. Поэтому загадка появления «двуглавого орла» в символике нашего Богом, хранимого Отечества и сегодня остается загадкой.



Рис. 2. Двуглавый орел герба России без геральдического щита
Fig. 2. Double-headed eagle of the coat of arms of Russia without a heraldic shield

Вопрос исследования истоков появления знаковых символов «двуглавый орел» и «всадник, поражающий копьём дракона» является весьма актуальным в истории нашего государства. Для этого целесообразно выделить следующие основные направления исследования: историческое и информационно-аналитическое.

Историческое направление исследования государственной символики предполагает рассмотрение эволюции форм и смыслов знаковых символов с древних времен по настоящее время. *Информационно-аналитическое* направление исследования предполагает рассмотрение на сакральном и концептуальном уровнях каждого выделенного исторического этапа государственной символики (знаки, слова, числа, образы и смыслы) государства.

В дальнейшем в настоящей статье рассмотрим некоторые исторические аспекты эволюции знакового образа главного государственного символа современной России «двуглавый орел», истоки возникновения которого находятся в глубокой древности. О символике той древней эпохи ветхозаветных времен известно немного. Рассмотрение этого вопроса, начиная от ветхозаветных времен до настоящего времени, позволило выявить следующие знаковые образы и символы власти:

1) «птица», которая является нехищной – наиболее древний образ эпохи неолита;

2) «хищная птица» в образах «сокола», «орла (двуглавого орла)», «грифона», а также в образах: «вооруженный всадник», «всадник с копьём или

мечем», «всадник, поражающий копьем дракона» – ветхозаветные времена, эпоха возникновения государств индоевропейской общности (Хеттской цивилизации, Урарты, Троянской Руси или Великой Скифии² и др.);

3) «хищная птица» в образах «сокола», «орла (двуглавого орла)», а также в образах: «всадник, поражающий копьем дракона» – эпоха Киевской, Московской Руси (династии царей Рюриковичей и Романовых);

4) «хищная птица» в образах «двуглавого орла», а также в образах: «всадник, поражающий копьем дракона» – современная эпоха Россия.

В настоящей статье рассмотрены знаковые образы «птица» – символа власти (государственной символики), первых двух эпох.

Ветхозаветный образ государственной символики – «нехищная птица». Ветхозаветный образ «птица» – как символ власти известен с каменного века (палеолита). В различных источниках образ «птица» выступает как важный функциональный элемент некоторой системы представления или ритуала. Птица может быть божеством, демиургом, героем, ездовым животным богов, шаманов, тотемными предками и т. д. Образ «птицы» несет в себе особые классификационные символы: божественной сущности, верха, неба, духа неба, солнца, грома, ветра, облака, свободы, возрождения (восхождения, развития, подъема), жизни, плодородия, изобилия, вдохновения, пророчества, предсказания, связи между космическими зонами, души, духа жизни и т.п. [13].

Ранние изображения птицы, имеющие сакральный характер, относятся к верхнему палеолиту (наскальная живопись). На мировом древе или древе жизни место птицы всегда на его вершине, при этом ее образ может быть как реальный, так и мифологический. Более специализирована роль в творении земли некоторых водоплавающих птиц (гагара, нырок, утка, лебедь и т.п.). Как отмечает В.Н. Топоров, показательно, что в неолите количество изображений птиц и птичьих фигурок резко возрастает, появляются целые кортежи птиц или симметричные «птичьи» композиции. С семантической точки зрения существенно, что птицы чаще всего изображают с длинной шеей (образ лебедя) и нередко в сочетании с соляными знаками над ними [14].

Представление о том, что мир в целом или отдельные его части (небо, земля и т.п.) возникли из мирового (космического) яйца, принадлежит к числу весьма распространенных. Так в древнерусском письменном памятнике Голубиной книге, дошедшей до нас из глубины веков в 22 вариантах, поставлен один из сакральных вопросов: «Коя птица всѣмъ птицамъ мать?» [15. С. 14]. Без сомнения, здесь речь идет о самой первой космогонической птице, известной в сказаниях и мифах народов мира как знаковый образ «Великого Гога или Гоготуна». Например, в космогонии Древнего Египта (гермопольская версия) есть – белый гусь Великий Гоготун, который снес космическое яйцо, из которого родился Бог Солнца, рассеяв тьму и хаос. Это свидетельствует об общих мифологических воззрениях того пранарода, который положили начало древних индоевропейцев, и другим народам мира. По одним

² Согласно Повести временных лет или русским летописям (Лаврентьевской, Ипатьевской) Киевской Руси летописец преподобный Нестор неоднократно употребляет «Великую Скифь» как западное (древнегреческое) наименование ветхозаветной Руси (Троянской Руси).

источникам, яйцо несло в себе птицу света, по другим – воздух. В «Текстах саркофагов» говорится, что оно было первой сотворенной в мире вещью [13].

В древнерусской традиции Птица-Космотворец или творец Вселенной – это *гоголь* (селезень) и/или другая водоплавающая (по космическим водам) птица *лебедь*. По древнерусским космогоническим мифам он долго плывал по безбрежному космическому океану, потом нырнул, достал со дна песок и сотворил из него весь Мир. Тотемические образы гуся, лебедя, селезня (утки) являются наиболее архаичные в древнем мировоззрении, они связаны с доиндоевропейскими мифами о первородном яйце и птице, творящей мир. К хронологии этого представления в древнерусских преданиях о мировом яйце можно отнести космогонические сюжеты Онежских петроглифов³ (яйцо, лебедь, солнце и т. п.), представлено на рис. 3.

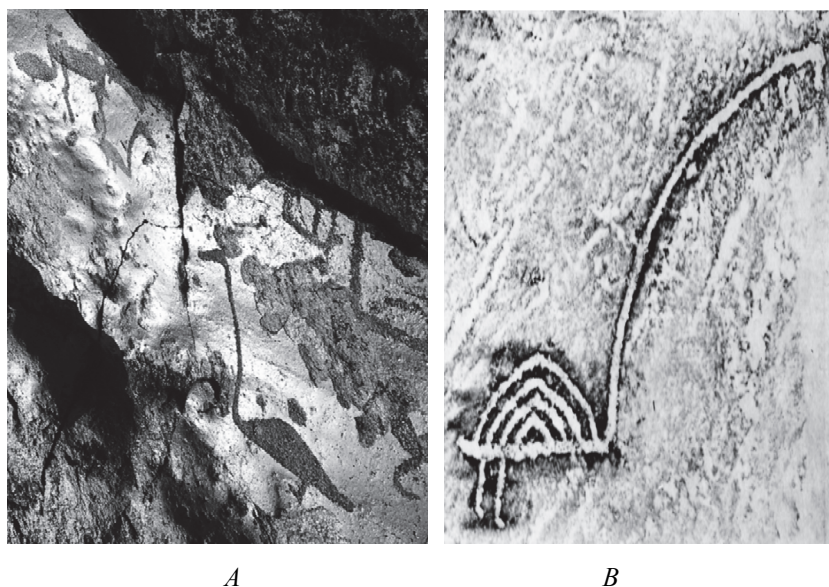


Рис. 3. Наскальные изображения лебедя в Карелии.

A – Онежские петроглифы лебедей. *B* – «Полосатый» лебедь. Северный мыс Бесова Носа

Fig. 3. Rock carvings of a swan in Karelia.

A – Onega petroglyphs of swans. *B* – “Striped” swan. Northern Cape of Besov Nos

Источник: [16: 120, 132] / Source: [16: 120, 132]

Знаковым символом Гипербореи – прародины народов мира индоевропейской общности была прекрасная и безобидная (нехищная) птица *лебедь*, что на концептуальном уровне отражало смыслы сакрального символа власти Царства души. С этим коррелируют и являются весьма распространенными как в древних (Русь, Египет, Двуречье, Греция, Китай), так и во многих современных традициях представления о душе в виде образа «птица» и прежде всего птица лебедь. Гиперборейская лебединая символика, представленная в мифах, сказаниях и подтвержденная данными археологических раскопок

³ *Онежские петроглифы* – наскальные изображения, памятники монументального изобразительного творчества первобытной эпохи, расположены в Пудожском районе Карелии России, на восточном побережье Онежского озера, датируются 6–5 тысячелетием назад.

охватывала значительные пространства Евразии и распространялась на многие разноязычные народы на протяжении многих тысячелетий.

В италийской мифологии, в частности у племен Северной Италии, был известен миф о человеке-лебедь по имени Купавон (X 185–194). В бурятской мифологии «образ «лебедя» отражает и обосновывает небесное происхождение человека. Известны также связи шаманов Сибири с миром птиц, прежде всего с орлом и лебедем, через последнего осуществляется связь с невидимым миром, поэтому в шаманских песнях лебеди играли особую роль. Отсюда и запреты при охоте на лебедя, почести убитому лебедю – как «шаманской птицы» и различные приметы.

В мифопоэтической традиции образ «лебедя» тесно связан с Афродитой, Аполлоном, Зевсом, Ледой, Орфеем, Брахмой, Сарасвати и др., со святыми, например, с шотландским святым Катбертом. Особое значение имеет мотив обращения в лебедя громовержца Зевса, увлеченного красотой Леды, который является вариантом и трансформацией мифологемы о космическом яйце [17].

Образ лебедя, человека-лебедя и лебединой символики проходит через всю историю культуры народов Евразии: от древнейшего ковша в виде лебедя, найденного при раскопках первобытной стоянки (III–II тыс. до н. э.) на Среднем Урале и петроглифов Онежского озера до нежных античных богинь, воинственных германских валькирий, способных превращаться в лебедей и лебединых рыцарей [17].

Образ лебедя в древнерусской мифологии связан со светлым и радостным началом. Образ, воспетый Пушкиным, – Царевна Лебедь, олицетворяет именно такое прекрасное светлое начало. По свидетельству византийского историка X века императора Константина Багрянородного, сама территория, где жили древние руссы, именовалась *Лебедией* [17]. Именно эти древние образы и смыслы представлены в «Слове о полку Игореве»: «Встала обида в силах Дажьбожьего внука, вступила девою на землю Трояна (Троянскую Русь), всплескала лебедиными крылами на синем море у Дона (Русское море): плескаясь, упустила времена счастливые» [18]. Знаковый образ «Синее море у Дона» – это Русское море, ныне называемое «Черным». Древние греки называли его Скифским морем, Понтийским морем (Гостеприимное море). Эти важные исторические факты отражены в разных древних источниках, в том числе: древнерусские, арабские, иудейские, западноевропейские (испанские, французские) и др. Об этом же вещают и русские летописи: «А Днепр впадает в Понтийское море; это море слывет Русским, по нему учил, как сказано, апостол Андрей, брат Петра» [19. С. 60].

Древнерусским словом «лебедь» на Руси назывались боги, люди, реки. Так, в начальной древнерусской летописи «Повести временных лет» приведены основатели града Киева и Киевской Руси у которых была сестра по имени Лыбедь: «И были три брата: один по имени Кий, другой – Щек и третий Хорив, а сестра их была Лыбедь» [19. С. 61].

Ветхозаветный образ государственной символики – «хищная птица». В символике древнерусских царей и их царств на земле Русской знаковый образ верхнего царства «птицы» исторически постепенно изменялся,

все дальше уходя от образа «нехищной птицы» – гоголя, лебедя к образу «хищной птицы» – сокол, орел, коршун, гриф (грифон).

Как показывают исследования, для завершающего периода ветхозаветных времен характерно применение государственной символики в виде образов «хищной птицы» – грифа (грифона), сокола, орла, коршуна, а также знакового образа «всадник, поражающий копьем дракона».

Ветхозаветный образ государственной символики – «двуглавый орел» – знаковый образ власти царства силы, несущий сакральные смыслы двоицы противоположных, соразмерных и равновесных сущностей в символике стран мира преимущественно индоевропейской семьи народов (рис. 4). Использование в качестве единого знакового символа «двуглавый орел», как, впрочем, и другой символики, в культурах хеттов (Хеттская цивилизация) и древних руссов (Троянская Русь) становится вполне понятным ввиду наличия единых предков – древних ариев.

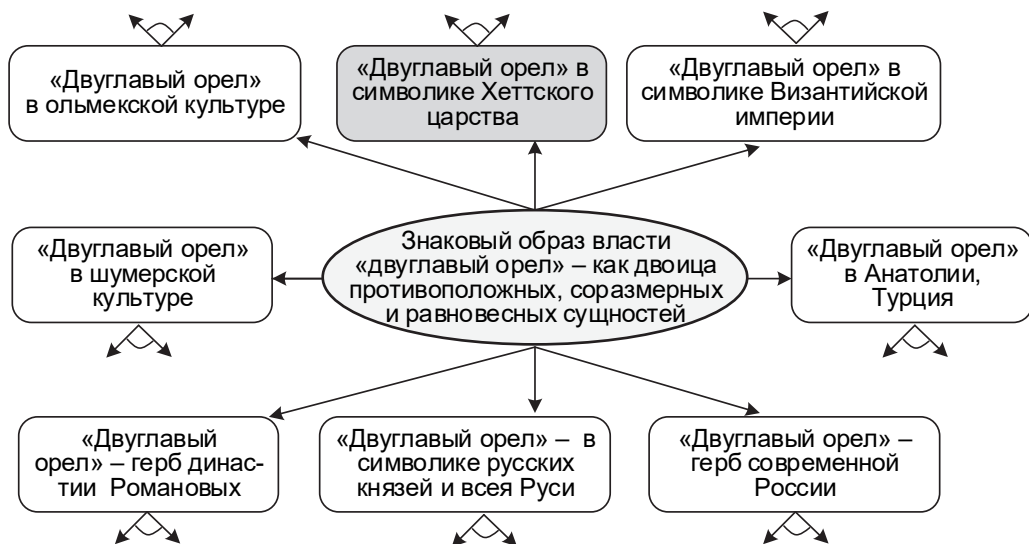


Рис. 4. Систематизация знакового образа «двуглавый орел» в символике стран мира индоевропейской общности

Fig. 4. Systematization of the symbolic image “two-headed eagle” in the symbolism of the countries of the world of the Indo-European community

Так, при раскопках древнего города бронзового века (IV–III тысячелетий до н. э.) Алача-Уюк (или в англоязычном произношении Аладжи-Хююка⁴) найдены многочисленные скульптурные и бронзовые изображения, весьма характерные для индоевропейской традиции: свастики-солнцевороты, спирали, другие знаки-обереги, рельефы двуглавого орла. На рис. 5 А приведен правый сфинкс монументальных ворот, на обратной стороне которого,

⁴ Аладжа-Хююк – древнейшее поселение каменного века (6000–3000 гг. до н. э.); расположен в 45 км от Чорума, 35 км от Богазкале и 210 км от Анкары. Мегалитический комплекс Аладжа-Хююк. Страна Турция, пос. Аладжа в 210 км от Анкары и 35 км от Богазкале. Древний город в Малой Азии, возникший в эпоху неолита и существовавший до времен Хеттского царства.

расположено изображение барельефа двуглавого орла, держащего в лапах двух зайцев (рис. 5 В). Хорошо сохранившееся наскальное изображение двуглавого орла относится не позднее, чем к XIII веку до нашей эры. Ряд исследователей считают, что знаковый образ «двуглавый орел» был символом хеттских царей. Изображение было обнаружено неподалеку от турецкого селения Богазкей, где когда-то находилась столица Хеттского государства. У них символами-атрибутами главного бога грозы Тищуба (Тещуба) был *двойной топор* (позже занесенный на Крит и присвоенный Зевсу) и *двуглавый орел*. У древнерусского бога грозы, молнии, грома Перуна также главным оружием считался топор, обладающий чудесной силой.



А



В

Рис. 5. Правый сфинкс монументальных ворот.

А – правый сфинкс монументальных ворот. *В* – наскальное изображение двуглавого орла Хеттского царства

Fig. 5. Right Sphinx of the monumental gate.

A – the right sphinx of the monumental gate. *B* – rock carvings of a two-headed eagle of the Hittite kingdom

Источник: фотограф А.В. Колтыпина / *Source:* photographer A.V. Kolytyn

Ветхозаветный образ государственной символики – «грифон». Следующий знаковый образ власти царства силы «грифон» – сакральное мифическое существо, состоящее из орла и льва – как двоица противоположных, соразмерных и равновесных сущностей в символике стран мира представим на рис. 6.

Одним из значимых символов Великой Скифии-Руси является образ *грифона* – знакового символа власти верхнего царства силы.

На рис. 7 приведена фотография золотого перстня с изображением грифона – символа власти Великой Скифии. Пятибратный курган № 8, IV в. до н. э. Обратим внимание на внешний вид изображенного грифона, который имеет голову орла с ярко выраженным орлиным клювом и тело льва.

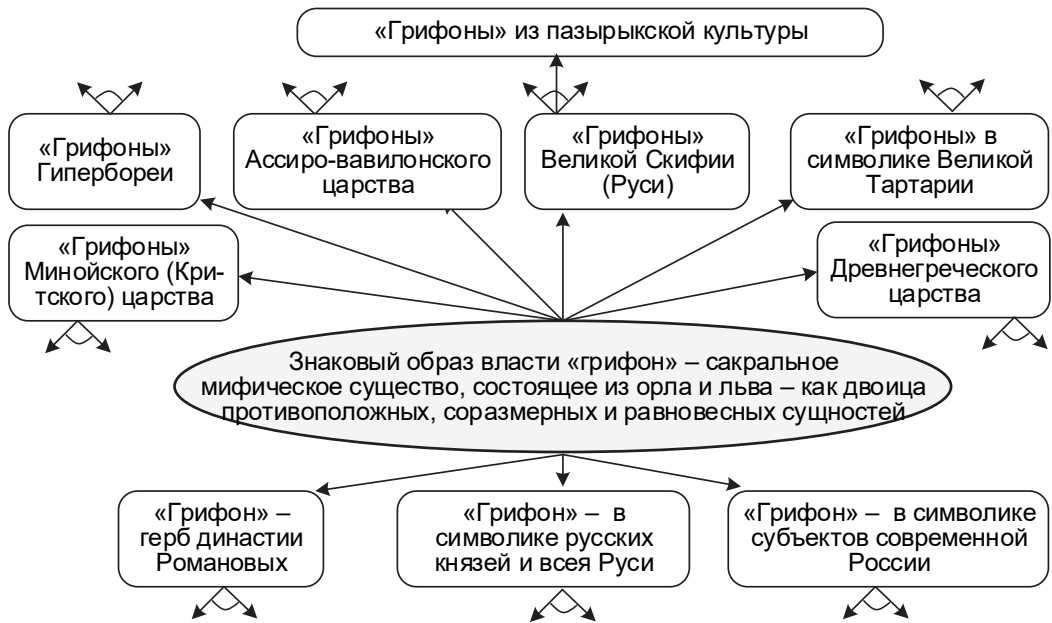


Рис. 6. Знаковый образ «грифон» в символике стран мира индоевропейской общности
Fig. 6. The iconic image “griffin” in the symbolism of the countries of the world of the Indo-European community



Рис. 7. Золотой перстень с изображением грифона – символа власти Великой Скифии-Руси. Пятибратный курган № 8, IV в. до н.э.
Fig. 7. Golden ring with the image of a griffin – a symbol of the power of Great Scythia-Rus. Five-time barrow no. 8, IV century. BC.

Из древнегреческих писаний и преданий чудовищные птицы с орлиным клювом и телом льва называли «собаками Зевса», так как их основная функция была стеречь золото в стране гипербореев – прародине Великой Скифии-Руси. Следует отметить также древнегреческого историка Геродота, который среди древних обитателей севера упоминает гипербореев и грифонов.

Практически во всех культурах скифского облика, распространенных в VI–III вв. до н. э. в степях Евразии от Дуная и до Китая, широко представлены изображения грифона. Только в России вопрос о грифонах затрагивался в

сотнях публикаций. Грифоны из пазырыкской культуры⁵ (по материалам Алтая и прилегающих территорий Китая) подробно рассматривались в работах С.И. Руденко, М.П. Грязнова, В.Д. Кубарева и др.

Заключение

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) из всех функций государственного управления национальными ресурсами (оперативно-тактический уровень управления) системообразующую роль и центральное место занимает государственная политика и ее ключевой функциональный элемент – политическая и государственная символика государства (концептуально-стратегический уровень управления);

2) главный государственный символ современной России «двуглавый орел» имеет множество ветхозаветных прообразов, истоки возникновения которых находятся в глубокой древности;

3) проведенная систематизация и анализ ветхозаветных образов власти (государственной символики) различных стран мира: «нехищная птица», «хищная птица», «грифон», «двуглавый орел» позволяет проследить эволюцию возникновения и становления главного государственного символа России «двуглавый орел»;

4) полученные в статье результаты позволяют сделать вывод о единых истоках возникновения и распространения в странах мира индоевропейской общности ветхозаветных образов государственной символики «нехищная птица», «хищная птица», «грифон», «двуглавый орел»;

5) в основе ветхозаветных образов власти «грифон» и «двуглавый орел» в символике стран мира лежат сакральные смыслы всеобщего и фундаментального принципа реальности (мира, действительности, бытия) – двойцы (двоичности) противоположных, соразмерных и равновесных сущностей.

Дальнейшее исследование по рассматриваемой тематике эволюции и становления знаковых образов государственных символов России предлагается проводить на основе разных исторических этапов, выделенных в настоящей статье.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- [1] *Омельченко В.В.* Основы систематизации. В двух частях. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012.
- [2] Системный аудит использования национальных ресурсов и управление по результатам. Выпуск II. Методы и модели информационно-аналитического обеспечения. Под ред. А.А. Пискунова. Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2007.
- [3] *Омельченко В.В.* Прогнозирование как важнейшая функция управления: Историко-логический анализ древних писаний и древнерусского языка // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2014. № 2. С. 85–102.

⁵ *Пазырыкская культура* – археологическая культура железного века (VI–III вв. до н.э.), основные находки предметов которой были сделаны в Горном Алтае России при раскопках Пазырыкских курганов.

- [4] Омельченко В.В. Систематизация и анализ истоков происхождения ключевых понятий государственного управления «надзор» и «контроль» // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2016. № 1. С. 7–19.
- [5] Омельченко В.В. Внешний государственный контроль управления федеральными ресурсами: риск-ориентированный подход // Вестник АКСОР. 2015. № 3 (35). С. 98–110.
- [6] Омельченко В.В. Информационное обеспечение системы государственного управления национальными ресурсами: риск-ориентированный подход // Правовая информатика. 2019. № 1. С. 3–17.
- [7] Омельченко В.В. Подход к оценке эффективности государственного управления национальными ресурсами на примере развития малого и среднего предпринимательства Российской Федерации // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2017. № 4 (1). С. 7–24.
- [8] Омельченко В.В. Государственное управление научной и научно-технической деятельностью в Российской Федерации на примере подготовки и принятия системы специальностей // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2018. Т. 5. № 4. С. 397–410.
- [9] Омельченко В.В. Сравнительный анализ Российской и международной систем классификации научных направлений (специальностей) // Правовая информатика. 2020. № 1. С. 55–63.
- [10] Омельченко В.В. Общая теория классификации. В двух частях: Часть I. Основы системологии познания действительности. М.: ООО «ИПЦ Маска», 2008; Часть II. Теоретико-множественные основания. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2010.
- [11] Словарь по кибернетике. Под ред. академика АН СССР В.М. Глушкова. Киев: Украинская советская энциклопедия, 1979.
- [12] Славянская энциклопедия. Киевская Русь-Московия / в 2-х томах. Автор-составитель В.В. Богуславский. Научный редактор Е.И. Куксина. М.: Олма-Пресс, 2003.
- [13] Мифы народов мира. Энциклопедия / Электронное издание. Гл. редактор С.А. Токарев. М.: Советская энциклопедия, 1980.
- [14] Топоров В.Н. Мировое древо / Мифы народов мира: Энциклопедия. Т. 1. М.: Советская Энциклопедия, 1980. С. 389–406.
- [15] Сборник русских духовных стиховъ / Составленный В. Варенцовымъ. СПб.: Типография товарищества «Общественная польза», 1860.
- [16] Савватеев Ю.А. Вечные времена (накальные изображения Карелии). Петрозаводск: Карельский научный центр РАН., 2007.
- [17] Демин В.Н. Тайны русского народа. В поисках истоков Руси. М.: Вече; 1997.
- [18] Омельченко В.В. Слово о полку Игореве. Знаки, образы, слова, смыслы. М.: ЛЕНАНД, 2017. 304 с. Изд. 2-е испр. 2019. 304 с. Изд. 3-е, испр. и доп. 2020.
- [19] Повесть временных лет / Сост., примеч. и ук. А.Г. Кузьмина, В.В. Фомина. Вступ. ст. и перевод А.Г. Кузьмина / Отв. ред. О.А. Платонов. М.: Институт русской цивилизации, Родная страна, 2014.
- [20] Ковалевская В.Б. Конь и всадник: Пути и судьбы / ил. (По следам исчезнувших цивилизаций Востока). АН СССР, ИВ. М.: Наука, 1977.

REFERENCES

- [1] Omelchenko V.V. *Osnovy sistematizacii. V dvuh chastjah* [Basics of Systematization. In Two Parts]. Moscow: Book House “Librok”; 2012 (In Russ.).
- [2] *Sistemnyj audit ispol'zovaniya nacional'nyh resursov i upravlenie po rezul'tatam*. Vypusk II. Metody i modeli informacionno-analiticheskogo obespechenija [System Audit of the Use of National Resources and the Results of Results. Release II. Methods and Models of Informational and Analytical Support]. Ed. A.A. Piskunova. Rostov-on-Don: South Afu; 2007 (In Russ.).
- [3] Omelchenko V.V. *Prognozirovanie kak vazhnejshaja funkcija upravlenija: Istoriko-logicheskij analiz drevnih pisanij i drevnerusskogo jazyka* [Forecasting as the Most Important Management Function: A History-logical Analysis of the Ancient Scriptures and

- Ancient Russian Language]. *RUDN Journal of Public Administration*. 2014;1(2):85–102 (In Russ.).
- [4] Omelchenko V.V. Sistematizacija i analiz istokov proishozhdenija ključevyh ponjatij gosudarstvennogo upravljenija «nadzor» i «kontrol'» [Systematization and Analysis of the Origin of the Key Concepts of State Administration “Supervision” and “Control”]. *RUDN Journal of Public Administration*. 2016;1:7–19 (In Russ.).
- [5] Omelchenko V.V. Vneshnij gosudarstvennyj kontrol' upravljenija federal'nymi resursami: risk-orientirovannyj podhod [External State Control of Federal Resources Management: Risk-Oriented Approach]. *Arsar Bulletin*. 2015;3(35):98–110 (In Russ.).
- [6] Omelchenko V.V. Informacionnoe obespečenie sistemy gosudarstvennogo upravljenija nacional'nymi resursami: risk-orientirovannyj podhod [Information Support of the State Management System National Resources: Risk-Oriented Approach]. *Legal Informatics*. 2019;1:3–17 (In Russ.).
- [7] Omelchenko V.V. Podhod k ocenke jeffektivnosti gosudarstvennogo upravljenija nacional'nymi resursami na primere razvitija malogo i srednego predprinimatel'stva Rossijskoj Federacii [Approach to an Assessment of the Effectiveness of Government National Resources on the Example of the Development of Small and Medium-sized Enterprises of the Russian Federation]. *RUDN Journal of Public Administration*. 2017;4(1):7–24 (In Russ.).
- [8] Omelchenko V.V. Gosudarstvennoe upravlenie nauchnoj i nauchno-tehnicheskoj dejatel'nost'ju v Rossijskoj Federacii na primere podgotovki i prinjatija sistemy special'nostej [State Department of Scientific and Technical Activities in the Russian Federation on the Example of the Preparation and Adoption of the Specialties]. *RUDN Journal of Public Administration*. 2018;5(4):397–410 (In Russ.).
- [9] Omelchenko V.V. Sravnitel'nyj analiz Rossijskoj i mezhdunarodnoj sistem klassifikacii nauchnyh napravlenij (special'nostej) [Comparative Analysis of the Russian and International Systems of Classification of Scientific Areas (Specialties)]. *Legal Informatics*. 2020;1:55–63 (In Russ.).
- [10] Omelchenko V.V. *Obshhaja teorija klassifikacii. V dvuh chastjah: Chast' I. Osnovy sistemologii poznaniya dejstvitel'nosti* [General Theory of Classification. In Two Parts. Part I. Basics of Systemology of Knowledge of Reality. Moscow: IPTS Mask LLC, 2008. Part II. Theoretical and Multiple Bases]. Moscow: Book House “Librok”; 2010 (In Russ.).
- [11] *Slovar' po kibernetike*. Pod red. akademika AN SSSR V.M. Glushkova [Cybernetic Dictionary]. Ed. by V.M. Glushkov. Kiev: Ukrainian Soviet encyclopedia; 1979 (In Russ.).
- [12] *Slavjanskaja jenciklopedija. Kievskaja Rus'-Moskovija* [Slavic Encyclopedia. Kievan Rus-Moskovka] In 2 volumes. Author-compiler V.V. Boguslavsky. Scientific editor E.I. Kuxina. M.: Olma-Press; 2003 (In Russ.).
- [13] *Mify narodov mira. Jenciklopedija* [The Myths of the Peoples of the World. Encyclopedia]. Electronic Edition. GL Editor S.A. Tokarev. Moscow: Soviet Encyclopedia; 1980 (In Russ.).
- [14] Topors V.N. Mirovoe drevo. *Mify narodov mira: Jenciklopedija* [The World Tree. *Myths of the Peoples of the World: Encyclopedia*]. V. 1. Moscow: Soviet Encyclopedia; 1980:389–406 (In Russ.).
- [15] *Sbornik russkih duhovnyh stihov*. Sostavlennyj V. Varentovym [Collection of Russian Spiritual Poems. Compiled by V. Varentsov]. SPb.: Public Use; 1860 (In Russ.).
- [16] Savutayev Yu.A. *Vechnye vremena (naskal'nye izobrazhenija Karelii)*. [Eternal Times (Irdock Images of Karelia)]. Petrozavodsk: Ka-Rail Scientific Center of the Russian Academy of Sciences; 2007 (In Russ.).
- [17] Demin V.N. *Tajny russkogo naroda. V poiskah istokov Rusi* [The Secrets of the Russian People. In Search of the Origins of Russia]. Moscow: Veche; 1997 (In Russ.).
- [18] Omelchenko V.V. *Slovo o polku Igoreve. Znaki, obrazy, slova, smysly* [Word about the Regiment of Igor. Signs, Images, Words, Meanings]. Moscow: Lenand; 2017. Ed. 2nd, 2019. Ed. 3rd, copy. and add, 2020.
- [19] *Povest' vremennyj let* [Tale of Temporary Years]. Notes A.G. Kuzmina, V.V. Fomin. Hitch Art. and translation of A.G. Kuzmin. Ed. by O.A. Platonov. Moscow: Institute of Russian Civilization, Native Country; 2014 (In Russ.).

- [20] Kovalevskaya V.B. *Kon' i vsadnik: Puti i sud'by* [Horse and Horseman: Ways and Fate]. Moscow: Science; 1977 (In Russ.).

Информация об авторе:

Омельченко Виктор Валентинович – доктор технических наук, профессор, заслуженный деятель науки и техники Российской Федерации, государственный советник Российской Федерации 1-го класса, советник секретариата научно-технического совета АО «ВПК «НПО машиностроения», Российская Федерация (e-mail: omvv@yandex.ru).

Information about the author:

Viktor V. Omelchenko – Doctor of Technical Sciences, Professor, Honored Worker of Science and Technology of the Russian Federation, State Advisor of the Russian Federation of the 1st class, Advisor to the Secretariat of the Scientific and Technical Council of MIC “NPO Mashinostroyeniya” (Russian Federation) (e-mail: omvv@yandex.ru).

DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-256-276


Research article / Научная статья

Management Succession and Entrepreneurship Business Sustenance

Solomon A. Kowo¹, Olalekan O. Akinrinola²,
Olufemi A. Akinbola³

¹Kwara State University,
PMB – 1530, Ilorin, Kwara State, Nigeria

²Caleb University,
PMB – 1, Imota, Lagos State, Nigeria

³Federal University of Agriculture,
PMB – 2240, Alabata road, Abeokuta, Ogun State, Nigeria
kowosolomon@gmail.com

Abstract. Succession planning has drawn substantial interest among researchers. Research reports designate deficiency of quality planning in the management of SMEs especially in developing countries like Nigeria and this constitutes a foremost limitation to the effective management of SMEs. Succession planning are fundamental to steady performance, sustainability and competitive advantage of SMEs. The objective of the study was to investigate the effects of HR planning/forecasting on family business continuity and also to examine the effect of worker's education on survival of entrepreneur. 110 copies of questionnaire were administered to the employees in the five selected SMEs in Abeokuta Ogun state, Nigeria to get primary data that treated and tested appropriate research questions and hypotheses accordingly. Analysis of variance (ANOVA), correlation efficient and regression analysis was employed. The Yamane formula was used to determine the sample size. The test re-test reliability approach was adopted for the convenience of the researcher. Reliability was ensued by Cronbach's Alpha of 0.932. The data was analyzed using manual and electronic based methods through the data preparation grid and statistical package for the social sciences, (SPSS). The study found out that HR succession planning significantly assists SMEs to increase business continuity and Workers education significantly assists SMEs to increase business survival. The study recommends that organizational succession planning should be at regular interval as this will enable workers to know its importance and also business successors should be appointed based on merit so that the right and experience successors can manage the business.

Keywords: management succession, business sustenance, worker's education, HR planning, business continuity

Conflicts of interest: The authors declared no conflicts of interest.

Article history:

The article was submitted on 01.05.2021. The article was accepted on 31.05.2021.

© Kowo S.A., Akinrinola O.O., Akinbola O.A., 2021



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

For citation:

Kowo S.A., Akinrinola O.O., Akinbola O.A. Management Succession and Entrepreneurship Business Sustenance. *RUDN Journal of Public Administration*. 2021;8(3):256–276. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-256-276

Introduction

Management succession has been in existence as far back as the early twenty first century with Henry Fayol's 14 principles of management published in 1916. When the owner/founder of a business is getting old or is no more pro-active as before, there will be need to look for someone who is competent and trust worthy to carry on the business. The process of searching for a competent successor to take over the business is referred to as succession planning. Over time, family business has grown to become one of the major concern agenda in the global entrepreneurial development. Entrepreneurship business is an emerging field which has evolved over the decades and still in its developing stage. Today, most of the businesses we see are family businesses and these businesses have been noted to account for the largest percentage of the businesses in many nations including Nigeria [1]. The importance of family business cannot be undermined. They are visible in the employment generation, economic growth and transformation and wealth creation. This is an awesome contribution and is expected to happen to most countries in the world considering the contribution and development of small firms in the recent years [2]. Fayol was to introduce management succession and he posited that if management succession needs were ignored, small business owners would not be prepared to make necessary transitions [3]. Management succession embraces not only identifying qualified and motivated candidates for promotion but also developing their capabilities in a manner that will prepare them to perform effectively in leadership positions [4]. Coaching and mentoring have become widely accepted techniques for extending such development beyond classroom training and on-the-job experience. These strategies are only effective to the extent that they include structured activities conducted to achieve targeted goals by those with training to properly facilitate the process. Succession planning process includes three main components. As human societies have moved to industrialization from being traditional and then to post-industrialization, sciences and technology are also transformed and developed. Due to these changes, importance of education necessity and features are indicated more than before. Some scholars state about importance of education: "actually, education is management" which means that without staff education, management basics will be insecure and in danger. Staff education is vital and inevitable which should be continuously noticed with management procedures; so that, other management activities will be useful. In fact, education is one of the fundamental and logical ways for guidance of staff attempts in organization and it causes utilization of latent talents, imagination power and creation of intellectual flexibility in staff. Nowadays, organizations need a group of high potential people at all levels of their organizations. Developing general competencies, creating flexibility and creating the leadership potential at all organizational levels are a wise action in today's organizations [5; 6].

Statement of Research Problem

Organizations nowadays are looking forward to have a competitive advantage against the threats in globalization. Due to the high competency requirements most organization aims to generate the kind of performance that can bring more profit. In order to do that the employers are required to provide for proper HR planning/forecasting, as poor HR planning/forecasting could affect business continuity. Human resource planning involves identifying staffing needs, forecasting available personnel, and determining what additions or replacements are required to business continuity in order to achieve the organization's goals [7]. This is made worse if the manager does not possess requisite qualifications. Many organizations in Nigeria do not give it the pride of place as they consider much on the cost implications involved and the rate at which workers do leave/resign for another employment. In fact, this issue of just resigning for another employment after much has been expended on employee for training has become so rampant that organizations do have a second thought on training and development of employees[8]. Today's environments are changing rapidly that organizations are facing serious unpredictability and uncertainty which sometimes causes instability in the business operations. In this unstable environment organizations need to rely on the most important assets: their people [9].

Literature Review

Concept of Succession Planning

Succession planning refers to the process of identifying employees who have the potential to assume key positions in the organization and preparing them for these positions [10]. Noe, et al, [11] define succession planning as a process of identifying and preparing suitable high potential employees to replace key players within the organization as their terms expire. Sambrook [4] defined succession planning as "the attempt to plan for the right number and quality of managers and key-skilled employees to cover retirement, death, serious illness or promotion, and any new positions which may be created in future organization plans". The availability of the right number, right management staff at the right time and in the right positions is imperative. A sudden vacancy can lead to confusion and loss of efficiency as the search for a replacement is conducted. The absence or loss of an employee could cause an inconvenience that could be avoided with some anticipation to serious succession development [12; 13]. Therefore, planning on how one's shoe is going to be filled when he is no longer there and even planning for knowledge coverage when one is ill or vacationing simply makes good business sense. For professionally run corporations, the single most important reason for having a sound succession plan is usually better retention because of growth opportunities and job satisfaction among employees. Therefore, for a company that wishes to enhance its performance, to allow its high potential employees turnover is not an option but to rather arrange them in systematic successions, by enabling them to effectively perform roles traditionally reserved for managers [4]. It also helps employees prepare for changes in their current jobs that may result from new

technology, work designs or new product markets. Thus, succession planning is a necessary component of a company's effort to improve quality, meet challenges of global competition, social change and incorporate technology advances. Ruthwell [14] examined succession planning as a staffing responsibility that relates to promotions, terminations and retirement. In addition, succession planning has a direct impact on reducing staff turnover. Succession planning is a deliberate and systematic effort by an organization to ensure leadership continuity in key positions, retain and develop intellectual and knowledge capital for the future and encourage individual advancement [15]. Succession planning can also be defined as a process which ensures the continued effective performance of an organization by establishing a process to develop and replace key staff over time [16]. George et al, [13] posit that succession planning is perpetuating the enterprise by filling the pipeline with high-performing people to assure that every leadership level has an abundance of these performers to draw from both now and in the future. From this perspective, succession planning is seen as management pipeline that accelerates management performance over a period of time. George' definition looks into the future and this probably influences Sambrook [4] assertion that succession planning is co-creating a transformational stage during which management explores the future. Succession planning is organized process comprising the identification and preparation of potential successor to assume new role [17; 18]. However, this definition is short and compact but it is not futuristic and lack strength when compared with George definition.

Leubsdorf [19] identifies three types of planning that aim at achieving practical goals and objectives of organization.

- Micro-planning deals with forecasting supply and demand for specific groups.
- Contingency planning covers the situation where possible scenarios are examined and the implications assessed before major decisions are taken.
- The third type focuses on manpower planning activity such as recruitment and development of employees in order to fill managerial and top positions. Succession planning is a process that can provide seamless leadership transition across the organization". Strategic, systematic and deliberate effort to develop competencies in potential leaders through proposed learning experiences such as targeted rotations and educational training in order to fill high-level positions without favoritism [20; 21]. In this context succession planning encompasses not only top management but also a number of other factors. It can cover issues such as the procedures necessary for a successful transfer, legal and financial considerations, psychological factors, leadership development, and exit strategies [22; 23].

The talent management approach to succession planning is one that is deliberate, future oriented, and based on developing competencies of multiple individuals rather than a single individual. These models include a thoughtful strategy for managing an organization's total human capital and their total workforce [2; 24]. This latest evolution of succession planning models has been influenced by external social, political, economic and technological changes in our society and by internal expectations of organizations and employees. The next

section of literature review examines these types of external and internal influences on the evolution of succession planning.

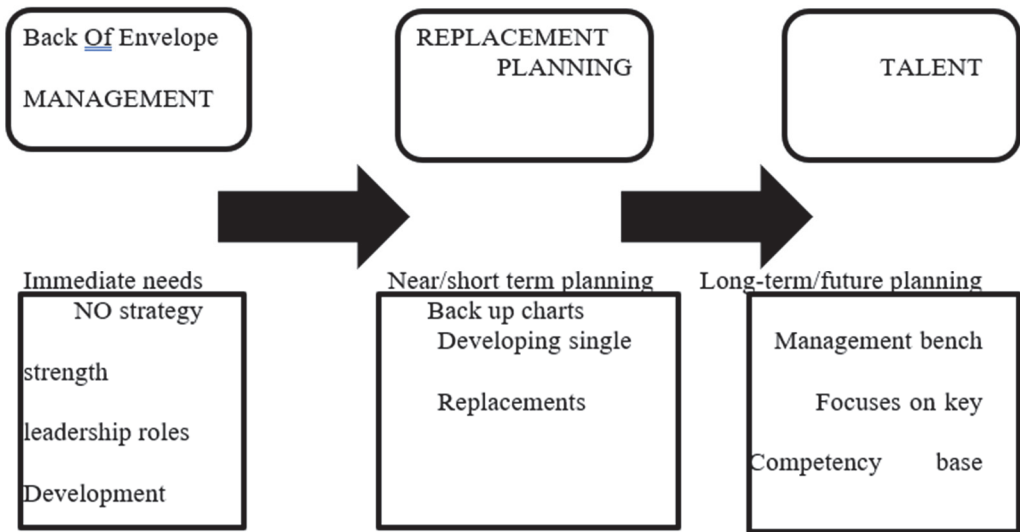


Fig. 1. Succession planning model

Source: [9]

External Influences on Succession Planning

When Henri Fayol developed his fourteen points of management that prompted early models of succession planning in 1916, the societal, political and economic climate was quite different than it is today [9]. The following pages examine these external influences on succession planning with specific attention on six influences which include:

1. social changes.
2. Technological advancements.
3. Economic conditions.
4. Political environments.
5. The increase of knowledge and information.
6. The changing demographics and workforce.

Social Changes. George [13] describe the period between 1900–1920, as a significant time in US history; a time that marked significant evolution in business, industries, and even technology. During this period in American history, our society evolved from one that was predominantly agrarian and focused on farming to an industrial society where factory work and manufacturing industries influenced business and organizations [25]. In these early days of the century, it was assumed that one would walk into the footsteps of one’s father or grandfather as in previous generations. Consequently, planning for replacements did not require as much strategy as it would in future decades. The advent of new technology in the form of automobiles, gasoline, and new farming equipment allowed individuals the flexibility to move away from family farms and seek other business opportunities which many of them did [10; 24]. Society was changing and farmers and business owners began to realize the importance of strong leadership. Other influences

included advances in technology, changing economic and political climates, and a notable shift in the workplace demographics.

Technological Advances. Perhaps the best way to sum up the differences in technology from the 1900s till today can be found in Collins & Lazier [20] statement that “just as the automobile shaped society in the 20th century, the Internet is shaping society in the 21st century”. Technology is persistent in virtually every facet of American business and drives many of the business and productivity decisions made by organizations, including decisions around leadership development and succession planning. Technology affects more than bottom-line business and also technology impacts the overall economy, and how we prepare young people for the workforce [26; 27]. Fulmer [24] pointed that “the Internet has enhanced the mobility of leadership talent, making it easy for employees to find opportunities elsewhere”. The impact of technology on succession planning can be seen in the evolving complexity of models. No longer is it sufficient to develop a single individual to take a leadership post in a company. Today, companies know they must provide leadership development opportunities as a way of attracting and retaining talented workers who have many more options than they did in the 1900s [24; 28].

Economic Conditions. The years between 1950 and the dawn of the new century supported the continued emergence of industries outside farming. Maxwell [26] illustrate the dramatic increase in these new industries such as computers, health, and service sectors which grew from 45 million workers to over 129 million workers. By the 1980-1990s, the labor force had evolved well beyond the strong agricultural economy to a complex, global, and interdependent economy and organizations began to view the recruitment and development of leaders and talent as a way to remain responsive to market competition and improve business profitability [3]. Early in the twentieth century, the US economy was at a high, having come out of a recession earlier in the decade [29]. The previously strong economy had allowed businesses to divert their focus away from developing replacements for key leaders. But the economy would not stay for long as evidenced by the Great Depression from 1929–1940 [18]. These two decades would remind American businesses that organizations simply could not sustain themselves with a single great leader because no company was immune to external forces. As the economy and the number of qualified workers began to change, businesses and organizations started to rethink employee development needs and allocate more time and money to training employees [11]. This investment in employee development was short lived as the trend began to reverse by the 1970s when the economy shifted once more. Organizations began to drastically reduce HR budgets for talent development and once again, the direct replacement approach became a cost effective alternative to developing multiple leaders. Today’s leadership experts have made the case for the connection between strong leadership and long-term business productivity [30; 31]. Similarly, experts in succession planning have joined in building the business case for building a deep bench of leadership strength as a key indicator in business sustainability [24; 16]. This has resulted in a wealth of literature linking employee development to business profitability [17; 28], which has again prompted organizations to consider strategic, deliberate succession plans that involve the commitment of many individuals in the organization.

Political Environment. During a time when employee options were limited and companies experienced high levels of loyalty and longevity from their employees, the direct replacement method was common place. Just as the society and the economy influenced the way employees were selected to resume key positions, so too did the political environment. Before the Civil Rights Act of 1964, it was politically acceptable to appoint an individual to a leadership post without opening it for diverse applicants to apply. After that time, Title VII of the Civil Rights Act of 1964 prohibited “employment discrimination based on race, color, religion, sex, or national origin” making it more difficult to simply appoint a single direct successor without opening the process to other potentially qualified applicants [32; 33]. Today, the EEOC oversees employer compliance with federal regulations and many companies have developed sophisticated legal departments and employee relations staff to assist with succession planning efforts. This ensures that the hiring and selection process does not subject the organization to unnecessary legal scrutiny. This simple change in the political environment has become a catalyst for many organizations to begin considering broader pools of talent and move away from potentially political hotbeds of direct replacements in succession planning.

Changing Demographics and Workforce. The changing demographics around the globe will inevitably change the future available workforce. The U.S. economy once driven by 78.2 million baby boomers (born between 1946–1964) who “fueled the labor force for decades” is about to change as impending retirements will create a “sizable hole in the labor market” [19]. With more than 77 million baby boomers becoming retirement eligible in the coming decade, some experts predict the U.S. workforce will be short by as many as 10 million workers [28]. Rothwell [9] confirms this dramatic tightening on the labor force suggesting that already “1 in 5 of all senior executives in the Fortune 500 and about 50% of the entire US government workforce is eligible to retire” now. Like their counterparts in business, educational institutions will also face challenges of replacing key leadership in the coming years as documented by many who have raised concern for academic leadership continuity [30; 19] While the aforementioned external influences certainly have played a role in the evolution away from succession planning based on direct replacement to talent pools, it is this limited availability of the workforce that is probably the most significant influence on today’s renewed interest in true succession planning. Whereas in 1982, only 38% of a company’s value was attributed to “intangible assets” such as personnel, this would change by the turn of the century when the figure would rise to 80% as companies began focusing on attracting and developing quality employees as a key business strategy.

Internal Influences on Succession Planning

The shortage of skilled workers is of concern to businesses, that today’s corporate human resources offices are now charged with developing new strategies to attract, recruit and retain a broader and deeper bench of leadership prospects [14; 28]. Today’s HR professionals operate at the intersection of the external demographic shifts and internal organizational priorities that are designed to give the organization a competitive advantage into the future [34; 15].

Organizational Priorities. The Bureau of National Affairs indicated a dramatic increase in the recruitment and hiring function of HR departments between the years 1990–2000 when companies began to view employees as a valuable component of their competitive strategy [24]. The desire for sustained success has business executives thinking about succession planning as a top priority. In fact some of the most successful companies showcased in built to last were at the forefront of their industries for at least fifty years because of one common thread; they had a history of succession and leadership planning [20]. Today’s organizational leaders recognize that it is wiser to focus beyond replacement planning to succession planning to build the long-term sustainability and viability of the organization [9]. This is in large part, due to the awareness of the connection between succession planning and the business bottom line.

Employee Expectations. Not only have employers noted the value of succession planning as a viable strategy for business prosperity, employees themselves have come to expect development opportunities from employers, making the presence of formal leadership programs a necessity for organizations to remain competitive in an environment with limited talent. Many organizations have begun to place increasing focus on learning and development; however, succession planning remains largely elusive in most colleges and universities [30; 31]. While the origins of succession planning efforts date back to the early 1900s, the evolution of our society, economy, technology and workforce has impacted how these plans are constructed and implemented in today’s organizations. The evolution to a comprehensive talent management approaches offers opportunities for employees to develop personal leadership competencies while the organization simultaneously benefits from an overall increase in talent. The result is that organizations now see great value in developing their employees into leaders who will sustain the organization’s mission while avoiding risks associated with a presumed single successor.

Vikstrom & Westerberg [21] highlighted thirteen reasons for Succession Planning:

1. Provide opportunities for high-potential workers.
2. Identify replacement needs
3. Increase the talent pool of promotable employees
4. Contribute to implementing the organization’s strategic business plans
5. Help individuals realize their career plans
6. Tap the potential for intellectual capital
7. Encourage the advancement of diverse groups
8. Improve employees’ ability to respond to changing environmental demands
9. Improve employee morale
10. Cope with the effects of voluntary separation programs
11. Decide which workers can be terminated
12. Cope with the effects of downsizing
13. Reduce headcount to essential workers only

Best Practices of Succession Planning [1]

Armstrong believes an integrated talent management system will succeed if the organization faithfully adheres to certain practices. These practices include making long-range plans, conducting regular progress checks, connecting

business strategies to needed competencies, developing a talent mindset among company leadership and integrating all talent-related initiatives. Let's look at each one in detail.

Long-range plans: The talent management planning process begins with the setting of long-range, achievable goals. What competencies will the company need in one to two years, or in three to five years? In the case of executive development, a plan may be laid out for the next 15 years. Jeff Oberlin, President of Jeff Oberlin, Inc. in Elmhurst, Illinois, is a business improvement executive who specializes in enterprise learning and work force productivity. He emphasizes that from line employees all the way up to CEO, companies need to make sure that they have a long-range view of where they are going, what type of talent they will need, the competencies required in particular jobs and across the board, and also the number of employees needed with certain skill sets. "Many times we forget to count the noses that are going to be required within an organization," Oberlin says, "and quantities definitely have to be taken into consideration as you start developing or acquiring certain types of talent." Recently, Chevron has experienced such growth that the company now focuses on forecasting future demand five to ten years out. Shawstad says she and other members of senior management look at supply, identify gaps and then develop plans to address those gaps. One such plan is a formal training program called Horizon, which focuses on making sure employees have the technical skills they need for the next five years.

Progress checks: Once an organization devises a strategic plan that impacts the acquisition and development of talent, it should conduct annual progress checks with quarterly reviews. Such reviews assess changing strategies and explore emerging marketplace threats and opportunities, which could necessitate adjustments to the plan. According to Oberlin, companies often build competency models and never revisit them. This reduces their effectiveness over time.

Connecting business strategies to needed competencies: Attention should be focused in the right direction in the talent management planning process. This means making the connections between business strategies and the competencies needed to implement them. Personnel in what would be called key, critical or pivotal positions in implementation projects can immensely influence the success or failure of strategic plans. For example, a company's business plan might call for a new initiative such as reducing long sales cycles, conducting Six Sigma quality improvement program or making a commitment to solving environmental issues. Whatever the initiative, change can only happen if the company has the right competencies in place. If it does not, the options are to hire new talent, develop existing talent or transfer personnel internally. Oberlin believes that implementation of strategy is a facilitative process. "It doesn't happen magically, or in a black box or in the software. It has to be teased out with the right kind of functional participants or leaders," he says.

Developing a talent mindset: Leadership throughout the organization needs to have a talent mindset that drives them to actively participate in the acquisition and development of talent. Because company culture is the soul of an organization, top executives need to help create and sustain a purposeful, engaging, rewarding and high performance work life. This requires constant attention and should be part of the annual talent planning process.

Theoretical Framework of Succession Planning

Systems Theory. Systems theory was founded by Bertalanffy. The systems theory has had a significant effect on management science and understanding organizations [17]. A system is a collection of part unified to accomplish an overall goal. If one part of the system is removed the nature of the system is changed as well. A system can be looked at as having inputs (e.g., resources such as raw materials, money, technologies, and people), processes (e.g., planning, organizing, motivating, and controlling), outputs (products or services) and outcomes (e.g., enhanced quality of life or productivity for customers/clients, productivity). Systems share feedback among each of these four aspects of the system.

Contingency Theory. Contingency theory was developed by Fred Fiedler in the late 1960s. He believes the effectiveness of leadership styles vary depending on the situation. Contingency theory asserts that when managers make a decision, they must take into account all aspects of the current situation and act on those aspects that are key to the situation at hand. Basically, it is the approach that “it depends”. For example, if one is leading troops against book haram, an autocratic style is probably best. If one is leading a hospital or University, a more participative and facilitative leadership style is probably the best.

Resource-Based Theories. The resource-based view (RBV) is a business management tool used to determine the strategic resources available to a company. The fundamental principle of the RBV is that the basis for a competitive advantage of a firm lies primarily in the application of the bundle of valuable resources at the firm's disposal (The resource-based view (RBV) is a business management tool used to determine the strategic resources available to a company. The fundamental principle of the RBV is that the basis for a competitive advantage of a firm lies primarily in the application of the bundle of valuable resources at the firm's disposal [7]. To transform a short-run competitive advantage into a sustained competitive advantage requires that these resources are heterogeneous in nature and not perfectly mobile [35]. Effectively, this translates into valuable resources that are neither perfectly imitable nor substitutable without great effort [25]. If these conditions hold, the firm's bundle of resources can assist the firm sustaining above average returns. The VRIO model also constitutes a part of RBV [19]. To transform a short-run competitive advantage into a sustained competitive advantage requires that these resources are heterogeneous in nature and not perfectly mobile [36]. Effectively, this translates into valuable resources that are neither perfectly imitable nor substitutable without great effort [36]. If these conditions hold, the firm's bundle of resources can assist the firm sustaining above average returns. The VRIO model also constitutes a part of RBV.

Empirical Review

Farashah et al [29] researched on succession planning and its effects on employee career attitudes using a case of Iranian governmental organizations. Their work evaluated effects of succession planning as an organizational level intervening program on career attitudes as individual level variables. Best practices of succession planning were selected from literature and compliance of succession

planning system of organization to these practices was defined as extensiveness of succession planning. A 22-item questionnaire was developed to measure the extensiveness of succession planning. Validity and reliability of questionnaire were confirmed by appropriate tests. For career attitudes, 3 variables of promotion satisfaction, perception of career success, and perception of job platitude selected. Then the correlation of the succession planning extensiveness and three career attitudes were examined by empirical data gathered from 152 managers and key personnel in 23 large Iranian governmental organizations. They found that significant correlation existed between succession planning extensiveness and career success and satisfaction of promotion process. Perception of job did not show correlation with succession planning extensiveness. This study recognized best practices that should be considered for design of succession planning. Also the scale for measuring succession planning extensiveness developed. It can be used to gain a better understanding of status quo of succession planning in organizations and gap analysis which is generally one of the early stages of every organizational development project. George [13] reviewed succession planning in Iranian governmental agencies. They found that it was becoming increasingly challenging for organizations to obtain qualified and talented staff. Succession planning was often introduced as a way to attract and employ such staff. Succession planning is a process of recruitment and development of employees for vital roles within the organization. Implementation of succession planning was a central to certain organizational requirements. Armstrong [1] wrote a paper on competency-based succession planning: a strategic approach to addressing human capital challenges. He argues that for the past three decades, the concept of competency-based management has received ever increasing attention in the business management literature. This attention assumed crucial proportions as the industrial base of many countries is supplanted by the “knowledge economy,” “information age,” or “post-industrial society.” As the knowledge economy grows, intellectual capital becomes the key differentiating factor for organizations. They found that to assure success, organizations must find ways of identifying, quantifying, measuring, assessing, and enhancing their intellectual capital assets. One way of accomplishing this oftentimes difficult task was through competency-based management. Fullmer [24] found that Succession planning is one small piece of the entire workforce planning strategy. Likewise, succession planning often works hand in hand with knowledge transfer concepts, since developing new leaders means that the knowledge of current leaders will be shared before retirement, promotion, or other attrition with those who will follow in their footsteps. As managers and supervisors develop and implement their workforce plans, it is helpful to see how different components all work together. As a piece of the workforce plan, succession planning has many benefits for both the current leadership and for the employees in the agency. Diamond [8] wrote on executive resource and the changing role of the board in leadership assessment, executive talent succession planning: reengineered for the twenty-first century. As a result of the “activist” institutional investor, succession and executive development are now in the top five priorities for many chief executive officers. Just what is driving this change, and why do we need to reengineer our replacement planning, strategic staffing, talent development and performance management processes into one integrated process? Shares resulted

from over five years of research and application regarding succession planning, strategic staffing, and competencies including a benchmarking with many of North America's "better practice" companies. The work discussed the changing role of the board in leadership assessment and chief executive officer selection; why the business context is the starting point for effective talent pool management and considers options for executive resourcing process design and discussed why most of the current approaches to competencies and 360° assessment fail to recognize how leadership and effective leader behaviours change by work level. They found that there is need to clarify for line managers potential. Rothwell [9] conducted research aimed to review the executive management positions within the six institutional health boards along with the Newfoundland and Labrador Health Boards Association (NLHBA), in order to outline the potential departures of executive managers due to normal retirement as well as early retirement. In completing this study all forty-one executive managers received a survey requesting particular information with respect to years of service in the health sector and the length of time in the incumbents' current position. Pension records for all but one of the executive managers were reviewed in aggregate, unidentifiable format. The findings indicated that fifty-four point five (54.5) per cent of respondents have been in their current position for greater than five years while one hundred per cent of respondents had greater than five years of experience in the health system. In reviewing the normal retirement age of each of the executive managers (this is defined as normal age of retirement which the incumbent will not have any reduction in his/her pension), approximately twenty-two per cent of executive managers will retire within the next ten years. In considering those who have the option to retire early with a reduced pension, this number increases to fifty-four (54) per cent of managers who will be eligible to retire within the next ten years of which twenty-eight per cent can retire within the coming three years. Vikstrom & Wennberg [21] wrote on succession in private firms as an entrepreneurial process. They argue that succession in private firms is an entrepreneurial process. In considering firm succession as the acts of entrepreneurial exit and entry, their work adds to work that sought to integrate entrepreneurship and family business research. They provided a comprehensive literature review of succession research over the past 35 years and identified seven thematically clusters within which succession can be understood as a distinct part of the entrepreneurial process, and three areas of particular interest for future research seeking to advance the literatures on entrepreneurship, family firms, and governance in private firms. The paper explores theoretical, conceptual, and methodological ways of integrating these findings into the research on entrepreneurship and family business. Vikström and Westerberg [21] did a study on succession in small family firms. Their study found that leadership succession factors is associated to attitudes, norms and perceived behavioral control. Leading actors in a small family firm can be related to how well the succession process works and to the firm's post-transition performance.

Research method

For this study, the survey method was adopted. The ex-post facto method which involved the use of secondary data from the internet, journals and articles

was employed. A cross-sectional design was adopted. The study population refers to the entire number of employees in the five selected SMEs in Abeokuta, Ogun state based on the registration of the SMEs with C.A.C. The five (5) companies include: Day Water Man School, ACE Supermarket, Abimbola Agro Allied Ltd, Aderupopo Farms Ltd and M and M enterprises Ltd. For this study the sample size is determined using Yamane formula. This formula is concerned with applying a normal approximation with a confidence level of 95% and a limit of tolerance level (error level) of 5%.

Therefore, the sample size is determined by

$$n = \left[\frac{N}{1 + Ne^2} \right]$$

where n = the sample size

N = population

e = the limit of tolerance

$$\text{Therefore, } n = \frac{152}{1 + 152(0.05)^2}$$

$$= \frac{152}{1 + 152(0.0025)}$$

$$= \frac{152}{1 + 0.38}$$

$$= \frac{152}{1.38}$$

$$= 110.14$$

= 110 respondents (approximately)

A sample of one hundred and ten (110) employees out of the one hundred and fifty two (152) employee population of the selected SMEs in Abeokuta, Ogun State. For this study, the simple random sampling technique was adopted. The questionnaire was divided in two broad categories. The first category is made up of personal data of respondents. Their; sex, age group, educational qualification, position occupied in firm and years of work experience. The second category is the body of the questionnaire that includes all questions relevant to this research. It comprises of both negative and positive questions structured on the basis of the six constructs of this research study, i.e. Outsourcing strategies and Organizational performance respectively. The likert-scale was used to measure opinions, where for positive questions (Strongly Agree = 5, Agree = 4, Undecided = 3, Disagree = 2, Strongly Disagree = 1), and for negative questions (Strongly Agree = 1, Agree = 2, Undecided = 3, Disagree = 4, Strongly Disagree = 5). Finally, Section 4 in the second category of the research instrument is made up of two related open -ended questions. Towards this end, the test re-test reliability approach was adopted for the convenience of the researcher. Reliability was ensued by Cronbach's Alpha of 0.932. The detail of the reliability statistics table is shown below.

Table 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	42

Source: Field Survey, 2020

Cronbach’s Alpha coefficient is .932 for the 42 items that were analyzed together. It therefore indicates that the research instrument used for this study is highly reliable as it is more than the generally accepted reliability score of 0.7. The data was analyzed using manual and electronic based methods through the data preparation grid and statistical package for the social sciences, (SPSS). The utilization of structured grids allows specific responses to be located with relative ease and facilitate the identification of emerging patterns. Also descriptive, statistical and content analyses techniques was used in the analysis of the data collected. The study used the descriptive analysis to achieve the mean, frequency distribution and percentage results of the research work. The study made use of statistical tools which include: analysis of variance (ANOVA), correlation efficient and regression analysis in testing hypotheses where applicable.

Table 2

Distribution of Respondents and Response Rate

Respondents Occupation	Questionnaire administered (sampled)	Percentage of total response (%)
Top Level	10	52.7
Middle Level	48	36.3
Level Lower	33	11.0
Total	91	100.0
Gender/Category	Questionnaire administered (sampled)	Percentage of total response (%)
Male	40	44.0
Female	51	56.0
No of Returned	91	82.73
No of Not Returned	19	17.27
Total no of Questionnaires	110	100

Source: Field Survey, 2020

Data analysis and Hypothesis Testing

Table 3

The Descriptive statistics of Management Succession and Entrepreneurship Business Sustenance

Responses	Total (N)	Mean
WORKERS EDUCATION AND SURVIVAL OF ENTREPRENEUR		
Your company get involve in organizational learning and development	91	4.56
Human resources training in organizations is based on merit	91	3.68
Workers education has contributed to the continuity of business in our company	91	3.89
Your company engages in workers education (e.g. seminars, workshop, development etc.)	91	3.99
Workers education contribute to the growth of your company	91	3.79

End of the table 3

HR PLANNING AND FAMILY BUSINESS CONTINUITY	Total (N)	Mean
Succession planning strategies adopted by the management enhances business survival	91	3.68
Human Resources succession planning as an important factor of organizational survival	91	3.78
Effective Succession Planning Contribute to Organization Performance	91	3.56
Human Resources Succession Planning contribute to the Growth of organization	91	3.78
Succession Planning increases the availability of experienced workers	91	3.75
Organizations conduct Human Resources Succession Planning	91	3.58

Source: Field Survey 2020

Test of Hypotheses and Discussion of Results

Hypothesis 1:

H₀: There is no effect of HR planning on family business continuity**H₁**: There is effect of HR planning on family business continuity

Table 4

Model Summary

Model	Change Statistics				
	RSquare Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.458 ^a	75.314	1	89	.000

a. Predictors: (Constant), HR succession planning

Source: Field Survey, 2020

Table 5

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.656	1	8.656	75.314	.000 ^a
	Residual	10.229	89	.115		
	Total	18.884	90			

a. Predictors: (Constant), HR succession planning

b. Dependent Variable: Business Continuity

Source: Field Survey, 2020

Interpretation of Results

The results from the model summary table above revealed that the extent to which the variance in business continuity can be explained by human resources succession planning is 36.3% i.e (R square = 0.458). The ANOVA table shows the Fcal 75.314 at 0.0001 significance level. Human resources succession planning significantly assists SMEs to increase business continuity.

Table 6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.895	.266		7.129	.000
	HR succession planning	.565	.065	.677	8.678	.000

a. Dependent Variable: Business Continuity
 Source: Field Survey, 2020

The coefficient table above shows the simple model that expresses how human resource succession planning affects SMEs business continuity. The model is shown mathematically as follows;

$Y = a + bx$ where y is business continuity and x is human resources succession planning, a is a constant factor and b is the value of coefficient. From this table therefore, Business continuity = 1.895 + 0.565HR succession planning. This means that for every 100% change in business continuity, human resources succession planning contributed 56.5%

The significance level below 0.01 implies a statistical confidence of above 99%. This implies that Human resources succession planning affect SMEs Business continuity. Thus, the decision would be to reject the null hypothesis (H0), and accept the alternative hypothesis (H1).

Hypothesis 2

H₀: There is no effect of worker’s education on survival of entrepreneur

H₁: There is effect of worker’s education on survival of entrepreneur

Table 7

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.100 ^a	9.871	1	89	.002

a. Predictors: (Constant), workers education
 Source: Field Survey, 2020

Table 8

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.825	1	2.825	9.871	.002 ^a
	Residual	25.473	89	.286		
	Total	28.298	90			

a. Predictors: (Constant), workers education
 b. Dependent Variable: Business Survival
 Source: Field Survey, 2020

Interpretation of Results

The results from the model summary table above revealed that the extent to which the variance in business survival can be explained by workers education is 10.0% i.e. (R square = 0.100). The ANOVA table shows the Fcal 9.871 at 0.0001 significance level. Workers education significantly assists SMEs to increase business survival.

Table 9

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.127	.309	10.131	.000
	workers education	.227	.072	.316	3.142

a. Dependent Variable: Business Survival

Source: Field Survey, 2020

The coefficient table above shows the simple model that expresses how workers education affects SMEs business survival. The model is shown mathematically as follows;

$Y = a + bx$ where y is business survival and x is workers education, a is a constant factor and b is the value of coefficient. From this table therefore, Business survival = $3.127 + 0.227$ Workers education. This means that for every 100% change in business survival, workers education contributed 22.7%

Empirical Findings

The findings of this study demonstrated a meaningful relationship between organizational requirements such as managers' commitment, organizational culture, organizational readiness, and managers' competencies with the implementation of succession planning. The finding of this study also reveals that human resources succession planning has enhanced positively. Also, the finding shows that human resources training have significantly increase business growth. Workers education has also helped the business survival of SMEs to a certain extent.

Conclusion

Succession planning has become one of the most significant human resource management responsibilities within today's organizations. The best way to address these challenges is to retain and develop potential employees. This means that organizations need to work to develop awareness on succession planning. This paper concludes that the management of SMEs in Nigeria must endeavor to make their institutions continuously significant and competitive by motivating employees towards increased effectiveness and efficiency. Also, there must be appropriate

management of talented employees to reduce employee turnover rate. Effective human resource and succession planning will no doubt transform SMEs in Nigeria. It will affect the functioning and the level of readiness to confront future difficulties. To reposition SMEs for effective performance organizations must institute efficient human resource and succession planning to assemble teams of internal talents aimed at improving management continuity, ethics and philosophy. This will ease the growth of talent reserve and be crucial in attracting and retaining superior talent to assist in the current and potential organization development.

Recommendations

1. The study recommends that SMEs should have succession laws to ensure smooth transition as well as the role of the successors.
2. The study also recommends that organizations should have effective business practices since it has a positive influence on the succession planning.
3. The organizations should have strategic practices which will assist in manpower planning and human relation succession planning.
4. The study recommends that organizational succession planning should be at regular interval as this will enable workers to know its importance.
5. Finally, the study recommends that business successors should be appointed based on merit so that the right and experience successors manage the business.

Suggestions for further studies

The findings of this study did not exhaust all technicalities of management succession planning. The study explored only challenges which faced management succession planning of SMEs in Abeokuta Ogun State which were limited to five SMEs. Therefore, other researchers should conduct study in other companies including those located in other regions. Also, further study should aim to explore advantages which the organizations reap from succession planning.

REFERENCES

- [1] Armstrong M.A. *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers. 2015;9:1–440.
- [2] Gilbert L.J., Judith B. Workforce Planning Not a Common Practice, IPMA-HR Study Finds. *Sage Journals*. 2004;33(4):379–388. DOI: <https://doi.org/10.1177/009102600403300403>
- [3] Kouzes J.M., Posner B.Z. *The Leadership Challenges (3rd Ed.)*. San Francisco: Wiley; 2002.
- [4] Sambrook S., Sambrook S.A. Exploring Succession Planning in Small, Growing Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2005;12(4):579–594. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000510628243>
- [5] Warren G.B. *On Becoming a Leader*. N.Y.: Addison-Wesley Pub; 1989.
- [6] Narayan R. Human Resource Accounting: A New Paradigm in the Era of Globalization. *Asian Journal of Management Research*. 2010;1:237–244.
- [7] Douglas T.H. *Career in and out of Organizations*. California: Sage Publications; 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231174>
- [8] Diamond A. Finding Success Through Succession Planning. *Sec. Manage*. 2006;50(2):36–39.
- [9] Rothwell W.J. *White Paper: 10 Key Steps to Effective Succession Planning*. URL: <https://www.hrgrapevine.com/content/article/2014-11-06-white-paper-10-key-steps-to-effective-succession-planning>. Accessed: 24.05.2021.
- [10] McBey K., Belcourt M. *Strategic Human Resource Planning*. Toronto: Nelson Education Limited; 2015.
- [11] Noe A., Houston G., Hollenbeck R., Gerhart., Wright M. *Human Resource Management Gaining a competitive Advantage 3rd Edition*. Boston: McGraw-Hill Companies Inc; 2000.

- [12] Byham W.C., Smith A.B., Paese M.J. *Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop and Retain Leadership Talent*. New York: Prentice Hall; 2002.
- [13] Bill G. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass; 2004.
- [14] Rothwell W.J. Putting Success into Your Succession Planning. *Journal of Business Strategy*. 2002;23(3):32–37. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb040249>
- [15] Rothwell W.J. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within (2nd Ed.)*. New York: AMACOM; 2010.
- [16] Hills A. Succession Planning – or Smart Talent Management? *Industrial and Commercial Training*. 2009;41(1):3–8. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197850910927697>
- [17] Bernthal P.R., Wellins R.S. *Leadership Forecast 2005–2006: Best Practices for Tomorrow’s Global Leaders*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International; 2006.
- [18] Gardner J.W. *On Leadership*. New York: The Free Press; 1990.
- [19] Leinsdorf B. Boomers’ Retirement May Create Talent Squeeze. *The Chronicle of Higher Education*. URL: <https://www.chronicle.com/article/boomers-retirement-may-create-talent-squeeze/>. Accessed: 24.05.2021.
- [20] William C.L., James C.C. *Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company*. Englewood Cliffs: Prentice Hall; 1992.
- [21] Vikström A., Westerberg M. Success with Succession: An Empirical Study of Small Swedish Family Firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2010;11(3):1–19. DOI: 10.1504/IJESB.2010.035816
- [22] Byham W.C., Bernthal P.R. *The Case for Internal Promotions [White Paper]*. Bridgeville, PA: Development Dimensions International; 2006.
- [23] Ip B., Jacobs G. Business Succession Planning: a Review of the Evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006;13(3):326–350. DOI: 10.1108/14626000610680235
- [24] Blaskey M.S. Succession Planning with a Business Living Will. *Journal of Accountancy*. 2002;193(5):22–23.
- [25] Fulmer R. *Keys to Best Practice in Succession Management*. URL: www.humanresourcemagazine.com. Accessed: 31.10.2007.
- [26] Maxwell J.C. *Leadership 101: What Every Leader Needs to Know*. Nashville, TN: Thomas Nelson; 2012.
- [27] Wellins R.S., Smith A.B., Paese M.J., Erker S. *Nine Best Practices for Effective Talent Management [White Paper]*. Bridgeville, PA: Development Dimensions International; 2012.
- [28] Zeiss T. *Get ‘Em While They’re Hot: How to Attract, Develop and Retain Peak Performers in the Coming Labor Shortage*. Nashville, TN: Nelson Business; 2005.
- [29] Farashah D.A., Naschifar V., Karahrudi S.A. Succession Planning and its Effects on Employee Career Attitudes: Study of Iranian Governmental Organizations. *African Journal of Business Management*. 2011;5(9):3605–3613.
- [30] Barden D.M. The Internal-Candidate Syndrome: All the Parties Involved in an Open, National Search are Vulnerable when the Applicant Pool Includes an Inside. *The Chronicle of Higher Education*. URL: <https://www.chronicle.com/>. Accessed: 07.04.2020.
- [31] Barden D.M. Your Next Few Leaders: The Time has Come for Colleges and Universities to Get Serious About Succession Planning. *The Chronicle of Higher Education*. URL: <https://www.chronicle.com/>. Accessed: 08.05.2021.
- [32] *U.S. Equal Employment Opportunity Commission (U.S. EEOC 2007)*. URL: <https://www.eeoc.gov/>. Accessed: 23.04.2021.
- [33] Wennberg K., Nordqvist M., Bau M., Hellerstedt K. *Succession in Private Firms as an Entrepreneurial Process – A Review and Suggestions of New Research avenues. Ratio Working Papers 157*. Stockholm: The Ratio Institute; 2010.
- [34] Hattingh B. *Put Success into Succession Planning*. URL: <https://cycan.co.za/>. Accessed: 15.04.2021.
- [35] Kirby C. Survey of “Grow Your Own” Leadership Opportunities in Illinois Community Colleges. *In Update*. 2007;1(16). URL: <http://occril.ed.uiuc.edu>. Accessed: 15.04.2021.

- [36] Bowen W. The Successful Succession: How to Manage the Process of Picking a President. *The Chronicle of Higher Education*. URL: www.chronicle.com. Accessed: 07.04.2021.

Information about the authors:

Solomon A. Kowo – PhD, Lecturer of the Department of Business and Entrepreneurship, Kwara State University (Nigeria) (ORCID ID: 0000-0002-0504-2248) (e-mail: kowosolomon@gmail.com).

Olalekan O. Akinrinola – PhD, Senior Lecturer of the Department of Accounting and Finance, Caleb University Lagos (Nigeria) (e-mail: oakinrinola@yahoo.com).

Olufemi A. Akinbola – PhD, Lecturer of the Department of Business Administration, Federal University of Agriculture, Abeokuta, (Nigeria) (ORCID ID: 0000-0001-7916-4136) (e-mail: femiakinbola@gmail.com).


Замещение управленческих должностей и поддержание предпринимательской деятельности

С.А. Ково¹  , О.О. Акинринола², О.А. Акинбола³ 

¹Государственный университет Квара,
Нигерия, штат Квара, Илорин, PMB – 1530

²Университет Калерб,
Нигерия, штат Лагос, Имота, PMB – 1

³Федеральный сельскохозяйственный университет,
Нигерия, штат Огун, Абеокута, д. Алабата, PMB – 2240

 kowosolomon@gmail.com

Аннотация. Планирование преемственности вызывает значительный интерес среди исследователей. Отчеты об исследованиях указывают на недостаток кадрового планирования в управлении МСП, особенно в развивающихся странах, таких как Нигерия, и это является основным ограничением для эффективного управления МСП. Планирование замещения кадров имеет фундаментальное значение для стабильной работы, устойчивости и конкурентных преимуществ МСП. Целью исследования было изучить влияние планирования/прогнозирования кадровых ресурсов на непрерывность семейного бизнеса, а также изучить влияние образования работников на сохранение деятельности предпринимателя. В рамках исследования были анкетированы 110 сотрудников пяти выбранных малых и средних предприятий в штате Абеокута Огун, Нигерия, чтобы получить первичные данные, которые позволили соответствующим образом обработать и проверить соответствующие исследовательские вопросы и гипотезы. В исследовании используется дисперсионный анализ (ANOVA), эффективная корреляция и регрессионный анализ. Формула Ямана использовалась для определения размера выборки. Для проверки точности выводов проводилось повторное тестирование. Надежность была обеспечена критерием оценки альфа Кронбаха 0,932. Данные были проанализированы с использованием ручных и электронных методов с использованием сетки подготовки данных и статистического пакета для социальных наук (SPSS). Исследование показало, что планирование кадровой преемственности значительно помогает малым и средним предприятиям повысить непрерывность работы предприятия, а образование сотрудников значительно помогает предприятиям выживать. В исследовании рекомендуется, чтобы планирование преемственности в организации проводилось через регулярные промежутки времени, поскольку это позволит работникам понять его важность, а также следует назначать преемников на основе заслуг, чтобы правопреемники и опытные преемники могли эффективнее управлять бизнесом.

Ключевые слова: Замещение управленческих должностей, поддержка бизнеса, образование работников, планирование персонала, непрерывность бизнеса

Заявление о конфликте интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

История статьи:

Поступила в редакцию: 01.05.2021. Принята к публикации: 25.05.2021.

Для цитирования:

Ково С.А., Акинринола О.О., Акинбола О.А. Замещение управленческих должностей и поддержание предпринимательской деятельности // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 3. С. 256–276. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-256-276

Информация об авторах:

Соломон Акповироро Ково – PhD, преподаватель кафедры бизнеса и предпринимательства Государственного университета Квара (Нигерия) (ORCID ID: 0000-0002-0504-2248) (e-mail: kowosolomon@gmail.com).

Олалекан Оладипо Акинринола – PhD, старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и финансов Университета Калеба, Лагос (Нигерия) (e-mail: oakirinola@yahoo.com).

Олуфемиде Амос Акинбола – PhD, преподаватель кафедры делового администрирования Федерального сельскохозяйственного университета (Нигерия) (ORCID ID: 0000-0001-7916-4136) (e-mail: femiakinbola@gmail.com).

DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-277-296

Research article / Научная статья

Leadership and Effective Human Resource Management in Organization

Ugo C. Okolie¹✉, Osahon G. Omole², Abdulfatai Yakubu³

¹Delta State University,
1, Abraka, Delta State, Nigeria

²Auchi polytechnic,
13, Okene R., Auchi, Edo State, Nigeria, 312101

³Auchi polytechnic,
13, Okene R., Auchi, Edo State, Nigeria, 312101
✉ugookolie3@gmail.com

Abstract. Outstanding leaders combine good strategic substance and effective interpersonal processes to formulate and implement strategies that produce results and sustainable competitive advantage. In today's competitive business environment, the defining success factor is essentially leadership with the potential of transforming its employees into a willing and winning team with the appropriate synergy to actualize collectively determined corporate missions and aspirations. The contemporary dynamics in the operating environment of business calls for leadership orientations which recognize that employees have emotional dividends to satisfy at workplace and should, thus, be managed in such a way that they are always able and willing to achieve enhanced performances. It is against this backdrop that this paper underscores the indispensability of leadership in the day-to-day dynamics of the organization and suggests a ramifying range of leadership styles that potentially conduce to optimal human resources management and performance. This paper utilized the methods of qualitative and syntheses of scientific literature as it relies on secondary data collected from books and journal articles, and were content analyzed in relation to the scope of the paper. Finally, the paper concludes that leadership synergizes the human resource and ensures that they continuously create value for the various stakeholders in the organization.

Keywords: Leadership, Human Resources, Management, Organization, Performance

Conflicts of interest: The authors declared no conflicts of interest.

JEL Classification: M1, M5, M120

Article history:

The article was submitted on 27.04.2021. The article was accepted on 31.05.2021.

For citation:

Okolie U.C., Omole O.G., Yakubu A. Leadership and Effective Human Resource Management in Organization. *RUDN Journal of Public Administration*. 2021;8(3):277–296. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-277-296

© Okolie U.C., Omole O.G., Yakubu A., 2021



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introduction

Although the context of business and the processes of doing business are changing radically, there are still more of timeless principles that make great executives and great companies, great. While fresh thinking and new approaches are required now more than ever, much of what has already been learned about successful management practices remains relevant, useful and adaptable. In the business world today, the successful executives not only adapt to changing conditions but also apply fanatically, rigorously, consistently and with discipline the fundamental management principles. These fundamentals include the four traditional functions of management: planning, organizing, leading and controlling. They remain as relevant as ever and they still provide the fundamentals that are needed in start-ups as much as in established corporations. It is settled in the literature that management as a discipline and a professional practice has a number of discernible functions including ‘leading’ or ‘leadership’. The centrality of leadership in the management process is equally not in doubt particularly as it involves not only visualizing a preferred future for the organization (part of the planning function) but influencing the entire workforce to faithfully implement strategies that will enable the organization to actualize its mission and vision. Thus, leadership involves close day-to-day contact with people, helping to guide and inspire them toward achieving team and organizational goals and objectives.

Leadership is usually a monumental challenge for any organization or management to determine its mission and faithfully implement the strategies that should actualize it. The defining success factor is essentially leadership with the potential of transforming its workforce, no matter how large, into a willing and winning team with the appropriate synergy to actualize collectively determined corporate missions and aspirations. Leadership therefore is invariably the defining factor in the cutting-edge performance of organizations and the panacea to all problems and the more efficacious leaders are in exerting positive influence on their followers, the brighter the prospects of achieving satisfactory performance [1; 2]. However, the instruments or motivational factors for exerting the influence may differ across organizations or among leaders but they generally recognize that employees have emotional dividends to satisfy, particularly with regard to a feeling of community, significance and excitement, and subsequently providing that satisfaction. Therefore, the objective of this paper is not only to underscore the crucial importance of leadership in organizational processes but more importantly is to identify and discuss the contemporary leadership dispositions that conduce to optimum human resource management and performance.

Review of Related Literature

There is multiplicity of the definition of leadership in management literature. A common thread among these various interpretations of leadership is that it relates to exerting influence on group members to commit themselves freely to the achievement of group tasks or goals. Leadership is a dynamic process, influenced by the changing requirements of the task, the group itself and the individual members. The implication of this is that there is no ‘one best way’ of leading, and

leaders need to be able to exercise a range of behaviours to maintain their role effectively [3]. As acknowledged by Hampton [4], ‘what distinguishes management work from the other work that goes on within an organization is that management work focuses on maintaining the organization so that it can accomplish its tasks’. Maintaining the organization is, of course, the challenge of leadership. Likert [5] admonishes that ‘every aspect of a firm’s activities’ depends on the competence and motivation of the human organization and impliedly counsels that consistently delivering value to the clientele is the hallmark of contemporary management and the challenge to today’s corporate leadership. This, therefore, is the crux of the matter. It is leadership that catalyzes and stimulates the value-adding potential of the entire workforce and ensures the competitiveness of the organization, particularly in the circumstances of rapid technological and competitive change in the global business environments.

Leadership is a vital element in the social relationships of groups at work. What then is leadership? According to Bateman and Snell [2. P. 16], leadership is “the management function that involves the manager’s efforts to stimulate high performance by employees. It includes motivating and communicating with employees, individually and in groups”. Hampton [4] sees leadership as ‘the interpersonal process by which managers try to influence employees to accomplish set tasks or goals... leadership takes place not in isolation but in interaction’. In a similar vein, Schermerhorn [6] defines leadership as the process of inspiring others to work hard to accomplish important tasks. He further relates leadership to management and suggests very fittingly that while planning sets the direction and objectives, organizing brings the resources together to turn plans into action while leading builds the commitments and enthusiasm needed for people to apply their talents fully to help accomplish plans. To succeed as a leader in this action context, one must be good at dealing with all aspects of communication, interpersonal relations, motivation, job design, team work and change.

In the view of Robbins and Judge [7. P. 419], leadership is “the ability to influence a group towards the achievement of a vision or set of goals”. This definition implies that leadership provides direction without which the attainment of group goals and organizational objectives would be difficult if not impossible, regardless of the resources at the disposal of the organization. In today’s competitive environment, a strong leadership is imperative if an organization is to be unidirectionally focused on its mission and objectives which themselves must be sensitive to the dynamics of the marketplace and the operating environment. Without an effective leadership, an organization will inevitably experience a short-fall in its results delivery capability and may in fact go under [8]. The following comments by Davis [9] capture the point being made:

“Without leadership, an organization is but a muddle of men and machines”. Leadership is to persuade others to seek defined objectives enthusiastically. It is the human factor which binds a group together and motivates it towards goals. Management activities such as planning, organizing and decision-making are dormant cocoons until a leader triggers the power of motivation in people and guides them towards goals. Leadership transforms potentials into reality. It is the ultimate act which brings to success all the potentials that is in an organization and its people’.

The above comments are substantiated against the backdrop that “everything rises and falls on leadership and every endeavour you can undertake that involves other people will live or die depending on leadership” [10. P. 1]. Reasoning from this dimension, Muhammed and Danjuma [11. P. 105] simply defines leadership as “the ability to guide, direct or influence people towards the achievement of a mission and objectives”. Thus, leaders are strategists who seize opportunities others overlook, but they are also passionately concerned with detail – all the small, fundamental realities that can make or mar the grandest of plans. This support the assertion of Ogbonnia, 2007 cited in Agugua [12. P. 46] who posits that an effective leader is “an individual with the capacity to consistently succeed in a given condition and be viewed as meeting the expectations of an organization or society”. Leaders are recognized by their capacity for caring for others, clear communication and a commitment to persist. In the context of this paper, we define leadership as the process of stimulating organizational workforce or human resource to undertake desired action according to predetermined mission and objectives.

For further understanding of the concept of leadership, it is pertinent also to look at the qualities of a good leader. Adair [13] enumerated these qualities to have included: integrity, knowledge, courage, faith, decisiveness, dependability, tact, loyalty, sense of duty, energy, sympathy and resolution. This support the assertion of Akintayo [14] who posits that leadership qualities include honesty, ability to delegate, communication, sense of humour, confidence, commitment, positive attitude, creativity, ability to inspire and intuition. While Maxwell [15] reinforces that a good leader must have good character, charisma, committed, communicate with followers, competence, courage, discernment, focus, generosity, good initiatives, listen to followers, have passion, possess positive attitude, can solve problems, have good relationship with followers, take responsibility, have self-discipline, must be a servant, have teaching ability and have vision.

Difference in Perspectives

Leadership is just one important component of a manager’s skills, a manager cannot just be a leader, he or she also needs formal authority to be effective. Good leadership, unfortunately, is all too rare. Managers may focus on the activities that earn them praise and rewards, such as actions that cause a rise in the company’s stock price rather than making tough ethical choice or investing in long-term results. Some new managers, learning that ‘quick wins’ will help them establish their credibility as leaders, push a pet project while neglecting the impact on the very people they were assigned to lead. This approach tends to backfire, because employees destruct this type of manager and lose any commitment they might have had to the team’s long-term success. Successful leaders, in contract, enlist the team in scoring collective quick wins that result from working together toward a shared vision [16]. The points below illustrate ways in which leadership is different from managing: (i) managers think incrementally, while leaders think radically, (ii) managers do things right, while leaders do the right things, this means that managers do things by the book and follow company policy, while leaders follow their own intuition, which may be of more benefit to the company, (iii) a leader is more

emotional than a manager. That is, ‘men are governed by their emotions rather than their intelligence’. This quotation illustrates why teams choose to follow leaders and (iv) leaders stand out by being different. They question assumptions and are suspicious of tradition. They seek out the truth and make decisions based on facts, not prejudice. They have a preference for innovation.

In a similar vein, Bateman and Snell [2] assert that whereas management must deal with the ongoing day-to-day complexities of organizations, true leadership includes effectively orchestrating important change while managing requires planning and budgeting routines, leading includes setting the direction (creating a vision) for the firm. Management requires structuring the organization, staffing it with capable people and monitoring activities; leadership goes beyond these functions by inspiring people to achieve the vision. Great leaders keep people focused on moving the organization toward its ideal future, motivating them to overcome whatever obstacles lie in the way. However, management and leadership are both vitally important. To highlight the need for more leadership is not to minimize the importance of management or managers, but leadership involves unique processes that are distinguishable from basic management processes [17]. Moreover, just because they involve different processes does not mean that they require different or separate people. The same individual can exemplify effective managerial processes, leadership processes, both or neither.

Power and Leadership

An individual who is appointed to a managerial position has the right to command and enforce obedience by virtue of the authority of their position. It is only authority of position has the backing of formal sanctions. It follows that whoever wields personal influence and power can legitimize this only by gaining a formal position in the hierarchy with commensurate authority. Thus, central to effective leadership is power – the ability to influence other people. In organizations, this influence often means the ability to get things done or accomplish one’s goals despite resistance from others. One of the earliest and still most useful approaches to understanding power, offered by French and Raven [18], suggests that leaders have five important potential sources of power in organizations. We will briefly examine these sources of power.

– Legitimate Power: The leader with legitimate power has the right or the authority to tell others what to do; employees are obligated to comply with legitimate orders. For instance, a supervisor tells an employee to remove a safety hazard, and the employee removes the hazard because he has to obey the authority of his boss. As you might guess, managers have more legitimate power over their direct reports than they do over their peers, bosses and others inside or outside their organization.

– Reward Power: The leader who has reward power influence others because he controls valued rewards; people comply with the leader’s wishes to receive those rewards. For example, a manager works hard to achieve his performance goals to get a positive performance review and a big pay raise from his boss. On the other hand, everyone receives the same salary increase, a leader’s reward power decreases because he is unable to give higher raises.

– Coercive Power: The leader with coercive power has control over punishments; people comply to avoid those punishments. For example a manager implements an absenteeism policy that administers disciplinary actions to offending employees. A manager has less coercive power if, say, a union contract limits his ability to punish. In general, lower-level managers have less legitimate, coercive and reward power than do middle-level managers.

– Referent power: The leader with referent power has personal characteristics that appeal to others; people comply because of admiration, personal liking, a desire for approval, or a desire to be like the leader. For instance, young, ambitious managers emulate the work habits and personal lifestyle of a successful, charismatic executive. An executive, who is incompetent, disliked and commands little respect has little referent power. v.

– Expert Power: The leader who has expert power has certain expertise or knowledge; people comply because they can learn from or can otherwise gain from that expertise. For instance, a sales manager gives his sales people some tips on how to close a deal. The sales people then alter their sales techniques because they respect the manager's expertise. However, this manager may lack expert power in other areas, such as finance; thus, his sales people may ignore his advice concerning financial matters.

Therefore, people who are in a position that gives them the right to tell others what to do, who can reward and punish, who are well liked and admired, and who have expertise on which other people can draw will be powerful members of the organization. All of these sources of power are potentially important. Although it is easy to assume that the most powerful executives are those who have high legitimate power and control major rewards and punishments, it is imperative not to underestimate the more 'personal' sources of power such as expert and referent [19; 20].

Traditional Approach to the Study of Leadership

Bozeman [21] suggests that the study of leadership has been one of the most successful fields of management for the marriage of theory and practical application. It is therefore no surprise that three traditional theories/approaches have been propounded on leadership over time, namely: (i) the trait approaches (ii) the behavioural approach and (iii) the situational or contingency approach.

The Trait Approach

The trait approach is the oldest leadership perspective, it focuses on individual leaders and attempts to determine the personal characteristics (traits) that great leaders share. What set Winston Churchill, Alexander the Great and Martin Luther King Jr., apart from the crowd? The trait approach assumes the existence of a leadership personality and assumes that leaders are born, not made [2]. This approach focuses on the search for personality, social, physical or intellectual attributes that would describe leaders and differentiate them from non-leaders. In other words, research in this area involved the search for universal traits that separate effective and ineffective leaders. Unfortunately, however, the early trait theories generally assumed that leaderships are uni-dimensional and therefore, had nothing to do with the overall context of work in which leadership is provided. The generally acknowledged trait theorist is E. Chiselli whose 1971 work: 'Explorations

in Managerial talent’ painstakingly employed measures for traits that had been validated and tested for reliability [22]. Of course, central to his work were the following two fundamental assumptions:

- i. A number of trait characteristics are related to leadership effectiveness in formal organizations.
- ii. The demands of an organization for leadership are common to all supervisory positions but increase in importance in the higher echelons of the organization.

Chiselli [22] subsequently identified the following eight personality and five motivational traits that are consistently indicators of leadership.

Personality Traits:

- 1 Intelligence (generally of a verbal and symbolic nature rather than creative);
- 2 Initiative ;
- 3 Supervisory ability (ability to direct others);
- 4 Self assurance (measured in terms of self evaluation);
- 5 Affinity for the working class;
- 6 Decisiveness;
- 7 Masculinity/Femininity;
- 8 Maturity (conformance to age-group norms).

Motivational Traits:

- 1 Need for occupational achievement;
- 2 Need for self-actualization;
- 3 Need for power over others;
- 4 Need for high financial reward;
- 5 Little need for job security.

However, by the mid-1970s, enthusiasm for the trait approach diminished and a more balanced view emerged; although no traits ensure leadership success, certain characteristics are potentially useful. The current perspective is that some personalities characteristics many of which a person need not be born with can strive to acquire do distinguish effective leaders from other people [23; 24]. There personality characteristics include;

- a) Drive (high need for achievement, constant striving for improvement, ambition, energy, tenacity and initiative);
- b) Leadership motivation;
- c) Integrity;
- d) Self-confidence;
- e) Knowledge of the business.

The Behavioural Approach

The behavioural approach to leadership attempts to identify what good leaders do. Should leaders focus on getting the job done or on keeping their followers happy? Should they make decisions autocratically or democratically? In the behavioural approach, personal characteristics are considered less important than the actual behaviours that leaders exhibit [2]. Three general categories of leadership behaviour have received particular attention: behaviours related to task performance, group maintenance and employee participation in decision-making [25].

a) **Task Performance:** Task performance behaviours are the leader's efforts to ensure that the work unit or organization reaches its goals. This dimension is variously referred to as concern for production, directive leadership, initiating structures, or closeness of supervision. It includes a focus on work speed, quality and accuracy, quantity of output, and following the rules [26]. This type of leader behaviour improves leader's job performance and organizational performance [25].

b) **Group Maintenance:** In exhibiting group maintenance behaviours, leaders take action to ensure the satisfaction of group members, develop and maintain harmonious work relationships, and preserve the social stability of the group. This dimension is sometimes referred to as concern for people, supportive leadership or consideration [2]. It includes a focus on people's feelings and comfort, appreciation of them and stress reduction. This type of leader behaviour has a strong positive impact on follower satisfaction, motivation and leader effectiveness.

c) **Participation in Decision-Making:** The outcome of the Hawthorne studies which emphasized socio-behavioural capacities of employees as determining group productivity, led to studies of possible linkage between leader's behavioural styles and group effectiveness, and the identification of three main leader behavioural styles which included, autocratic, democratic and Laissez-Faire styles. Autocratic leader makes decisions and then announces them to the group. Democratic leader solicits input from others. Democratic leadership seeks information, opinions and preferences, sometimes to the point of meeting with the group, leading discussions and using consensus or majority vote to make the final choice [27]. Laissez-Faire leader isolate himself from his superior and subordinates alike. The leader essentially made no decision nor perform his normal leadership functions unless when specifically required to do so. He does not have the initiative to praise or punish group members as the occasion warrants which often led to more negative attitudes and lower performance.

The summary outcome of the studies is the understanding that the behaviour and performance of group members differ substantially under different leadership styles. In this sense, it is observed that democratic style enhances greater group cohesion and productivity than the laissez-faire approach. In the same vein, the Autocratic leadership style results in greater productivity than the democratic style but produces less quality output than the democratic style. Also, discontentment among members is noted to be highest under the Autocratic style of leadership. The further implication of the foregoing observations are that in the absence of the leader, productivity drops significantly under the Autocratic style, and is seen to drop, slightly under a democratic leadership. In addition, democratic leadership is noted to records the least rate of absenteeism, job termination and dropouts; it also records the least level of hostility, aggressiveness, scape-goatism and apathy, all of which were seen to be at their highest levels under the autocratic style of leadership. However, submissiveness and a sense of dependency were noted to be experienced more in autocratic leadership than in either the democratic or Laissez-faire styles of leadership [28].

The most comprehensive and replicated of the behavioural theories was from Ohio State studies in the late 1940s [29]. Also, a research programme at the University of Michigan was conducted on the impact of the leader behaviours on groups' job performance. Among other things, the researchers concluded that the

most effective managers engaged in what they called task-oriented behaviour: planning, scheduling, coordinating providing resources and setting performance goals. Effective managers also exhibited more relationship-oriented behaviour: demonstrating trust and confidence, being friendly and considerate, showing appreciation and keeping people informed. These dimensions of leader behaviour are essentially the task performance and group maintenance dimensions. The best-known leadership training model to follow these styles is Blake and Mouton’s [30] leadership Grid. In grid training, managers are rated on their performance-oriented behaviour (called concern for production) and maintenance-oriented behaviour (called concern for people). Then their scores are plotted on the grid shown in the managerial grid below. The highest score is a 9 on both dimensions. The grid has nine possible positions along each axis and, therefore, creates eighty-one (81) different positions into which a leader’s style may fall.

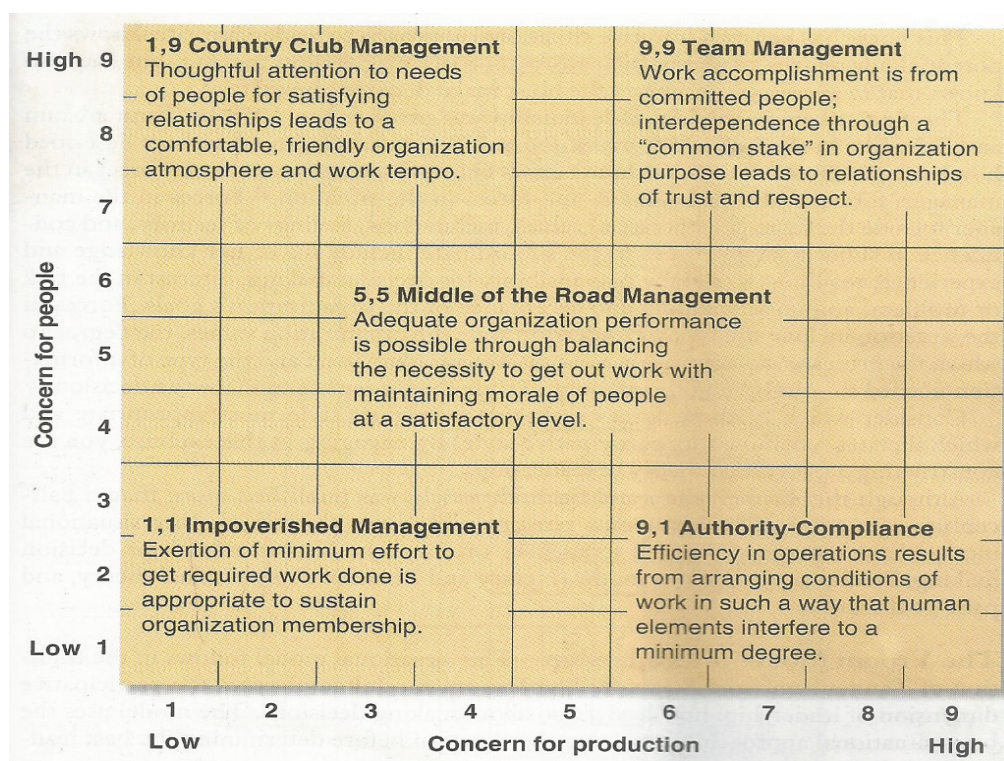


Fig. 1. Comparison of management in the prism of concern

Source: [30]

There is no doubt that the leadership or managerial grid offers a good framework for conceptualizing leadership styles but it offers little substantive evidence to support the conclusion that a 9.9 style is most effective in all situations.

(iii) **The Situational Approach**

According to proponents of the situational approach to leadership, universally important traits and behaviours do not exist, and that effective leadership behaviour varies from situation to situation. The first situational model of leadership was proposed by Tannenbaum and Schmidt [31]. In their classic article, these authors described how managers should consider three factors before deciding how to lead;

forces in the manager, forces in the subordinate and forces in the situation. Forces in the manager include the manager's personal values, inclinations, feelings of security and confidence in subordinates. Forces in the subordinate include his knowledge and experience, readiness to assume responsibility for decision-making, interest in the task or problem, and understanding and acceptances of the organization's goals. Forces in the situation include the types of leadership style the organization values, the degree to which the group works effectively as a unit, the problem itself and the type of information needed to solve it, and the amount of time the leader has to make the decision.

Fred E. Fiedler [32] developed the first comprehensive contingency model for leadership effectiveness. His argument was that different work environments require different leadership behaviours. In other words, Fiedler's reasoning is that no one kind of leader or style of leadership is generally the 'best' and that a leadership style is contingent on the circumstances the leader finds himself. According to Fiedler's contingency model of leadership effectiveness, effectiveness depends on two factors: the personal style of the leader and the degree to which the situation gives the leader power, control and influence over the situation [32]. That is, the favourableness of the situations or environment is determined essentially by (a) the relations between the leader and the group members, (b) the task structure, and (c) the extent to which the leader possesses formal organization power.

However, the most comprehensive and generally useful situational model of leadership effectiveness is path-goals theory developed by Robert J. House [33]. Path-goal theory is a theory that concerns how leaders influence subordinates' perceptions of their work goals and the paths they follow toward attainment of those goals [2]. The key situational factors in path-goal theory are (a) personal characteristics of followers and (b) environmental pressures and demands with which followers must cope to attain their work goals. These factors determine which leadership behaviours are most appropriate. The four pertinent leadership behaviours are as follows:

- i) **Directive Leadership:** A form of task performance oriented behavior.
- ii) **Supportive Leadership:** A form of group maintenance oriented behaviour.
- iii) **Participative Leadership:** To what extent should leaders involve their followers in making decisions?
- iv) **Achievement-Oriented Leadership:** A form of behaviour geared toward motivating people, such as setting challenging goals and rewarding good performance [33].

According to the path-goal theory, personal characteristics of followers and environmental factors determine the appropriateness of various leadership styles as shown in the path-goal framework below.

Contemporary Perspectives on Leadership

So far, we have addressed the major classical approaches to understanding leadership, all of which remain useful today. Now we will discuss a number of new developments that are revolutionizing our understanding of leadership. Bass [34] and Yammarino, Dansereau and Kennedy [35] developed the idea of three different types of leadership: (i) Transformational (ii) Transactional and (iii) Charismatic leadership.

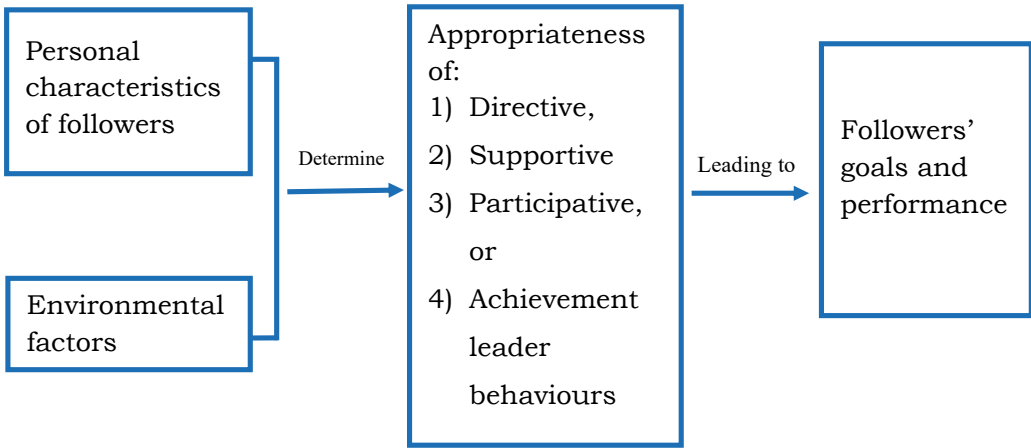


Fig. 2 Path-Goal Framework
Source: [2]

i. Transformational Leadership.

Sometimes people do things for others without expecting any kind of reward, for instance, mother’s dedicated service to her child. A mother does not expect anything from the child and the service she provides in raising the child is unconditional, dedicated or committed. The mother plays a role in shaping the child life. This type of relation is described as ‘transformational’. Transformational leaders are often self-sacrificing, work toward a common goal with followers; put followers in front and develop them. They inspire followers to transcend their own self-interests in achieving superior results [14]. This supports the assertion of Howell and Hall-Merenda [36] who posited that transformational leaders get people to transcend their personal interests for the sake of the larger community. They generate excitement and revitalize organizations [35].

ii. Transactional Leadership

Transactional leaders view management as a series of transactions in which they use their legitimate, reward and coercive powers to give commands and exchange rewards for services rendered [34]. Unlike transformational leadership, transactional leadership is dispassionate; it does not excite, transform, empower or inspire people to focus on the interests of the group or organization. In business, leaders announce rewards in turn to encourage, productivity. These relations are all about requirements, conditions and rewards (or punishment).

iii. Charismatic Leadership

Charismatic leaders are dominant, exceptionally self-confident, and have a strong conviction in the moral righteousness of their beliefs [37]. They strive to create an aura of competence and success and communicate high expectations for and confidence in followers [2]. Ultimately, charismatic leaders satisfy other peoples’ needs [38]. The charismatic leader articulates ideological goals and makes sacrifices in pursuit of those goals. The charismatic leader also arouses a sense of excitement and adventure. He is an eloquent speaker who exhibits superior verbal skills which helps communicate the vision and motivate followers. Walt Disney Mesmerized people with his storytelling; had enormous talent and instilled in his

organization strong values of good taste, risk taking and innovation [39; 2]. Leaders who possess these characteristics inspire in their followers trust, confidence, acceptance, obedience, emotional involvement, affection, admiration and higher performance [40]. Martin Luther King Jr., John F. Kennedy, Thomas Watson, Goodluck Ebere Jonathan, Barack Obama, Nelson Mandela, Richard Branson, Steve Jobs, Umaru Musa Yar'adua, Alfred Sloan and Ronald Reagan are good examples of charismatic leaders.

Qualities of an Effective Team Leader

An effective team leader is very essential for organizational performance. Such leader expected to have these qualities:

1. Technical competence: A leader must possess technical competence to a level that would enable subordinates respect and recognize the standard of work required by his team

2. Work context: A leader should endeavour to acquire a thorough understanding of the context in which the work of the team is being carried out. This involves knowledge of the environment as well as the circumstances surrounding the tasks at hand

3. Acquaintance with team members: He needs to understand and show concern for the needs and sensitivities of team members

4. Team spirit: A leader needs to build team spirit and maintain internal cohesion of the team

5. Inspiration: A leader must continually seek ways to inspire the team members

6. Leadership by example: A leader need to lead by example and not by precepts

7. Authority: A team leader has to rely less on coercive power inherent in office as a manager and focus more on achieving compliance which comes from the respect and acceptance that team members have come to have for leaders

8. Trust and confidence: The team leader must engender, trust and confidence not only in his abilities, but in sense of fairness and justice. He must have deep conviction and commitment of what he does. In addition, he should have a strong belief in the vision of the team and unshakeable confidence and trust that the team will realizes its vision.

9. Sound judgment: A leader must have the ability to appraise situation thoroughly and not be afraid to confront facts that are uncomfortable

10. Support and communication: A leader must communicate at times of great impatience and sense of urgency. He must be approachable; open to new idea and supportive of his team even in times of difficulty [12].

Theoretical Framework

In our attempt to place this paper in its proper perspective, the need for a theoretical framework of analysis is very fundamental. While there are several theories which might prove appropriate for a discourse of this nature, the Leader-Member Exchange (LMX) theory present us with a heuristic tool for interrogating the central issues of this paper. The Leader-Member Exchange (LMX) theory, as

developed by Graen and Uhi-Bien [41] highlights the importance of leader behaviours not just toward the group as a whole but toward individuals on a personal basis. The focus in the original formulations, which has since been expanded, is primarily on the leader behaviours historically considered group maintenance. According to LMX theory, and as supported by research evidence, maintenance behaviours such as trust, open communication, mutual respect, mutual obligation and mutual loyalty form the cornerstone of relationships that are satisfying and perhaps more productive [42]. LMX theory emphasizes that leadership is an exchange process between the leader and followers. In other words, subordinates affect their leaders' behaviour just as leaders' behaviour affects subordinates. For example, group productivity has a greater impact on leadership style than leadership style has on group productivity.

The relevance of this theory to this research paper is based on its ability to justify the imperative of a leadership disposition that not only envisions a desired future for the organization but continuously exerts influence on the human factor of production whether singly, in group or the entire organization as a social machine and network of relations to conduce superior performance.

Human Resource Management: An Overview

Human resource management is the process of managing human talent to achieve an organization's objectives. We use a lot of words to describe the importance of people to organizations. The term 'human resource' implies that people have capabilities that drive organizational performance (along with other resources such as money, materials and information). Other terms such as human capital and intellectual assets all have in common the idea that people make the difference in how an organization performs [2]. What human resource management (HRM) advocates is that decisions about the employment and management of the "people" resource should not have an independent life of their own but should be firmly rooted in the mission and strategy of the organization. It is therefore logical that the agenda that HRM covers and the focus it brings to bear on "people issues" include:

Performance: An emphasis on processes and systems that promote measure and manage the performance of the workforce.

Development: HRM espouses the need not just to maximize short-term performance but also to develop the long-run potential of the workforce – investing in human as well as physical capital and, in particular, seeking to develop the capacity and skills of managers.

Culture: A distinguishing feature of HRM is that it sees the culture of the organization as something that can be shaped, adapted and managed. This is of crucial importance because, in making the shift away from military-style command and control method of management, organizations have a great need to use culture and values to reinforce behaviour and thus achieve the required control over performance.

Integration: One of the hallmarks of HRM is that it seeks to bring together the otherwise disparate aspects of employment policy into a consistent whole that supports the organization's business strategy and which maximizes the sense of commitment that the individual employees feels towards the organization.

To the extent that most organizations now take a long-term view of their mandate, formulate mission statements and make strategic choices, they possess the basic infrastructure for the niceties of human resource management.

Leadership for Effective Human Resource Management

The above distinctive characteristics and challenges of HRM underscore the imperative of a leadership disposition that not only energizes and invigorates the entire workforce but conduces to superior performance. To be effective in the management of human resources implies, in the main, that the affairs of the entire workforce should be managed in such a way that all employees are psychologically reconciled to the tendencies at work and are always able and willing to attain competitive, if not superior, performance. While ‘ability’ here has to do with the complement of skills, knowledge and competence that the workforce possesses and ‘willingness’ implies that the content of the work and the circumstances in which job tasks are discharged should not only be intrinsically (and psychologically) satisfactory but physiologically rewarding. The ramifying range of HRM practices including human resource planning, training and development, employee relations, employee appraisal and compensation, welfare services, etc., should not solely be the prerogative of HR professionals but should be an inclusive, organization-wide affair. In other words, the leadership disposition in the various hierarchies should be such that across the organization, there should profound feeling of participation, involvement, inclusiveness and ownership among members of staff.

Leadership styles, orientations and practices across the organization should be so enabling that the generality of the workforce readily cultivates a mentality of ‘esprit de corps’ and ownership about their work and use their collective synergy to ride the crest of competition and achieve superior performance. But how leadership orientation and practices would assist in effectively managing the human resource for satisfying, competitive and superior performance? The rest of this section focuses on answering this question. We should, perhaps, start by highlighting some leadership practices that potentially detract from the effective management of human resources. These negative leadership practices include:

- (1) A dictatorial and autocratic leadership orientation that largely enslaved to extant rules and regulations irrespective of the impediments they pose for results delivery. This leadership tendency that is particularly prevalent in the public sector.
- (2) A limited participative leadership orientation which largely alienates the majority of the workforce.
- (3) A winner-take-all leadership mentality which makes top-most echelons of the organization (private or public) to corner all the material gains from work.
- (4) A leadership orientation that has a token or peripheral interest in the career progress and general material welfare of subordinate officers/managers.
- (5) A largely laissez-faire leadership orientation that unwillingly courts systemic de-motivation and under-achievement.
- (6) A near-absence of a strategizing ethos and culture and the consequent recourse to uncoordinated day-to-date operational management that hardly benefits from the guiding light of a corporate mission and its complement of strategies.
- (7) The absence of variants of the transformational leadership style which are supposed to galvanize the competence of the entire organization and use them as leverage for optimizing the potential and competitiveness of the organization.

(8) A leadership style that seeks for loop-holes in all company policies, regulations and decisions relating to human resource management (e.g., manpower training and development, postings, retirement benefits, etc.) for purposes of graft, corruption and other trappings of bad governance.

Without intending to cast any aspersion, it could be asserted that most of the leadership frailties identified above are more prevalent in the public sector of a developing country like Nigeria where the day-to-day operational management of issues relating to the workforce – is hardly essence-driven. In contrast, human resource management in Nigeria’s private sector appears largely to be guided by the imperatives of corporate missions and strategies. Leadership in the sector seems, therefore, to be uni-directionally focused on creating wealth for its stakeholders as well as striving towards turning their organizations into industry leaders. An increasingly diversifying ownership structure in Nigeria, coupled with the increasing growth and sophistication of the capital market, continuously encourage intra-industry rivalry not only for investment funds but also for credible performance returns on those investments. Expectedly, human resource management practices in the sector appear to be relatively enabling to managers as well as the generality of workers. The situation, however, could be better. The challenge of the rest of this paper is to identify and discuss the leadership orientations that conduce to effective and productive human resource management in both sectors of any economy. This is the era of ‘super leaders’ who, through vision and strength of personality, have a truly inspirational impact on others [43]. Their leadership efforts result in followers not only meeting performance expectations but performing above and beyond them. Super leadership could be categorized into three, namely, charismatic, transformational and transactional leadership orientations which we will individually examine after we have discussed the visionary leadership disposition. As would be expected, the following leadership orientations conduce to effective human resource management:

Visionary Leadership: A leadership with this orientation generates ideas and a clear sense of direction as well as communicating all these to the hierarchy of the organization. It develops excitement about accomplishing shared “dreams”. Accordingly, a visionary leadership stimulates the human resource by:

- (1) Encouraging people to challenge the process and being: pioneers through innovative effort. This leadership disposition encourages people who have ideas;
- (2) Inspiring others, through its own enthusiasm, to share in a common vision;
- (3) Helping others to act. It encourages team effort and supports the efforts and talents of others;
- (4) Setting the example. It therefore provides a consistent role: model of how other members of staff can and should act;
- (5) Celebrating achievement. This helps to bring emotion into the workplace, and raffles every ‘heart’ and ‘mind’ towards greater achievement.

Transformation1 Leadership: This style uses the charisma and related qualities of the leader to raise aspirations and shift people and organizational systems into high-performance patterns. In other words, the leader’s charisma is used to generate a high performance organizational culture. As Schermerhorn [6] aptly puts it, ‘the transformational leader provides a strong aura of vision and contagious enthusiasm that substantially raises the confidence, aspirations, and

commitment of followers. The transformational leader arouses followers to be more highly dedicated, more satisfied with their work, and more willing to put extra effort to achieve success in challenging times'. According to Gardner [43] and Kouzes and Posner, the characteristics of transformational leaders include;

(a) *Vision*: Having ideas and a clear sense of direction, communicating them to others, developing excitement about accomplishing shared dreams.

(b) *Charisma*: Arousing others' enthusiasm, faith, loyalty, pride, and trust in themselves through the power of personal reference and appeals to emotion.

(c) *Symbolism*: Identifying 'heroes', offering special rewards, and holding spontaneous and planned ceremonies to celebrate excellence and high achievement.

(d) *Empowerment*: Helping others to develop, removing performance obstacles, sharing responsibilities, and delegating challenging work.

(e) *Intellectual Stimulation*: Gaining the involvement of others by creating awareness of problems and stirring their imagination to create high-quality solutions.

(f) *Integrity*: Being honest and credible, acting consistently out of personal conviction, and by following through commitments.

Charismatic Leadership: This leadership stimulates the workforce for results by cultivating special leader-follower relationships. It inspires the followers in extra-ordinary ways. It arouses enthusiasm in the entire workforce and encourages them to have faith, loyalty, pride and trust in themselves through the power of personal reference and appeals to emotions.

Transactional Leadership: This leadership ensures that the tasks, structures and reward systems aid corporate productivity as well as assist workers to meet their needs. This leadership style therefore helps followers (employees) to satisfy their needs while working to accomplish organizational objectives.

Directive Leadership: This leadership style allows subordinates to know what are expected in the context of the vision, giving directives on what to do and how; scheduling work to done and maintaining definite standards of performance.

Supportive Leadership: This leadership orientation is characterized by doing things to make work more pleasant; treating group members or workers as equals, being friendly approachable and showing concerns for the well-being of subordinates.

Achievement-Oriented Leadership: This style enables the leader to set challenging goals and to expect improvements in performance. This leadership emphasizes continuous improvements in performance while exuding confidence in the ability of workers to meet high standards.

Participative Leadership: This leadership involves subordinates in decision making by consulting with them, asking for suggestions and cultivating an 'ideas-are-welcome' atmosphere. It does not arrogate all the wisdom about work to itself and therefore widely seeks the opinion of workers on the challenges of work and productivity improvements at work.

Empowerment Leadership Style: Empowerment in management is the process of granting employees power to initiate change, thereby encouraging them to take charge of what they do. Empowerment encourages employees to become innovators and managers of their own work, and it involves them in their jobs in ways that give them more control and autonomous decision-making capabilities.

The expectation is that effective HRM practices will empower employees generally. The idea is that when people feel empowered and powerful, they become more willing to make decisions and take the required actions to execute their tasks and achieve results for the organization. Indeed, in today's changing and competitive business environment, it is a crucial challenge to HR professionals or managers to imbue the workforce with the mentality that corporate success depends largely on how much power can be mobilized from all ranks of employees. In order to empower employees, HR professionals or managers could cultivate the entire staff complement of the organization to appreciate and practice management along the following guidelines:

1. Get subordinates involved in selecting their work assignments and the methods for accomplishing tasks.
2. Create an environment of cooperation, information sharing, discussion, and shared ownership of goals.
3. Encourage others to take initiative, make decisions, and use their knowledge.
4. When problems arise, find out what others think and let them help to design the solutions.
5. Create freedom for subordinates to put their ideas and solutions into practice.
6. Maintain high motivation and confidence by recognizing successes and encouraging high performance.

Conclusion

In this globalization era in which companies and organizations compete with the rest of the world, it is imperative for the leaders to inspire a shared vision with their workforce, which will foster collaboration. This will encourage individual contribution leading to organizational success. What human resource management requires in these contemporary times is that managers have to manage the relationship with their employees directly and in full glare of the light of their new responsibility of aligning the management of people with the business goals of their organization as a whole. The crucial role of leadership in these challenges is to create a management environment that will not only generate a profound sense of ownership of their jobs in the entire workforce but also create the necessary spark to awaken the potential of each employee to take the initiative in performing leader-like acts. Effective leaders do not rely on one leadership style; rather, they are capable of using different styles as the situation warrants and effective human resource management seeks essentially to empower the workforce and help individuals to appreciate and pursue shared vision. The expected results that is consistently better than those of the competitors. In today's competitive business environment, leaders serve people best when they help them develop their own initiative and good judgment, enable them to grow and help them become better contributors. Human resources leaders believe in people and communicate that belief, they are accessible and visible, they support, increase participation, empower and share information. In conclusion, leadership synergizes the human resource and ensures that they continuously create value for the various stakeholders in the organization.

REFERENCES

- [1] Hall R.H. *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*. Englewood's Cliffs, Near JERSEY: Prentice-Hall; 1991.
- [2] Bateman T.S., Snell S.A. *Management: Leading & Collaborating in a competitive world*. New York: McGraw-Hill; 2011.
- [3] Cole G.A. *Personnel and Human Resources Management*. United State: Cengage Learning EMEA; 2002.
- [4] Hampton D.R. *Comtemporary Management*. New York: McGraw-Hill; 1981.
- [5] Likert R. *The Human Organization: its Management and Values*. New York: McGraw-Hill; 1967.
- [6] Schermerhorn J.R. *Management*. New York: John Wiley and Sons Inc; 1991.
- [7] Robbins S., Judge T. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson education International; 2009.
- [8] Lyman W.P., Bigley G.A. *Motivation and Leadership at Work*. New York: Mcgraw Hill; 1996.
- [9] Davis K. *Human Relations at Work*. New York: McGraw-Hill; 1972.
- [10] Bennis W. *On Becoming a Leader*. New York: Addison-Wesley; 1989.
- [11] Mahammed N., Danjuma D. *Leadership and Critical Thinking: An Exploratory Search for a Nexus*. In C. Chukwumma (ed.). *Leadership and Complex Military Operations*. Kaduna: Nigerian Defence Academy; 2016.
- [12] Agugua A. *Organization Behaviour and Performance*. Lagos: Chartered Institute of Personnel Management of Nigeria; 2018.
- [13] Adair J. *Training for Leadership*. New York: MacDonald; 1968.
- [14] Akintayo O.A. Gender and leadership. *African Journal of Technology Policy*, 2007;2(1):165–191.
- [15] Maxwell J. *The 21st Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People will Follow You*. New York: Thomas Nelson Publishers; 1998.
- [16] Mark E.V.B., Todd S. Collective Quick Wins. *Computer World (January 26)*. 2009;24–25.
- [17] Yukl G.A. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill; 1994.
- [18] French J.R.P., Raven, B. *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright(ed). *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research; 1959.
- [19] Yukl G., Falbe C. Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology*. 1991;76(3):416–423.
- [20] Ali A. The Role of Leadership in Human Resources Management: Proposing Conceptual Framework of Advanced Leadership Model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2012;4(6):979–989.
- [21] Bozeman B. *Public management and Policy Analysis*. New York: St Martin's Press; 1979.
- [22] Chiselli E. *Explorations in Management Talent*. California, Santa Monica: Good Year Publications; 1971.
- [23] Kirkpatrick S., Locke E. Leadership: Do Traits Matter?. *Academy of Management Executive*. 1991;5(2):48–60. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- [24] Foti R., Hauenstein N.M.A. Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*. 2007;92(2):347–355. DOI: 10.1037/0021-9010.92.2.347
- [25] Judge T., Piccolo R., Iles R. The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*. 2004;89(1):36–51.
- [26] Misumi J., Peterson M. The Performance-Maintenance (PM) Theory of Leadership: Review of a Japanese Research Program. *Administrative Science Quarterly*. 1985;30(2):198–223.
- [27] Wagner J. Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research. *Academy of Management Research*. 1994;19(2):312–330.
- [28] Asika N. *Leadership in Organization*. In A. Ejiogu & N. Asika (eds). *Readings in Organizational Behavior in Nigeria*. Lagos: Malthouse Press; 1995.
- [29] Stogdill R.M., Coons A.E. *Leader Behaviour: its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State University Press; 1951.
- [30] Blake R.R., Mouton J.S. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishers; 1964.
- [31] Tannenbaum A. Schmidt W. *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard: Business Review. 1958;36(1):95–101.

- [32] Fiedler F.E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill; 1967.
- [33] House R.J. A Path-goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 1971;16(3):321–338.
- [34] Bass B.M. *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press; 1981.
- [35] Yammarino F.J., Dansereau F., Kennedy C.J. A Multiple-level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership Through an Elephant's Eye. *Organizational Dynamics*. 2001;29(3):149–163.
- [36] Howell J.M., Hall-Merenda K.E. The Ties that Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*. 1999;84(5):680–694. DOI: 10.1037/0021-9010.84.5.680
- [37] Potts M., Behr B. *The Leading Edge*. New York: McGraw-Hill; 1987.
- [38] Howell J., Shamir B. The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Research*. 2005;30(1):96–112.
- [39] Howell J.M., Behr B. *Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill; 2006.
- [40] Waldman D.A., Yammarino F.J. CEO Charismatic Leadership: Levels of Management and Levels of Analysis Effects. *Academy of Management Research*. 1999;24(2):266–285.
- [41] Graen G., Uhi-Bien M. Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly*. 1995;6(2):219–247.
- [42] Gerstner C.R., Day D.V. Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*. 1997;82(6):827–844.
- [43] Gardner J.W. The Concept and Attributes of Leadership. *New management*. 1988;5(1):18–22.

Information about the authors:

Ugo C. Okolie – PhD, Lecturer of the Department of Political Science, Delta State University, (e-mail: ugookolie3@gmail.com).

Osahon G. Omole – Confidential Secretary at Auchi polytechnic (Nigeria) (e-mail: omoleglo@gmail.com).

Abdulfatai Yakubu – Researcher of the Department of Student Industrial Work Experience Auchi polytechnic, Edo State, Nigeria (e-mail: yakubuab@gmail.com).

Лидерство и эффективное управление человеческими ресурсами в организации

У.Ч. Околи¹✉, О.Г. Омоле², А. Якубу³

¹Государственный университет Дельты,
1, Абрака, штат Дельта, Нигерия

²Политехнический институт Аучи,
13, Окене д., Аучи, штат Эдо, Нигерия, 312101

³Политехнический институт Аучи,
13, Окене д., Аучи, штат Эдо, Нигерия, 312101
✉ugookolie3@gmail.com

Аннотация. Выдающиеся лидеры сочетают успешную стратегию, ее формирование и реализацию, с эффективными навыками межличностных отношений, что приводит к устойчивым конкурентным преимуществам. В сегодняшней конкурентной деловой среде определяющим фактором успеха, по сути, является лидерство как способность превратить своих сотрудников в готовую к работе и успешную команду с соответствующей синергетикой для реализации коллективно ориентированных корпоративных миссий и устремлений. Современная динамика условий функционирования организации требует от руководства признания того, что сотрудникам необходимо эмоциональное подкрепление, которое необходимо

создавать на рабочем месте и управлять таким образом, чтобы они всегда были в состоянии и желали добиваться более высоких результатов. Именно на этом фоне в данной статье подчеркивается незаменимость лидерства в повседневной динамике организации и предлагается разветвленный диапазон стилей лидерства, которые потенциально способствуют оптимальному управлению человеческими ресурсами и повышению производительности труда. В этой статье используются методы качественного анализа и синтеза научной литературы, поскольку исследование опирается на вторичные данные, собранные из книг и научных статей, к которым также был применен контент анализ для определения предметного поля. Наконец, в статье делается вывод о том, что лидерство призвано создавать эффект синергии человеческих ресурсов, что гарантирует непрерывное создание ценностей для различных заинтересованных сторон в организации.

Ключевые слова: лидерство, человеческие ресурсы, менеджмент, организация, производительность

Заявление о конфликте интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Классификация JEL: M1, M5, M120

История статьи:

Поступила в редакцию: 27.04.2021 г. Принята к публикации: 14.05.2021 г.

Для цитирования:

Околи У.Ч., Омоле О.Г., Якубу А. Лидерство и эффективное управление человеческими ресурсами в организации // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 3. С. 277–296. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-277-296

Информация об авторах:

Уго Чукс Околи – PhD, Преподаватель кафедры политологии Государственного университета Дельты (Нигерия) (e-mail: ugookolie3@gmail.com).

Осахон Годфри Омоле – Секретарь политехнического института Аучи (Нигерия) (e-mail: omoleglo@gmail.com).

Абдулфатай Якубу – Научный сотрудник отдела производственной практики студентов Политехнического института Аучи (Нигерия) (e-mail: yakubuab@gmail.com).



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ INTERNATIONAL EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION

DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-297-311

Research article / Научная статья

Public Participation In Preventing Covid-19 Outbreaks In Lampung Province, Indonesia

Rosidah¹✉, Ida Farida², Refly Setiawan²

¹Lecturer in the Department of Public Administration, Tulang Bawang University, Indonesia,
Gajah Mada Street No. 34, Kota Baru, Lampung, Indonesia, 35128

²Lecturer in the Department of Public Administration, University of Bandar Lampung,
Z.A. Pagar Alam Street No. 29 Labuhan Ratu, Lampung, Indonesia, 35142
✉idahros40@gmail.com

Abstract. The Covid-19 epidemic is the center of worldwide attention today not only in Indonesia but also in all parts of the world's continents. In Lampung Province prevention of the spread of Covid-19 continues to be done by involving the community to be able to participate and play an active or passive role. The purpose of this study is to find out how public participation in preventing Covid-19 outbreaks in Lampung Province. This research uses a qualitative research method with a qualitative descriptive approach in which the researcher wants to describe and express phenomena and facts that occur clearly. The results showed that public participation in the prevention of Covid-19 outbreaks in Lampung Province was considered quite high, it was judged by the active role of the people of Lampung Province in preventing Covid-19 by carrying out healthy lifestyles, complying with regulations and appeals from the central and regional governments, and the awareness of the public to conduct social distancing in accordance with regulations from the central and regional governments. Even though it is not yet fully in good value and there are still people who violate it by ignoring the government's appeal but the majority of people in Lampung Province are aware of the dangers of Covid-19. The Lampung Provincial Government together with the community until now also continues to monitor and work together to prevent the spread of Covid-19 in Lampung Province.

Keywords: Public participation, Covid-19, public administration, Lampung Province, Indonesia

Conflicts of interest: The authors declared no conflicts of interest.

Article history:

The article was submitted on 29.04.2021. The article was accepted on 31.05.2021.

© Rosidah, Farida I., Setiawan R., 2021



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

For citation:

Rosidah, Farida I., Setiawan R. Public Participation In Preventing Covid-19 Outbreaks In Lampung Province, Indonesia. *RUDN Journal of Public Administration*. 2021;8(3):297–311. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-297-311

Introduction

At this time people around the world are being shocked by the emergence of a virus that is very deadly and very disturbing to all people in the world to various layers. The virus is named by the World Health Organization (WHO) as Corona Virus Disease 2019 or abbreviated as Covid-19. This virus was first reported by the State of China on December 31, 2019 which is suspected that this virus first appeared in the city of Wuhan, Hubei Province, China. According to the authorities, some of the patients infected with this virus are traders who sell at the Chinese Huanan fish market. The World Health Organization (WHO) has established an emergency situation in the handling of this virus, especially with many of its victims killed by this Covid-19 (WHO, 2020) [1]. In Indonesia, the whole community has been urged by the central and regional governments to be careful, keep distance (social distancing), isolate themselves at home, limit the space for people, and implement a healthy lifestyle to avoid the spread of this virus. However, there are still many people who do not understand and comply with the appeal of the central and regional governments so that the government is obliged to set various policies for handling this virus.

In Lampung Province, the Provincial Government has appealed to the public to be able to comply with regulations that have been made based on the Decree of the Governor of Lampung Number: G / 157 / V.02 / HK / 2020 concerning the determination of emergency responses to non-natural disasters due to corona virus disease 2019 (Covid-19). There are four decisions issued in determining the status of emergency response to non-natural disasters due to Covid-19 in Lampung Province, the first is the decision that sets the state of emergency, the second is the emergency response status, third is the costs incurred due to the stipulation of the Governor's decision which will be charged to the Revenue Budget and Lampung Province Regional Expenditure, and the fourth concerning the enforcement of the Lampung Governor's decision [2].

This is a very worrying situation because of the emergence of the Covid-19 virus that has spread throughout the country and region to Lampung Province [3]. Problems that are often faced by the Lampung Provincial Government in preventing the spread of Covid-19 according to Deni Ribowo as a Member of Commission V of the Regional People's Representative Council (DPRD) Lampung there are still many people in Lampung Province who have not obeyed the regulations made by the provincial or central government so the rate of spread and increase in patients continues to increase. In addition, there is still a lack of public knowledge about the dangers of Covid-19 and many people are also consumed by hoax news about Covid-19, so it is necessary to educate the community and the participation of the community itself to jointly fight and break the chain of transmission of Covid-19.

Public participation is one of the efforts that have been used by the Lampung Provincial Government in preventing the spread of the Covid-19 epidemic [2]. Initiatives to prevent the spread of Covid-19 together emerged from various layers

of citizens in Indonesia. Various forms of public participation emerged. Public support for medical personnel is a positive energy against this pandemic [4]. Society is considered to have an active or passive role in preventing the transmission of the Covid-19 outbreak. In the concept of governance there are three main legs (three legs) and three main domains (three domains). The three main legs include political governance, economic governance and administrative governance. While the three main domains referred to include elements of the state (state sector), private (private sector) and civil society [5]. In this case the government deals with efforts to improve the performance of the public sector to prevent the spread of Covid-19 which is carried out by developing and strengthening harmonious relations (there are synergies) between state, private or market forces and civil society. All these elements are expected to work together in countering the spread and prevention of Covid-19 so as to break the chain of the spread of Covid-19 in Lampung Province [2].

Craig and Mayo [6] revealed that participation is the most important component in efforts to grow independence and the process of community empowerment. Community participation is seen as an effective strategy in combating the current spread of Covid-19. In addition, the importance of community participation because local government as an open-system organization requires outside personnel to sustain its existence, and public participation can be utilized as an alternative source of the region to replace the central government's energy sources [7]. With public participation, the Lampung provincial government can perform its functions and roles optimally in preventing the spread of Covid-19 and breaking the chain of this virus. The government has always appealed to the public not to panic in the current situation because the panic can have a negative impact on all levels of society. If the community becomes panic in the face of a disaster such as an epidemic, there will be chaos that can not be controlled and can complicate the government in handling it [8].

Research methods

The method used in this study is a qualitative research method with a descriptive approach. Qualitative research methods as revealed by Bogdan and Taylor [9] as a research procedure that produces descriptive data in the form of words written or spoken from people and observable behavior. In addition, qualitative research methods according to Syaodih Nana [10] is a way to describe and analyze phenomena, events, social activities, attitudes of beliefs, perceptions, thoughts of individuals individually or in groups. This study aims to analyze and reveal the phenomenon that is happening right now, namely the Covid-19 Outbreak in the midst of the community and Public Participation in this case is the people in Lampung Province in preventing the spread of Covid-19.

The qualitative method with the analytic descriptive study approach used in this study, as revealed by Sugiyono [11] is a qualitative method for obtaining in-depth data, a data that contains meaning.

Qualitative research has the characteristics or characteristics that should be guided by researchers, as revealed by Bogdan and Biklen [12–14] that the characteristics of qualitative research include:

- a. The researcher himself as the main instrument to go directly to the data source;
- b. Implementing the data collected in this study is more likely than words to numbers;
- c. Explain that the results of research emphasize more on the process not solely on results;
- d. Through inductive analysis, researchers reveal the meaning of the circumstances that occur;
- e. Expressing meaning as essential from a qualitative approach.

This research is located in Lampung Province as one of the provinces in Indonesia which has quite a large population and quite alarming spread of the Covid-19 outbreak. The research involved Lampung Province Village Community Empowerment and Transmigration Office, Lampung Province Health Office, Doctors in Lampung Province (Indonesian Doctors Association), Commission V Lampung Regional Representative Council (DPRD), Sukoharjo Sector Police (Polsek) Sukoharjo District Pringsewu Lampung Province, and the Lampung Province Youth Association.

Theoretical review

Yeung and Mc Gee [15] expressed participation describing the participation of a person or group of people in an activity of mutual interest. Participation pertains to readiness, approval, activities and certain responsibilities. According to Ouchi [16;17] that there are different dimensions and phases in participation, for example participation in problem identification, participation in information gathering and group discussion about the merits and disadvantages of joining in an activity, participation in planning and formulation of activities, participation in resource mobilization, participation in implementation, participation in benefit sharing, or participation in monitoring and evaluating activities.

The term public comes from English which means general, community, or country. While the meaning of the public itself is a number of people who have together thought, feelings, hopes, attitudes, and actions that are right and good based on the values and norms they have [18]. According to Huntington [15] that he limits community participation as activities carried out by civilians (not government officials) aimed at influencing government policy.

The principle of participation requires the community to be empowered, given the opportunity and included to play a role in bureaucratic processes starting from the planning stage of implementation and supervision or public policy [19]. Community participation is the control of excessive power to be more effectively aimed at the maximum extent possible for the community in the concept of good governance. The existence of space for citizen involvement and an appropriate institutional framework for participation also encourages development and equity [20].

With community participation, development planning is strived to become more focused, meaning that development plans and programs that are prepared are in accordance with what is needed by the community. Community participation is promoted in global dialogue as a vital element of a human rights-based approach to

health. This means not just ensuring the provision of health services and their use by the public but also tackling the underlying social determinants of health [21]. Conyers [5] mentions that there are three main reasons why community participation has a very important meaning, namely:

- a. Community participation is a tool for obtaining information about the conditions, needs and attitudes of local communities without which development projects and projects will fail.
- b. That the community will trust the development program or project more if they feel involved in the preparation and planning process, because they will know more about the ins and outs of the project and will have a sense of ownership of certain projects.
- c. There is an assumption that it is a democratic right if people are involved in the development of their own communities.

Oakley [22] distinguishes participation as a tool and a goal. Participation as a tool is used to achieve goals or purposes with the use of physical, economic and social resources of the community. Participation in this sense emphasizes the achievement of results. While participation as an objective is the process of developing and strengthening the ability of the community to be involved in the development process. Still according to Oakley in participation there are various forms in determining participation, namely:

- a. Participation as a form of contribution; in the form of community involvement and other voluntary contributions to development programs.
- b. Participation as an element in the organization; is a means for the community to involve themselves in development.
- c. Participation as an element in empowerment; namely efforts to develop community skills and abilities to decide on involvement in development.

Furthermore, according to Bryant and White [23] there are 2 forms of participation, namely:

- a. Participation between members of the community or members of an association is called horizontal participation.
- b. Participation is carried out by subordinates with superiors between clients and Petron or between the community as a whole with the government called vertical participation.

Meanwhile, according to Kagungan [24], local communities can participate partially or holistically, in accordance with the problem competencies, expertise and jurisdiction they have. This community participation can cover four important stages each:

- a) Participation in the decision making process;
- b) Participation in the implementation process;
- c) Participation in enjoying results;
- d) Participation in the evaluation process.

The form of community member participation in a government program proposed by Keith Davis [25], namely:

- a. Participation in thinking;
- b. Mind participation and energy;
- c. Participation with expertise;

- d. Participation with goods and services;
- e. Participation with money.

Based on the description, the researcher can conclude that community participation is the willingness of the community to voluntarily support the continuity of programs both on local and government initiatives that are direct and tangible in this case, namely the prevention of the spread of Covid-19 in Lampung Province which is reflected in the thoughts, their attitudes and actions are based on a participatory framework model that is developed both at the planning, implementation, supervision and benefit-taking stages of the programs in their neighborhoods. The people in Lampung Province are expected to be the driving force in the success of the provincial government program to prevent the spread of the Covid-19 outbreak and to comply with provincial and local government regulations.

Research results and discussion

Covid-19 in Lampung Province

Lampung is the southernmost province of Sumatra Island in Indonesia with the capital city of Bandar Lampung. Lampung Province has two cities namely Bandar Lampung City and Metro City and 12 Regencies. Lampung Province is geographically located to the west by the Indian Ocean, Lampung's position to the east by the Java Sea, to the north by the South Sumatra province, and to the south by the Sunda Strait. Lampung Province is the main gateway to the island of Sumatra and Java, so there is a lot of traffic activity from and to the island of Java [26].

At present conditions around the world are unstable due to the emergence of the 2019 Corona Virus Disease outbreak or abbreviated Covid-19. This outbreak has been designated by the World Health Organization (WHO) as an emergency situation that causes high mortality rates for sufferers. Until now there are still many various countries continue to compete to create and develop vaccines that can cure Covid-19 sufferers around the world.

In Indonesia the spread of the Covid-19 outbreak was quite fast and attacked various strata of society. According to dr. Zam Zanariah, Sp.S., M.Kes. as Chairman of Preventive Prevention Covid-19 Lampung Province said that the Corona Virus is very dangerous and can spread from human to human or objects that have been exposed to the virus to humans with a 14-day period of spread to the human body when someone has been directly contacted by the patient or exposed to objects that already contain the virus. This virus develops by looking for its host (parent) as a mutated container and causes various symptoms such as high fever, chills, coughing, runny nose, diarrhea, decreased appetite, to convulsions. So it is very necessary super-fast treatment to overcome the symptoms of Covid-19 so as not to worsen the condition of patients with Covid-19.

dr. Lusi Darmayanti as Head of the Health Prevention and Control Division of the Lampung Provincial Health Office stated that on May 24, 2021, the Lampung Provincial Health Office had recorded 17611 positive cases of Covid-19 scattered in various districts with suspicion. that it will increase every day. Of the 17611 cases of Covid-19, 15817 people have been isolated, 969 people have died, and there are 236 suspected cases. The following table illustrates a graph of the increase in the number of Covid-19 sufferers in Lampung Province on May 24, 2021 (Fig. 1.).

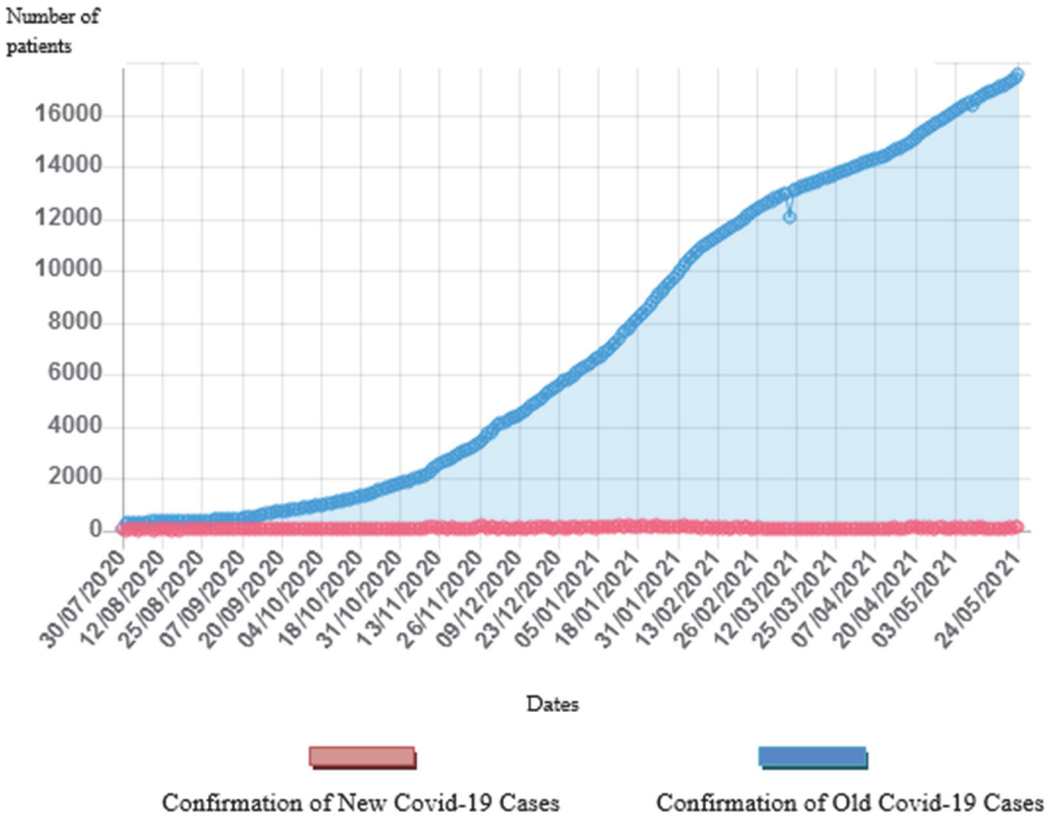


Fig. 1. Positive Case Data in Lampung Province, Indonesia

Source: Lampung Provincial Health Office accessed May 24, 2021 (data processed)

From this table it can be seen that the increase in Covid-19 sufferers in Lampung Province continues to increase every day. According to Dr. dr. Asep Sukohar as chairman of the Indonesian Doctors Association (IDI) Lampung and as a Covid-19 Officer Unit at Lampung University stated that there were many terms that emerged when the Covid-19 outbreak spread, namely terms that refer to Covid-19 sufferers and those not yet stated as sufferers which include:

- a. Insider Overs abbreviated “ODP”;
- b. Patients in monitoring in brief “PDP”;
- c. People without symptoms are abbreviated as “OTG”;
- d. Covid-19 Positive Patients.

There is also the term Large-Scale Social Restrictions or abbreviated PSBB which is currently being implemented in big cities, one of which is in Jakarta, but specifically in Lampung Province not all of them apply PSBB because it is still in safe and controlled values but in Lampung Province also will soon implement a new pattern called the "New Normal" in accordance with government policies which are expected to run smoothly and there is no significant increase in Covid-19 cases. The highest spread at this time is indeed still a lot in Jakarta but we all must continue to be aware of the spread of this virus because its spread is very fast and dangerous.

According to Dr. dr. Khairun Nisa Barawi as a Health Practitioner and Academic in the Faculty of Medicine, University of Lampung stated that Covid-19

is still being explored to find out the character of this virus and is still being studied to find its vaccine. This virus has a long survival period and is easily mixed with air so that it spreads so fast. Covid-19's survival in a variety of different materials such as samples on paper will be able to survive up to 24 hours or 1 day, in plastics and metal objects this virus survives 72 hours or 3 days and on objects such as glass this virus can last live up to 96 hours or 4 days.

From the explanation of these health experts it can be concluded that Covid-19 is a very dangerous virus that can cause death. This virus can be transmitted from human to human or from objects that are spread by the virus to humans to find its host or container. The spread of this virus is quite fast and is predicted to increase every day. The life span of this virus varies from material objects and is easily mixed with airborne particles so that it can be transmitted so quickly.

Public Participation in the Prevention of Covid-19 Outbreaks in Lampung Province

At this time the Covid-19 outbreak became a terrible thing in the midst of people throughout the world, both in Indonesia and Lampung Province. Covid-19 spread quickly and spread to all walks of life of various ages. This virus can cause death and recorded until now the number of Covid-19 patients in Indonesia continues to increase every day. In Lampung Province the level of spread of the virus continues to be monitored by the provincial government together with the community. According to Mr. Muhammad Arifin as the Head of the Transmigration Division of the Village Community Empowerment Agency stated that all regions or regencies in Lampung Province continue to be monitored for their development and the obstacles faced by surrounding communities related to the current Covid-19 outbreak. The provincial government continues to work together and coordinate with the central government and related agencies such as the Transportation Agency, the Regional Disaster Management Agency, the Indonesian National Armed Forces / Police of the Republic of Indonesia, the Provincial Health Office, to involve the people of Lampung Province itself. Lampung Provincial Government continues to appeal to the people of Lampung province who are outside the city or abroad for a while not going home or going back to their hometowns because they are worried that they will bring the virus from out of town or abroad.

Still according to Mr. Muhammad Arifin, at this time the concern is that young people who are carriers of the virus or in this case can be said as people without symptoms and transmit it to the surrounding community or people who are classified as elderly. The people of Lampung province continue to be encouraged to participate actively or passively by:

- a. actively appealing to his family or relatives who will be going home so as not to be going home first for the sake of mutual safety;
- b. Actively providing assistance to disadvantaged groups of people by setting aside their wealth for those who need it;
- c. actively assisting the central and regional governments in disseminating information about the dangers of Covid-19 and how to prevent it;
- d. active in supporting government programs and complying with government regulations;

- e. in addition to being active, the community can also participate passively by staying quiet at home and leaving us as government apparatuses working for you “Society”.

Meanwhile, according to Mrs. Fitri Anita as the Head of the Lampung Province Community Empowerment and Transmigration Agency stated that Lampung Province is indeed still in the green zone or still said to be safe but we are still obliged to be aware of the spread of Covid-19 in Lampung Province. The Provincial Government together with the Lampung Province Village Empowerment and Community Empowerment Agency also continue to relocate the budget to finance the Covid-19 handling and response process. So from the internal side, we have also prepared several tools to prevent the spread of Covid-19, such as hand sanitizers, masks, thermo-gun health, as well as sterile hand washing facilities. We also continue to appeal to people in all regions and districts by involving local village apartments to promote healthy lifestyle and social distancing. The public is called upon to comply with regulations from the center and regulations from the Lampung provincial government. For people in monitoring, they should remain isolated for 14 days and avoid crowds or in the future be able to endanger many people, not only themselves but also their families and surrounding communities. Communities in the villages, especially those in the Regency, are currently declared to be very cooperative and support the provincial government in preventing the spread of Covid-19. This can be seen from the active role of the community who continue to keep their distance and remind one another to adopt a healthy lifestyle. Although there are still some people in a region that are stubborn and do not comply with regulations, the majority of people support the regulations of the central and regional governments.

Based on this statement it can be concluded that the Lampung provincial government in this case through the Village Community Empowerment and Transmigration Agency continues to appeal to the community to be able to play an active or passive role in preventing the spread of Covid-19 in Lampung Province. In addition, the community in the village or in the area seems to be more cooperative and comply with regulations made by the central and regional governments, although there are still people who do not obey them, but the majority supports government regulations and keeps their distance and healthy living patterns to prevent the spread of Covid-19 in Lampung Province.

dr. Lusi Darmayanti as the Head of the Health Prevention and Control Division of the Lampung Provincial Health Office stated that the provincial government continues to appeal to all communities in Lampung province to be able to obey and obey the central and regional government regulations and it is expected that the spread of Covid-19 in Lampung province can be immediately decreased and all patients treated could recover soon. Currently the Lampung Provincial Health Office continues to monitor and accommodate Covid-19 patients at the Abdul Moelok general hospital which is a referral hospital in handling Covid-19 in Lampung Province. The hospital has also prepared a special isolation room for Covid-19 patients and if the room is inadequate then we can also use the available room at the local area hospital such as in some Regencies to have adequate hospitals including medical devices, we can use them. In the meantime we continue to monitor its progress, if the patient is still mild symptoms it can be isolated independently at home and avoid direct contact with family members. The people

of Lampung province are also expected to be able to continue supporting government programs, one of which is the community movement program for healthy living or abbreviated as “GERMAS”. This healthy living community movement is an effort to prevent the spread of Covid-19. With this movement the community is required to:

- a) Wash your hands thoroughly with soap;
- b) Diligent exercise and adequate rest;
- c) Consumption of balanced nutrition and multiply the consumption of vegetables and fruits;
- d) Don't consume uncooked meat;
- e) Be careful of contact with animals;
- f) Use a mask when coughing or runny nose;
- g) If coughing, runny nose and shortness of breath, go to a health facility immediately.

In addition, the Lampung provincial government through the Provincial Health Office continues to conduct socialization to all communities in Lampung Province to the District involving task force teams and the entire community in Lampung province in order to participate actively or passively in order to reduce the spread of Covid-19 in Lampung province.

Based on this description, it can be concluded that the Lampung provincial government together with the Provincial Health Office continues to appeal to the entire community to comply with regulations made by the central and regional governments and to participate in government programs namely the healthy living community movement to prevent the spread of Covid-19 in Lampung Province .

Meanwhile, according to Deni Ribowo as a Member of Commission V of the Lampung Regional House of Representatives (DPRD) explained that the provincial government continues to make every effort to help the people of Lampung province, especially middle-to-lower economic circles whose lives are currently very alarming. Many people who turned out to be laid off from work and do not have income to make a living. So as representatives of the people, we continue to raise funds from the government and involve the private sector and the community who want to participate in helping our brothers and sisters who are in need in the midst of the Covid-19 outbreak. Not only medical equipment, but basic necessities such as food and money are very valuable now for the survival of the community. We also continue to educate the public so as not to isolate Covid-19 patients, especially when word got out that many people were consumed by hoax news about Covid-19. As an example in several regencies, such as in West Lampung and North Lampung Regencies, it was heard that the community refused the funeral of patients with Covid-19 victims. This is due to the low level of public knowledge and the ease with which hoaxes or hoax news are consumed. Therefore, we invite all levels of society to participate actively or passively to prevent the spread of Covid-19 and do not be easily influenced by this hoax or hoax. If there is news that is deemed unconvincing and the source is unclear, don't believe the news easily. There must be clear clarification from the source and according to experts in their fields so that the news is not confusing.

Based on this description, it can be concluded that the Lampung Provincial Government together with the Regional Representative Council of Lampung

Province continue to work optimally to help people belonging to the middle to lower economic sector and involve various layers such as the private sector and the community who are classified as being able to help. In addition, the Lampung Provincial People's Representative Council also appealed to the public not to easily believe hoax news related to Covid-19 which could cause unrest among the people in Lampung Province.

Ariansyah as Chairman of the Lampung Youth Association and as Chairman of the Bulan Bintang Youth City in Bandar Lampung stated that all people in Lampung Province both in the City and Regency still obey the regulations made by the central government and the Lampung provincial government itself. We realize that the Covid-19 virus is very dangerous and easily spreads from human to human even from objects exposed to the virus to humans. Therefore, we, as the young generation in Lampung Province, continue to work and help the government prevent the spread of the Covid-19 virus. Last week, we, together with the organizers of the Bulan Bintang Lampung Province party and all elements of the community, participated in the distribution of free masks to people in need in Bandar Lampung. Now that it is very difficult to get masks and hand sanitizers, we took the initiative to collect donations from our private funds. and assistance from any party for people in need.



Fig. 2. Free mask distribution for the people of Lampung Province by the Lampung Youth Association together with Youth of Bulan Bintang Lampung Province

Source: Youth of Bulan Bintang Lampung Province, 2021

We think this is indeed a small thing but it is very beneficial for the community at this time given the difficulty of masks and the increasing basic needs of people in Lampung province during the holy month of Ramadan later when heading for the Idul Fitri holiday. In addition, for the middle of this month or the middle of the holy month of Ramadan we also took the initiative to distribute basic needs such as basic food and a little cash to the people of Lampung Province given the large number of people who needed it as well as our contribution as the people of Lampung province. We also continue to monitor and urge travelers to arrive in Lampung province to isolate themselves independently for 14 days. In addition we also appeal to the people of Lampung who are outside the city not to return home or go home to the province of Lampung because it will endanger the people and their families. We also invite all millennials or young people who have the

opportunity to join us for a humanitarian mission to prevent the spread of Covid-19 in Lampung Province and play a role in helping the success of provincial government programs in preventing the spread of Covid-19 in Lampung Province.

Based on this statement it can be concluded that the people of Lampung province are currently very concerned about the danger of the Covid-19 virus and have taken steps to prevent the spread of Covid-19 by one of them through the distribution of free masks to the community in Lampung Province. Youths in Lampung Province have also worked closely with all levels of society to participate in preventing the spread of Covid-19 and always appeal to the people of Lampung who are outside the city not to go home or go home to Lampung province as long as there is a Covid-19 outbreak.

IPTU Musakir, S.H. as Head of the Sukoharjo Sector Police (Kapolsek) Pringsewu Regency Lampung Province said that we as the National Police continue to monitor the development of Covid-19 and appeal to all communities, especially in Pringsewu District to comply with government regulations and to remember the message from the National Police Chief to avoid crowds and crowd. While this is enough we who work in the field and people who are not in a state of urgency should just stay at home to avoid the spread of the Covid-19 virus. A few days ago we from Sukoharjo Police Station also carried out an orderly action by the community and dismissed some people who were still not obedient to the regulations. In addition, we carry out tasks according to procedures and provide assistance to disadvantaged people in the form of basic needs such as food that is felt to be very useful for now.



Fig. 3. Distribution of Basic Needs (basic food) by Sukoharjo Sector Police for the community

Source: Sukoharjo Sector Police Pringsewu Regency, Lampung Province, 2021

The distribution of these groceries was done by visiting the people's houses which were located not far from the Sector Police Station and we were accompanied by the local village apartment to distribute them. We also appeal to people who have more assets to be able to participate by donating a small amount of their wealth to people in need. Until now many people have participated in preventing the spread of Covid-19, although there are still several groups of people who have not obeyed the rules, but most people have realized the danger of the Covid-19 outbreak and obeyed the regulations made by the central and local governments.

Based on this description, it can be concluded that most of the people in Lampung Province, especially in Pringsewu District have been aware of the dangers of the Covid-19 outbreak and have complied with regulations made by the central and regional governments, although there are still people who have not obeyed but most have followed the appeal and government regulations. The entire Sukoharjo police station also continues to urge the public to avoid crowds or crowds to prevent the spread of the Covid-19 outbreak. The police officers from the Sukoharjo Police Station together with the local village apparatus also continue to monitor and assist poor communities by providing assistance in the form of basic necessities such as food for the people in need.

Conclusion

The Covid-19 outbreak has spread to all over the world including Indonesia as well as in Lampung Province and Covid-19 can spread so quickly from human to human or from objects that have been exposed to the virus to humans. Covid-19 survival in a variety of different materials such as on paper will be able to survive up to 24 hours or 1 day, in plastic and metal objects the virus can survive 72 hours or 3 days and in objects such as glass can survive up to 96 hours or 4 days so that the whole community must be careful and always wear a mask when they are outside the house and diligently wash their hands with soap to avoid the spread of Covid-19.

Public participation in Lampung Province is relatively high, this can be seen from the concern of the people of Lampung about the dangers of Covid-19 and the involvement of the community in preventing the spread of Covid-19 actively or passively. In addition, the majority of people in Lampung Province have complied with regulations established by the central and regional governments regarding the prevention of the spread of Covid-19. Most of the people have also been advised by the government by following the movement to live a healthy life (GERMAS) and conduct social distancing. Lampung Provincial Government continues to coordinate with the central government and related agencies and involve the community to participate in the prevention of Covid-19. In addition, the government also continues to appeal to all people of Lampung who are currently out of town or abroad not to go home or go home during the Covid-19 pandemic in order to prevent the spread of Covid-19 in Lampung Province.

REFERENCES

- [1] *World Health Organization (WHO)*. URL: <https://www.who.int/health-topics/coronavirus>. Accessed: 22.04.2021.
- [2] *Dinas Kesehatan Provinsi Lampung*. URL: <https://dinkes.lampungprov.go.id/>. Accessed: 24.05.2021.
- [3] *Partisipasi Masyarakat Dalam Menghadapi Penyebaran Covid-19 di Indonesia*. URL: <https://bebas.kompas.id/baca/riset/partisipasi-publik-menghadapi-covid-19/>. Accessed: 20.04.2021.
- [4] Zahrotunnimah Z. Indonesian Government Bureaucracy Efforts to Prevent Covid-19 at the Beginning of the Pandemic Period. *RUDN Journal of Public Administration*. 2021;8(2):153–166. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-2-153-166

- [5] Adam E., Roy L.H. Administering Public Participation. *Sage Journals*. 2019;50(2):133–147. DOI: 10.1177/0275074019871368
- [6] Sastropoetro S. *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi, dan Disiplin Dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama; 2017 (In Indon.).
- [7] Setiawan R. Partisipasi Publik Dalam Program Bantuan Listrik Pedesaan Masyarakat Kabupaten Mesuji. *Jurnal e-JKPP*. 2017;3(3):82–92 (In Indon.).
- [8] Claudia D. F. Public and Patient Participation in Health Policy, Care and Research. *Porto Biomedical Journal Elsevier*. 2017;2(2):31–32. DOI: 10.1016/j.pbj.2017.01.001
- [9] Moleong L. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya; 2013 (In Indon.).
- [10] Setiawan R. Peranan Etika Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil (Disdukcapil) Kota Bandar Lampung. *Jurnal e-JKPP*. 2016;2(2):46–57 (In Indon.).
- [11] Sugiyono *Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta; 2013 (In Indon.).
- [12] Creswell J.W. *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: PT. Pustaka Pelajar; 2010 (In Indon.).
- [13] Farida I., Setiawan R. Leadership in Cope With Prostitute in Social Department of Bandar Lampung. *International Journal of Social Sciences and Development*. 2018;2(1):1–8. DOI: 10.24967/saburajsssd.v2i1
- [14] Farida I., Setiawan R., Maryatni A.S., Juwita M.N. The Implementation of E-Government in The Industrial Revolution Era 4.0 in Indonesia. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*. 2020;22(2):340–346. DOI: <http://dx.doi.org/10.52155/ijpsat.v22.2.2165>
- [15] Bobbio L. Designing Effective Public Participation. *Journal Policy and Society*. 2019;38(1):45–57. DOI: 10.1080/14494035.2018.1511193
- [16] Hikmat H. *Strategi Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung: Humaniora Utama Press; 2004 (In Indon.).
- [17] Ndraha T. *Pembangunan Masyarakat Tinggal Landas*. Jakarta: Rineka Cipta; 2017 (In Indon.).
- [18] Syafii K.I. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta; 2014 (In Indon.).
- [19] Sherif Z. The Democratic Legitimacy of Public Participation in Planning: Contrasting Optimistic, Critical, and Agnostic Understandings. *Sage Journals*. 2020;19(4):349–370. DOI: 10.1177/1473095219897404
- [20] Wiyoto B., Lely I.M. *Krisis Total Administrasi Publik: Menuju Revolusi Baru Ilmu Administrasi Publik Abad 21*. Malang: Partner Consulting; 2017 (In Indon.).
- [21] Renn O., Ulmer F., Deckert A. *The Role of Public Participation in Energy Transitions 1st Edition*. Cambridge: Academic Press; 2020. DOI: 10.1016/C2018-0-02096-4
- [22] Remiswal Menggugah Partisipasi Gender di Lingkungan Komunitas Lokal. Yogyakarta: Graha Ilmu; 2013 (In Indon.).
- [23] Suharto E. *Membangun Masyarakat Memberdayakan rakyat*. Refika Aditama. Bandung; 2016 (In Indon.).
- [24] Sumarto H. *Inovasi, Partisipasi, dan Good Governance*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia; 2018 (In Indon.).
- [25] Newman J., Barnes M., Sullivan H., Knops A. Public Participation and Collaborative Governance. *Journal of Social Policy*. 2004;33(2):203–223. DOI: 10.1017/S0047279403007499
- [26] *Provinsi Lampung*. URL: <https://www.lampungprov.go.id/>. Accessed: 25.05.2021.

Information about the authors:

Rosidah – Lecturer in the Department of Public Administration, Tulang Bawang University, Indonesia (e-mail: idahros40@gmail.com).

Ida Farida – Lecturer in the Department of Public Administration, University of Bandar Lampung, Indonesia (ORCID ID: 0000-0002-7408-4214) (e-mail: ida.farida@ubl.ac.id).

Refly Setiawan – Lecturer in the Department of Public Administration, University of Bandar Lampung, Indonesia (ORCID ID: 0000-0003-0719-1287) (e-mail: reflly@ubl.ac.id).

Участие общественности в предотвращении вспышек Covid-19 в провинции Лампунг, Индонезия

Росида¹✉, И. Фарида², Р. Сетиаван²

¹Университет Туланг Баванг,
35128, Индонезия, Лампунг, Кота Бару, ул. Гайя Мада, 34

²Университет Бандар-Лампунг,
35142, З.А. Индонезия, Лампунг, Лабухан Рату, ул. Пагар, 29
✉idahros40@gmail.com

Аннотация. Сегодня эпидемия Covid-19 находится в центре внимания не только в Индонезии, но и на всех континентах мира. В провинции Лампунг предотвращение распространения Covid-19 по-прежнему осуществляется путем вовлечения общества, чтобы оно могло участвовать и играть активную или поддерживающую роль. Цель этого исследования – оценить участие общественности в предотвращении вспышек Covid-19 в провинции Лампунг. В этом исследовании используется качественный метод исследования с качественным описательным подходом, при котором исследователи ясно описывают и отражают имеющиеся место явления и факты. Результаты показали, что участие общественности в предотвращении вспышек Covid-19 в провинции Лампунг считается достаточно высоким, на что указывает активная роль жителей провинции Лампунг в предотвращении Covid-19 путем ведения здорового образа жизни, соблюдения нормативных требований, призыва центральных и региональных правительств и информирования общественности о необходимости проводить социальное дистанцирование в соответствии с постановлениями центрального и региональных правительств. Несмотря на то, что все еще есть люди, которые нарушают официальные постановления, игнорируют призыв правительства, большинство людей в провинции Лампунг осознают опасность Covid-19. Правительство провинции Лампунг вместе с сообществом до сих пор также продолжает отслеживать и работать сообща, чтобы предотвратить распространение Covid-19 в провинции Лампунг.

Ключевые слова: Участие общественности, Covid-19, государственное управление, провинция Лампунг, Индонезия

Заявление о конфликте интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

История статьи:

Поступила в редакцию: 29.04.2021. Принята к публикации: 31.05.2021.

Для цитирования:

Росида, Фарида И., Сетиаван Р. Участие общественности в предотвращении вспышек Covid-19 в провинции Лампунг, Индонезия // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 3. С. 297–311. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-297-311

Информация об авторах:

Росида – преподаватель кафедры государственного управления, Университет Туланг Баванг (Индонезия) (e-mail: idahros40@gmail.com).

Ида Фарида – преподаватель кафедры государственного управления Университета Бандар-Лампунг (Индонезия) (ORCID ID: 0000-0002-7408-4214) (e-mail: ida.farida@ubl.ac.id).

Рефли Сетиаван – преподаватель кафедры государственного управления Университета Бандар-Лампунг (Индонезия) (ORCID ID: 0000-0003-0719-1287) (e-mail: reflly@ubl.ac.id).

DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-312-328

Научная статья / Research article

Протест в России 2017–2021: технологии и закономерности

Э.Э. Шульц 

Московский государственный лингвистический университет,
119034, Россия, Москва, ул. Остоженка, 38/1
✉ nuap1@yandex.ru

Аннотация. В статье анализируются закономерности и технологии организации политического протеста в России в период 2017–2021 гг. Автор приходит к выводу, что старт протестов в марте 2017 г. имел целью воздействия на выборы президента РФ в марте 2018 г., кроме того, «протесты школьников» должны были запустить характерную для протестов закономерность «цепной реакции». В статье утверждается, что технологии организации протеста имеют общие закономерности с радикальными массовыми формами социального протеста, известными в цветных революциях и событиях арабской весны.

Ключевые слова: социальный протест, политический протест в России, социальный конфликт, социология российского протеста, коммуникации протеста, технологии протеста, управление протестом

Заявление о конфликте интересов: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

История статьи:

Поступила в редакцию: 07.05.2021. Принята к публикации: 10.06.2021.

Для цитирования:

Шульц Э.Э. Протест в России 2017–2021: технологии и закономерности // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 3. С. 312–328. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-312-328

Protest in Russia 2017–2021: Technologies and Patterns

Eduard E. Shults 

Moscow State Linguistic University,
38/1 Ostozhenka str., Moscow, Russian Federation, 119034
✉ nuap1@yandex.ru

Abstract. The article analyzes the patterns and technologies of organizing political protest in Russia in the period 2017–2021. The author concludes that the start of the protests in March 2017 was aimed at influencing the presidential elections in March 2018, in addition, the “protests of

© Шульц Э.Э., 2021



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

schoolchildren” were to launch the pattern of “chain reaction” in rising of protest actions. The author states that in this new wave of protests, there is a change of “face of protest”: that is an attempt to remove one of the main problems of Russian political protest – a large number of opinion leaders, each of whom has an extremely low rating, and the absence of single ideological orientation of the protest. Protest organization technologies share patterns with the radical mass forms of social protest known as the “color revolutions” and events of the Arab Spring. Political protests of 2017–2021 again showed the operability of simple slogans, but the impossibility of a long-term alliance in the ranks of protesters. The lack of a strong ideology makes these protests swift: explosive and rapidly fading, unable to mobilize new supporters.

Keywords: social protest, political protest in Russia, social conflict, sociology of Russian protest, communications of protest, protest technologies, protest management

Conflicts of interest: The author declared no conflicts of interest.

Article history:

The article was submitted on 07.05.2021. The article was accepted on 10.06.2021.

For citation:

Shults E.E. Protest in Russia 2017–2021: Technologies and Patterns. *RUDN Journal of Public Administration*. 2021;8(3):312–328. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-312-328

Рассмотренные в настоящей статье социальные замеры демонстрировали, что к весне 2017 г. социально-психологическое состояние россиян восстановилось на докризисном уровне [1. С. 267]. В мае 2017 г. доля респондентов с позитивным социально-психологическим состоянием составляла согласно опросам 54% [1. С. 266]. Опросы ВЦИОМ на январь 2017 г. давали уровень протестного потенциала в стране близким к нулю [2]. Причем рейтинги Президента РФ и партии «Единая Россия», сделанные незадолго до протестных акций в марте, давали исторический максимум [2; 3].

И именно в этот момент произошли первые массовые протестные акции за длительный период времени.

26 марта 2017 г. прошло шествие в Москве, организованное А. Навальным. Мы полагаем, что запуск массового протеста по идее организаторов должен был состояться как реакция на фильм А. Навального «Он вам не Димон», однако выплеска протеста не получилось, тогда решили в качестве триггера использовать протестную акцию, на которую Навальный вывел на шествие школьников старших классов. По данным ГУВД России по г. Москве, в столице в протестной акции участвовало 7–8 тыс. человек, по информации организаторов и оппозиционных СМИ – 25–30 тыс. человек. Оценка ГУВД выглядит более соответствующей эмпирическим наблюдениям. Также вызывают сомнения сведения о массовой поддержке акции в Москве в других городах: оппозиционные СМИ писали о 97 городах и от 36 до 88 тыс. человек. Даже западные СМИ, активно поддерживавшие акции протеста, давали данные о нескольких тысячах протестующих. Акция Навального 26 марта не получила массовой поддержки и резонанса внутри страны, но получила широкое позитивное освещение в крупнейших западных СМИ: Reuters, The Washington Post, The Washington Times, The New York Times, La Liberation, The Guardian, The Times, The Sunday Times и др. [4–9]

26 марта 2017 г. не стало триггером массовых протестов, и А. Навальный повторил попытку 12 июня 2017 г.: в Москве на Тверской и в Санкт-Петербурге на Марсовом поле сторонники Навального мешали проводить народные гуляния по случаю Дня России, привлекая к себе внимание. В акции в Москве приняло участие около 4,5 тыс. человек, в Санкт-Петербурге – около 3,5 тыс. [10]

7 октября на день рождения В.В. Путина (65-летний юбилей) прошли протестные шествия, митинги и пикеты в 80 городах России, но за широтой охвата организаторов по-прежнему не было массовости. В Москве на протесты, по данным ГУВД, вышло 700 человек, по самым оптимистическим данным самих организаторов – до 25 тыс. человек по всей России [6; 11].

Схожая картина наблюдалась и в 2018 г. «Забастовка избирателей» – такое название получила новая акция, которая прошла 28 января 2018 г. Снова широкий охват организаторов: более 100 городов России, – и небольшое количество протестующих: до 5 тыс. в Москве и до 3 тыс. в Санкт-Петербурге, по данным оппозиционеров [12–14].

5 мая 2018 г. А. Навальный вывел сторонников на протестные акции под лозунгом «Он нам не царь». Акция замышлялась в контексте протестных событий в Армении. Более тысячи протестующих в Москве блокировали движение по Страстному бульвару, 1,5 тыс. протестующих в Санкт-Петербурге прошли по Невскому проспекту, перекрыв на нем движение, ломая полицейские заграждения и строя баррикады. В этот раз организаторы протеста попробовали перевести протест в радикальные формы: в Москве и Санкт-Петербурге были столкновения с силами правопорядка. Использовалась технология «жертвенности»: власть обвинялась в жестокости сил правопорядка, в использовании казачьих отрядов, жестоком обращении с протестующими детьми, задержании несовершеннолетних [15–19]. Традиционная уже технология для протестов, организуемых Навальным – поддержка западными СМИ, медийное и дипломатическое давление на российскую власть: так, например, Госдеп США и Европейская служба внешних связей осудили подавление мирных протестов, задержание протестующих и журналистов [20; 21].

Однако уже в 2019 г. протестные акции приобрели действительную массовость и получили иной социальный состав: вместо школьников мы наблюдаем уже тот социальный состав, который наблюдали в протестах 2011–2012 гг. и будем наблюдать дальше на подобных политических протестах 2019–2021 гг., массовость протестов резко повысилась.

Митинги 20 июля и 10 августа 2019 г. на проспекте Сахарова стали самыми массовыми после акций 2011–2012 гг. 20 июля вышло от 12 до 20 тыс. протестующих, 10 августа в Москве вышли 20 тыс. по данным полиции, 50 тыс. – по данным организаторов [22; 23; 24; 25]. Акция 29 сентября в Москве уже дала падение массовости: по данным и официальным, и оппозиционеров было 20–25 тыс. протестующих [26].

Следует обратить внимание, что, по мнению ряда социологов, в 2017 г. «Ограничение политических прав и свобод» стало вызывать тревогу у 7% россиян, что свидетельствует о росте с 2% в «нулевых» и 4% в 2010-х [27. С. 62]. Эти цифры роста вполне вписываются в логику приблизительной

социологической оценки тех, кто вышел на протестные акции в 2017 г. и далее и поддержал протест, однако ввиду отсутствия валидных и репрезентативных замеров подкрепить такие выводы представляется проблематичным.

А вот отношение россиян к вопросу о «коррупции и засилью бюрократии», как фактору тревоги и раздражения представляет, на наш взгляд, обосновательную базу к изменению протестных настроений и протестного поведения. На роль среднего уровня подходят данные за 2006–2008 г. – приблизительно 25% россиян оценивали данные проблемы как вызывающие тревогу и раздражение, 30% – в 2015 г., а вот «взрывные» 2011 и 2017 гг. дали 44% и 37%, соответственно [27. С. 62].

Важным фактором в анализе социального протеста и трансформации его в открытые формы является изменившееся отношение россиян к состоянию дел в стране. Так, по опросам Левада-центра в 2020–2021 гг. 50% респондентов считают, что дела в стране идут в правильном направлении, но 40% уверены, что страна идет неверным путем (10% затруднились с ответом) [28]. Такая консолидация негативной оценки является определенным маркером.

Желание участвовать в политических протестах высказывали: 11–12% в июне – сентябре 2017 г., 8% в декабре 2017 г., 6% в марте 2018 г., 22–23% на протяжении 2018 г., 20–22% на протяжении 2019 г. [29]

Уровень готовности россиян принять участие в протестных акциях показывал определенную устойчивость: в 2016 и 2017 гг. примерно 20% россиян были готовы и 80% – не готовы участвовать в протестных акциях. Пик этих показателей отмечался в период кризиса 2008–2009 гг., когда готовность к выходу на протестные акции высказывало до 30% россиян [1. С. 273].

Учитывая, что более высокий протестный потенциал 2008–2009 гг. в сравнении с 2011 и 2017–18 гг. не дал выплеска открытых форм протеста, следует искать причины либо в замерах такого потенциала, либо в определенных триггерах, на которых срабатывает трансформация протестных настроений в протестные акции.

Очевидно, что разницу составляют «мобилизующие лозунги». Именно их наличие (или отсутствие) и создает возможность перехода от латентного протеста к массовым протестным акциям, причем это вполне может происходить при снижении напряженности в российском обществе, снижении общего уровня протестных настроений, снижения уровня готовности россиян выйти на протестные акции.

В 2018 г. социологические исследования зафиксировали, что многолетняя ориентация на стабильность в российском обществе начинает меняться на запрос на перемены [27. С. 329]. Однако этот запрос в тот период не отразился (или почти не отразился) на оценках действующей власти, и в первую очередь – президента страны: 47% безусловной поддержки и 39% – «скорее поддерживают» [27. С. 329]. Эти исследования подтвердились результатами президентских выборов в марте 2018 г. [30]. Это положение объяснялось тем, что запрос на перемены не носил характера политического, а был связан в основном с общественными представлениями о социальной справедливости и необходимости роста благосостояния [27. С. 329].

Если в 2000-м году 40% россиян были уверены, что реформы в обществе надо начинать с экономики, а не с политической системы, то в 2017 г. таких

уже было только 28% [27. С. 313]. С этими данными, на наш взгляд, вполне согласуются и те, что в 2000-м году 35% россиян считали, что только создание всех условий для тех, кто хочет работать и зарабатывать может сделать Россию развитой страной, то в 2017 г. такое мнение высказывали уже только 23% [27. С. 313]. Это говорит о смене доминант в мышлении: экономика как решающий фактор в предстоящих изменениях уступает место политике. Наложение такого образа мысли на экономические трудности, с которыми столкнулось российское общество с 2014 г., должно было дать увеличение потенциального протеста с политическими лозунгами.

Общая картина 2019 г.: главные мотивы недовольства и выхода на протест: недовольство положением дел в стране – 41%, недовольство политикой властей – 34%, недовольство недопуском к выборам независимых кандидатов – 28%. 10% опрошенных уверены, что многие пришли на акции потому, что им заплатили, а четверть считают протесты результатом вмешательства Запада. При этом, 30% уверены, что никакого вмешательства не было [29].

В сентябре 2019 г. граждане РФ представляли три четко определенных группы отношений к протесту: 23% положительного, 25% отрицательного и почти 50% – нейтрально или безразлично. Большинство среди «позитивных» представляли молодые люди [29].

Разделившиеся примерно поровну «за» и «против» и огромная доля «безразличных», перекос в сторону молодежи среди положительно настроенных к протесту – это состояния, характерные для протестного взрыва (целый ряд исторических примеров и современные примеры цветных революций).

Возможно, что именно эти рассуждения подтолкнули организаторов протеста и заинтересованные стороны к обострению ситуации в 2020 г. Именно в 2020 г. произошло усиление внешнего давления: новый антироссийский санкционный виток, увеличение медийных скандалов по поводу России, история с отравлением Навального и публикация Навальным сделанного в немецкой студии фильма «Дворец для Путина. История самой большой взятки» с обвинением российского президента в коррупции.

2021 г. начался массовыми протестами в поддержку медийного оппозиционера Алексея Навального, который был задержан, а потом арестован после приезда из Германии. Несколько акций прошло в январе–феврале, затухающие акции продолжались и весной.

Опросы 29 января – 2 февраля 2021 года (N=1616, от 18 лет и старше, 137 населенных пунктах, 50 субъектов РФ) дали следующие результаты. Известность протестов составила 80% – максимальный показатель последних лет. Поддержку действиям протестующих высказали 22% респондентов, 39% высказались негативно, 37% относятся безразлично [28].

Это достаточно высокие цифры, такими не могли «похвастать» успешные цветные революции даже в украинском варианте 2014 г. Однако то, что 43% россиян ожидает рост протестов, и это рекорд с 1998 г., мало о чем говорит с точки зрения массовости протеста, как это представляется частью западных СМИ [31]. На наш взгляд, интерпретация этих цифр как потенциала протеста социологической службой и прессой совершенно некорректно. Это понимание ухудшения ситуации в стране, определенной усталости населения от различных политических и экономических процессов, отчасти понимание

современных технологий организации протестных действий в связи с политической борьбой внутри страны и геополитикой. Лишь 15% респондентов готовы выйти на протестные акции (это ниже, чем в 2018 г. в связи с пенсионной реформой) [32; 33].

Резко вырос уровень оценки причин выхода на протест «потому что заплатили» (с 12% в 2017 г. до 28% в 2021 г.) и «за компанию, из любопытства» (с 12 до 25%, соответственно) [28]. Первый показатель может быть интерпретирован повышением уровня информированности населения о технологиях протестных действий и «цветных революций», второй – длительной полной или частичной изоляцией населения в течение 2020 г. в связи пандемией Covid-19, отсутствием массовых мероприятий.

Протестные акции состоялись 23 января и 31 января 2021 г. По 23 января организаторы заявили о протестных акциях в 198 городах России и 95 городах за рубежом, по 31 января – о 121 акции в России и 65 за рубежом, количество участников – от 110 до 300 тыс. [34–41]. Здесь наблюдается типичное «создание картинки» протеста, его массовости и огромной поддержки «всей мировой общественностью». В реалиях протесты имели место в нескольких городах России и действительно носили массовый характер, при этом, самая массовая акция, как обычно, прошла в Москве и собрала до нескольких десятков тысяч человек. МВД оценило акцию 23 января в Москве в 4 тыс. человек, Рейтерс – в 15–40 тыс. [42]. Максимум в 10–20 тыс. чел. в Санкт-Петербурге – втором максимальном выплеске протеста – и от нескольких десятков и сотен человек до нескольких тысяч протестующих в других городах России [42–45] очевидно не дотягивали в сумме до 100 тыс. даже по всей стране.

В феврале происходит резкое падение количества участников. Цепной реакции цветных революций не происходит в связи с реакцией власти и деятельностью правоохранительных органов.

Акции 21 апреля 2021 г. собрали по официальным оценкам: в Москве – около 6 тыс., Санкт-Петербурге – около 4,5 тыс., в Новосибирске – около 1 тыс., в Омске – около 900 чел., в Иркутске – 500 чел., во Владивостоке – 350 чел., в Хабаровске – 200 чел. [46] Т.е. по всей России не набралось 15 тыс. протестующих. Соцсети и общественное мнение отреагировали на эти акции как на «эпический провал» (калька с английского *epic fail*) [47]: организаторы не смогли мобилизовать сторонников. При этом «независимые наблюдатели» сообщали о 10 тыс. в Москве, «Навальный.Live» рапортовал о 60 тыс. в Москве [42]. Известный прием намеренного завышения количества сторонников и мобилизационных возможностей организаторов [48. С. 133–134].

Анализ политического протеста в России 2011–2021 гг. позволяет определить «ядро» участников этих протестных акций (наиболее отчетливо проявилось в ряде протестных акций 2011–2012 гг., 2 и 15 марта 2015 г. против «ввода российских войск на территорию Украины», 23 января, 31 января и 21 апреля 2021 г.). До 20 тыс. участников – ядро этого протеста – это московский средний класс (в самом широком понимании) с либеральными взглядами; от 20 до 30% (это пик, достигнутый на акции 24 декабря 2011 г. на Сахарова) молодежи до 30 лет, около 2/3 людей с высшим образованием [49. С. 130; 26; 50–52].

Более массовый протест возникает при возникновении временных объединяющих лозунгов и соединении различных идеологических течений: от коммунистических до либеральных. Отсутствие идеологии протеста – в привычном понимании – сказалось, с одной стороны, на массовости протеста (нет идеологического ограничения), но и на его «рыхлости» с социальной точки зрения и единства массы протеста и недолговечности без достижения поставленной политической цели. Период 2017–2021 гг. можно характеризовать как рост доли апатичных представителей в обществе: которые могут относиться негативно к протесту, но уже не относятся положительно к власти.

С точки зрения технологий управления протестом в политических целях наблюдаем уже привычные: сильное влияние зарубежных СМИ – в первую очередь западных; внешнее политическое, дипломатическое и экономическое давление; использование принципа столичности и набора технологий пропаганды, включая изображение огромной массовости, представительства народа, жертвенности протестующих и кровавой злобности режима.

Социологические опросы показывают, что в последние годы уровень частоты общения в социальных сетях в столице и регионах (в том числе в разных типах поселений внутри регионов) существенно не различается [1. С. 230]. Так что возможности вывода на улицы с точки зрения технологий в части социальных сетей не должны различаться, однако столица и мегаполисы по-прежнему представляют основные зоны организации протестных акций с политическими задачами.

Главная соц. сеть «протестов в поддержку Навального» – ТикТок. Короткие видео использовались для мотивации к протестным акциям, так же как уже было с другими соцсетями в других примерах, только с видео форматом. Своеобразной новинкой стали в большом количестве провоцирующие сообщения: о миллионах протестующих по всей стране, об использовании военных для подавления протеста, о разрешении полиции стрелять в протестующих, о гибели протестующих, о поджоге Кремля, об ограничении доступа к Интернету по всей стране [53–56].

Заходом на подъем протеста в 2017 и 2021 г. были «антикоррупционные расследования» А. Навального: выпуск фильма «Он вам не Димон» – «расследование» коррупционных схем премьер-министра Д.А. Медведева, и фильма «Дворец для Путина» в 2021 г. Если в 2017 г. о фильме про Медведева слышали 18% респондентов, то в 2021 г. – 37%, причем 26% россиян посмотрели фильм про Путина [57].

Исследователи ставят в зависимость от этих данных разницу в протесте 2017–2018 гг. и 2020–2021 гг. [57] Однако такие логические связи представляются необоснованными. Во-первых, фигура В.В. Путина представляется значительно более интересной для аудитории, чем фигура Д.А. Медведева, поэтому уровень большей информированности о фильме не вызывает удивления. Во-вторых, фильм про Путина был сделан более качественно и получил значительно бóльшую информационную раскрутку: постоянное продвижение сообщений о большом количестве просмотров и привлечение внимания.

О том, что здесь использовались политические интересы и технологии управления протестными настроениями в политической борьбе, свидетельствует создание в Германии видеоматериалов, включение серьезных медийных

ресурсов и технологий продвижения в социальных сетях. Разбор следов технологий сетевого продвижения не является задачей данной работы, но обратим внимание, что цифры просмотров, существенно превышающие 100 млн, вызывают логические вопросы. Упомянутые российскими социологами 26% россиян, просмотревших фильм – это цифра далекая от 100 млн, даже если каждый из этих россиян смотрел фильм по несколько раз (последнее противоречит статистике Гугл по глубине и частоте просмотра на Ютуб любого видео). Тем более, что большие цифры просмотров появились в первые часы и день выхода фильма – так не просматривают даже массово ожидаемые премьеры. Это дает основания для предположений о том, что для привлечения внимания была сделана серьезная накрутка просмотров – традиционный сегодня рекламный ход.

Что действительно важно в этом контексте – это фиксация резкого поколенческого разрыва: замеры дают серьезное преобладание молодого поколения среди зрителей фильма и особенно – среди тех, кто оценивает информацию в нем, как «похожую на правду»: 81% россиян до 25 лет и 39% – в группе старше 55 лет [57]. Молодые поколения легче поддаются манипулированию такой информацией и направлению в сторону протеста.

Примечательно, что высокие цифры, связанные с оценкой коррупции, «разоблачений» и протестных настроений, никак не влияют на рейтинг человека, который продвигает эти темы в своей политической борьбе и пытается позиционироваться как флагман антикоррупционной борьбы и первое лицо российского протеста: по опросам Левада-центра, доверие к Навальному испытывает лишь до 4% населения (уровень активного неодобрения А. Навального в обществе, по оценкам центра, превышает 50% [58]).

Во-первых, продолжается «история 2011–2012 гг.» – одной из характерных особенностей в протестных акциях 2011–2012 гг. был низкий рейтинг лидеров протеста, в том числе, среди участников этих протестов: доверие лидерам оппозиции, согласно этому опросу, колебалось от 2% (Борис Немцов, Борис Акунин, Геннадий Гудков, Алексей Навальный) до 8% (Сергей Миронов, Михаил Прохоров), 54% респондентов высказали недоверие всем оппозиционным лидерам (затруднились ответить 19% респондентов) [59].

Во-вторых, такое положение дел еще раз доказывает перевес важности объединяющих лозунгов над фигурами лидеров современного политического протеста (как случилось во многих цветных революциях [60. С. 288–328; 61]).

Политические протесты 2011–2012 гг. вновь показали работоспособность простых лозунгов, но невозможность большой массы протеста и долгосрочного союза в рядах протестующих. Отсутствие сильной идеологии делает эти протесты быстротечными: взрывными и быстро угасающими, неспособными мобилизовать новых сторонников (выше уже существующих цифр и долей).

Из технологий российского политического протеста, во-первых, обращает на себя внимание тот факт, что сделав несколько попыток перехода в радикальные формы массового протеста (напр., май 2012 г. и несколько других случаев), политический протест 2017–2021 гг. старается эту грань не пересекать, чему способствовала реакция власти и последствия для зачинщиков и дебоширов. При этом тема «жертвенности» (как технология трансформации протеста в более массовые и радикальные формы) появляется регулярно, но не имеет ожидаемого эффекта. Во-вторых, речь идет о столичности

протеста: протесты в регионах используются для демонстрации территориального охвата и массы протеста. В-третьих, традиционное изображение масштабности протеста: большие цифры выхода на протестные акции, большое количество городов, охваченных протестными акциями, представление протестующих, как народа (простых людей, которых большинство в стране). Цепной реакции трансформации протеста в радикальные массовые формы социального протеста (технологии которых наглядно продемонстрировали «цветные революции») не происходит в связи с реакцией власти и деятельностью правоохранительных органов.

Залог успеха всех «цветных революций» – это нейтральная позиция силовых структур (невмешательство), переход на сторону инсургентов (хотя бы частично) [60. С. 313–328].

В России невозможность перетянуть на свою сторону вооруженные формирования или обеспечить хотя бы пассивность и нейтральность сил правопорядка обеспечивает стабильность политической системы и недостижимость на данном этапе политических целей организаторов протеста, несмотря на то, что количественно, медийно и организационно российские политические протесты последних лет не уступают радикальным массовым формам социального протеста, использованным в «цветных революциях» для свержения власти.

Возможности пропаганды заключаются в современной медийности соц. сетей, в зарубежных СМИ и части оппозиционных российских СМИ.

Социальные сети – главный рупор и коммуникационная система мобилизации сторонников. В различных протестах в России большую роль играет то Фейсбук, то «ВКонтакте», горизонтально информация с мотивацией на протестный выход распространялась через мессенджеры WhatsApp и Telegram. Роль ТикТока сказалась на последних акциях Навального. Не случайно в большинстве протестов 2011–2012 и 2019 гг. самой популярной соцсетью был из Фейсбук – так как большинство протестующих представлял московский средний класс.

Следует отметить, что ТикТок, который замышлялся как исключительно молодежная соцсеть, даже подростковая, таковой не является, по крайней мере в России. По данным представителей ТикТок в России, подростки составляют всего 17% всей аудитории, почти половину пользователей этой соцсети составляют возрастные категории 25–44 лет, а 64% пользователей этой соцсети – это люди с доходом средний и выше среднего [62].

Эти данные позволяют соотнести социологический портрет участников политических протестов в Москве с популярными соц. сетями, которым эти участники отдают предпочтение – Фейсбук и ТикТок – соц. сети как молодежного сегмента, так и преимущественно более старших возрастных категорий, но большей частью тех, кого можно относить к средним классам.

Сложные лозунги, вроде «он вам не Димон», «он нам не царь» не стали мобилизующими для большого количества сторонников. Такими смогли стать простые лозунги: «фальсификация выборов» и «коррупция», которые сработали в 2011 г. и в 2019–2020 гг.

В статье делается вывод о том, что организация политических протестов 2011–2012 гг. имела целью, во-первых, поднять протест на волне лозунгов о

фальсификации выборов в парламент в декабре 2011 г., а, во-вторых, воздействия на электоральную кампанию президентских выборов в марте 2012 г. Первая часть технологий известна по целому ряду примеров радикальных массовых форм социального протеста: мексиканская революция в 1910 г., целый ряд цветных революций, в первую очередь – «оранжевая революция» (Украина 2004 г.). Вторая часть является частью электоральных технологий (самый яркий современный пример – действия демократов в США на протяжении всего президентства Д. Трампа). Старт протестов в марте 2017 г. очевидно преследовал второе направление и имел целью воздействие на выборы президента РФ в марте 2018 г.

Вторая задача заключалась в организации волны протестов 2019–2021 гг. «Протесты школьников» должны были запустить характерную для протестов закономерность «цепной реакции».

В этой новой волне протестов происходит смена «лица протеста» – им становится А. Навальный, в отличие от 2011–2012 гг., когда таких лиц и лидеров было много. Таким образом происходит попытка снять одну из главных проблем российского политического протеста – большое количество лидеров мнений, каждый из которых имеет крайне низкий рейтинг, и отсутствие единой идейной направленности этого протеста (идеологическая и политическая «разношерстность» как лидеров, так и участников протестов, которая ведет к быстрому потолку массовости и затуханию протестов).

Мы полагаем, что последние запущенные технологии для А. Навального – «жертвенность». Сначала история с отравлением – эта технология была отработана в 2004 г. с Ющенко на Украине: рост популярности к оппозиционеру из-за жалости и рост негативного отношения к власти, способной идти на такие зверства (когда технология сработала на Украине, никто уже не обратил внимание на отсутствие реального отравления Ющенко). Следующий шаг – тюремное заключение: политик, не имеющий достаточной поддержки, попадает в тюрьму и выходит из нее с растущей популярностью: эта технология, на наш взгляд, наиболее ярко проявилась в истории с А. Гитлером в 1923–1930 гг. В продолжение из тюрьмы должна последовать книга о жизни и борьбе с властью за справедливость и благополучие народа.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- [1] Горшков М.К. «Есть такая профессия – общество изучать». Избранные статьи, интервью, биографические откровения. М.: Издательство «Весь Мир», 2020.
- [2] Протестный потенциал // ВЦИОМ. 2017. URL: https://wciom.ru/news/ratings/protestnyj_potencial/. Дата обращения: 30.03.2017.
- [3] Мамина А. ВЦИОМ: рейтинги «Единой России» и Путина достигли максимума // Известия. 02.03.2017. URL: <http://izvestia.ru/news/668152>. Дата обращения: 30.03.2017.
- [4] «Старшеклассники танцевали и смеялись среди полицейских кордонов». Зарубежные СМИ – об антикоррупционных митингах в России // Коммерсантъ. 27.03.2017. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3254291>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [5] Кремль на развилке: каковы последствия протестных акций по всей России // РБК. 26.03.2017. URL: <https://www.rbc.ru/politics/26/03/2017/58d7c6f39a7947448a1a3f45?from=subject>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [6] 7 октября: протестная карта. Где и сколько людей вышло, сколько задержали Совместный проект «Медузы» и «ОВД-Инфо» // Медуза. 10.10.2017. URL: <https://meduza.io/feature/2017/>

- 10/10/7-oktyabrya-protestnaya-karta-gde-i-skolko-lyudey-vyshlo-skolko-zaderzhali. Дата обращения: 02.05.2021.
- [7] *Filipov D.* Russian Police Arrest Anti-Corruption Leader Navalny, Hundreds more in Nationwide Rallies // *The Washington Post*. 26.03.2017. URL: https://www.washingtonpost.com/world/russian-police-arrest-protesters-at-nationwide-anti-corruption-rallies/2017/03/26/11208e46-10a1-11e7-aa57-2ca1b05c41b8_story.html. Дата обращения: 02.05.2021.
- [8] *Parfitt T.* Mass Arrests as Anti-Putin Protests Sweep Russia // *The Sunday Times*. 27.03.2017. URL: https://www.thetimes.co.uk/article/mass-arrests-as-anti-putin-protests-sweep-across-russia-j38sxj58j?region=global&--xx-meta=denied_for_visit%3D0%26visit_number%3D0%26visit_remaining%3D0%26visit_used%3D0&--xx-mvt-opted-out=false&--xx-uuid=22d20e61ecbd171fb79483c8044140ef&ni-statuscode=acsaz-307. Дата обращения: 02.05.2021.
- [9] *Pinchuk D., Shurmina N.* Russian Police Detain Opposition Leader, Hundreds of Protesters // *Reuters*. 26.03.2017. URL: <https://www.reuters.com/article/us-russia-protests-idUSKBN16X0G8>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [10] МВД сообщило о задержании в Москве и Санкт-Петербурге 650 человек // РБК. 12.06.2017. URL: <https://www.rbc.ru/politics/12/06/2017/593ebc8d9a79474463e84f1d>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [11] Акция протеста сторонников Навального в Москве // РБК. 07.10.2017. URL: <https://www.rbc.ru/photoreport/07/10/2017/59d8cf639a7947ca64e43db0>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [12] «Забастовка избирателей» в РФ: более 250 задержаний и молчание федеральных каналов // *Deutsche Welle*. 28.01.2021. URL: <https://www.dw.com/ru/забастовка-избирателей-в-рф-более-250-задержаний-и-молчание-федеральных-каналов/a-42344946>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [13] *Козлов П., Фохт Е., Горяшко С.* Акция Навального: успех или провал? // *ВВС Русская служба*. 29.01.2018. URL: <https://www.bbc.com/russian/news-42819565>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [14] *Юнанов Б.* Навальный поднял 100 городов // *New Times*. 29.01.2018. URL: <https://newtimes.ru/articles/detail/143494>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [15] «ОВД-Инфо»: на акциях протеста в России задержано более 1300 человек // *Коммерсантъ*. 05.05.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3622304>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [16] Акции «Он нам не царь»: задержаны около 1600 человек «Медуза» следила за протестами в Москве и регионах // *Медуза*. 05.05.2018. URL: <https://meduza.io/live/2018/05/05/aktsii-on-nam-ne-tsar-po-vsey-rossii-hronika>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [17] *Коростелев А.* Сторонники Навального перекрыли Страстной бульвар // *Дождь*. 05.05.2018. URL: https://tvrain.ru/teleshov/here_and_now/storonniki Navalnogo_vyshli-463136/. Дата обращения: 02.05.2021.
- [18] *Мухаметишина Е., Никольский А.* В противостояние со сторонниками Навального впервые вступили казаки // *Ведомости*. 06.05.2018. URL: <https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2018/05/06/768712-navalnogo-kazaki>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [19] Протестующие в Санкт-Петербурге перекрыли Невский проспект // *Коммерсантъ*. 05.05.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3622298>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [20] Евросоюз и США осудили массовые задержания протестующих в России // *Currenttime*. 06.05.2018. URL: <https://www.currenttime.tv/a/29211215.html>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [21] Заявление пресс-секретаря о реакции российских властей на мирные демонстрации в Российской Федерации // *eeas.europa.eu*. 05.05.2018. URL: https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/44081/node/44081_ru. Дата обращения: 02.05.2021.
- [22] Мэрия Москвы согласовала митинг в поддержку оппозиционных кандидатов // *Радио Свобода*. 15.07.2019. URL: <https://www.svoboda.org/a/30056835.html>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [23] *Позднякова Н.* Протесты в Москве 10 августа: на что обратили внимание немецкие СМИ // *Deutsche Welle*. 12.08.2018. URL: <https://www.dw.com/ru/протесты-в-москве->

- 10-августа-на-что-обратили-внимание-немецкие-сми/a-49995552. Дата обращения: 02.05.2021.
- [24] *Пятин А.* Митинг на Сахарова стал крупнейшим по числу участников // Forbes. 10.08.2019. URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/381623-miting-na-saharova-stal-kрупнейshim-po-chislu-uchastnikov>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [25] *Фохт Е., Зотова Н.* «Это наш город!» Как прошел митинг за свободные выборы в Мосгордуму // Русская служба Би-би-си. 20.07.2019. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-49058804>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [26] *Захаров А., Архипова А.* Как изменился протест // Ведомости. 30.09.2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/09/30/812372-kak-izmenilsya-protest>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [27] Двадцать пять лет социальных трансформаций в оценках и суждениях россиян / Под ред. М.К. Горшкова и В.В. Петухова. М.: Весь мир, 2018.
- [28] Январские протесты // Левада-центр. 10.02.2021. URL: <https://www.levada.ru/2021/02/10/yanvarskie-protesty/>. Дата обращения: 24.04.2021.
- [29] Протестная активность в стране // Левада-Центр. 03.09.2019. URL: <https://www.levada.ru/2019/09/03/protestnaya-aktivnost-5/>. Дата обращения: 18.04.2021.
- [30] Результаты выборов Президента Российской Федерации // ЦИК РФ. 2018. URL: <http://www.cikrf.ru/analog/prezidentskiye-vybory-2018/itogi-golosovaniya/>. Дата обращения: 17.04.2021.
- [31] *Зотова Н., Голубева А.* Левада: о январских протестах узнало рекордное число россиян, но большинство их не одобряет // BBC. 10.02.2021. URL: <https://www.bbc.com/russian/news-56008950>. Дата обращения: 20.02.2021.
- [32] Возвращение Алексея Навального // Левада-центр. 02.05.2021. URL: <https://www.levada.ru/2021/02/05/vozvrashhenie-alekseya-navalnogo/>. Дата обращения: 24.04.2021.
- [33] Индикаторы // Левада-центр. URL: <https://www.levada.ru/indikatory/>. Дата обращения: 24.04.2021.
- [34] В акциях «Свободу Навальному» по всей России приняли участие минимум 110 тысяч человек // Mbk-news, 23.01.2021. URL: <https://mbk-news.appspot.com/news/100k-vishli-na-ulici/>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [35] *Варум Р.* Акции 31 января оказались сравнимыми с первой волной митингов. В некоторых городах вышло еще больше людей // Открытые медиа. 31.01.2021. URL: <https://openmedia.io/news/n3/akcii-31-yanvarya-okazalis-sravnimymi-s-pervoj-volnoj-mitingov-v-nekotoryx-gorodax-vyshlo-eshhe-bolshe-lyudej/>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [36] На акции 21 апреля вышли от 51,3 тысячи до 120 тысяч человек // Mbk-News. 22.01.2021. URL: <https://mbk-news.appspot.com/news/naakcii/>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [37] Протесты 23 января. Главное // Коммерсант. 23.01.2021. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4661089>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [38] Штабы Навального подсчитали участников протестов 23 января – до 300 тыс. // NewsRu. 24.01.2021. URL: <https://www.newsru.com/russia/24jan2021/250k.html>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [39] *Шубин М.* «Свободу Навальному»! Итоги всероссийской акции протеста 23 января // Ovdinfo.org. 23.01.2021. URL: <https://ovdinfo.org/articles/2021/01/23/svobodu-navalnomu-itogi-vserossiyskoj-akcii-protesta-23-yanvarya>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [40] *Шубин М.* Вторая всероссийская акция протеста «Свободу Навальному». Итоги 31 января // Ovdinfo.org. 31.01.2021. URL: <https://ovdinfo.org/articles/2021/01/31/vtoraya-vserossiyskaya-akciya-protesta-svobodu-navalnomu-itogi-31-yanvarya>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [41] *Яковлев В., Варум Р., Мишина В.* На митинги за Навального 23 января вышли больше 250 тысяч человек – глава сети штабов Леонид Волков // Openmedia. 24.01.2021. URL: <https://openmedia.io/news/n2/na-mitingi-za-navalnogo-23-yanvarya-vyshli-bolshe-250-tysyach-chelovek-glava-seti-shtabov-leonid-volkov/>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [42] *Анисимова Н.* МВД оценило число участников акций в поддержку Навального в России // РБК. 21.04.2021. URL: <https://rbc.ru/turbopages/org/rbc.ru/s/politics/21/04/2021/>

- 608062439a79474862fbe269?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile. Дата обращения: 24.04.2021.
- [43] В Симферополе началась акция протеста. На несанкционированный митинг вышло около 200 человек // Sev.tv. 23.01.2021. URL: https://sev.tv/news/v_simferopole_nachalas_akcija_protesta/34704.html. Дата обращения: 25.04.2021.
- [44] В Ставрополе прошел самый масштабный митинг сторонников Навального на Кавказе // Fedpress.ru. 23.01.2021. URL: <https://fedpress.ru/news/26/policy/2662476>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [45] Самая спокойная акция в поддержку Навального в Черноземье прошла в Тамбове // Коммерсант. 23.01.2021. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4661112>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [46] МВД оценило число участников акций в поддержку Навального // Kommersant.ru. 21.04.2021. URL: https://kommersant-ru.turbopages.org/kommersant.ru/s/doc/4782917?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile. Дата обращения: 24.04.2021.
- [47] Савин А. «Эпический провал. Шах и мат» – массовые протесты навалънистов не случились // REGNUM. 23.04.2021. URL: <https://regnum.ru/news/polit/3251000.html>. Дата обращения: 24.04.2021.
- [48] Шульц Э.Э. Технологии управления радикальными массовыми формами социального протеста в политической борьбе. М.: ЛЕНАНД, 2018.
- [49] Бикбов А. Методология исследования «внезапного» уличного активизма (российские митинги и уличные лагеря, декабрь 2011 – июнь 2012) // Laboratorium. 2012. № 2. С. 130–163.
- [50] Захаров А., Архипова А. Кто пришел на проспект Сахарова // Ведомости. 11.08.2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/08/11/808586-prishel-saharova>. Дата обращения: 02.05.2021.
- [51] Социологи обрисовали краткий портрет протестующих в Москве. 23.01.2021. URL: <https://yandex.ru/turbo/business-gazeta.ru/s/news/496622>. Дата обращения: 20.02.2021.
- [52] Anti-war Protesters March through Moscow // DW.com. 21.09.2014. URL: <https://www.dw.com/en/anti-war-protesters-march-through-moscow/a-17938261>. Дата обращения: 30.04.2021.
- [53] Каждое третье видео – про «дворец Путина». Как «ТикТок» захлестнула протестная волна // Русская служба Би-би-си. 21.01.2021. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-55757215>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [54] РКН потребовал от TikTok прекратить звать детей на протестные акции // Интерфакс. 20.01.2021. URL: <https://www.interfax.ru/russia/746090>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [55] Роскомнадзор потребовал от TikTok удалить призывы к участию несовершеннолетних в протестах // ТАСС. 20.01.2021. URL: <https://tass.ru/obschestvo/10508603>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [56] Российский протест выходит из интернета на улицу // Deutsche Welle. 25.01.2021. URL: <https://www.dw.com/ru/kommentarij-rossijskij-protest-vyhodit-iz-interneta-na-ulicu/a-56334388>. Дата обращения: 25.04.2021.
- [57] Алексей Навальный и его потенциальные сторонники // Левада-центр. 01.03.2021. URL: <https://www.levada.ru/2021/03/01/aleksej-navalnyj-i-ego-potentsialnye-storonniki/>. Дата обращения: 24.04.2021.
- [58] Протестное движение в России в конце 2011–2012 гг.: истоки, динамика, результаты // Левада-Центр. 10.02.2012. URL: <https://www.levada.ru/2012/10/02/protestnoe-dvizhenie-v-rossii-v-kontse-2011-2012-gg/>. Дата обращения: 30.01.2021.
- [59] Протестная активность в стране // Левада-Центр. 13.12.2012. URL: <https://www.levada.ru/2012/12/13/protestnaya-aktivnost-rossiyan-3/>. Дата обращения: 18.04.2021.
- [60] Шульц Э.Э. Технологии бунта. (Технологии управления радикальными формами социального протеста в политическом контексте). М.: ПФОП, 2014.
- [61] Шульц Э.Э. Технологии бунта: «цветные революции» и «арабская весна» // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 19 (256). С. 46–54.
- [62] TikTok в России: из почти 23 млн активных пользователей 64% обладают доходом средним и выше среднего // Cossa.ru. 16.10.2020. URL: <https://www.cossa.ru/news/276021/>. Дата обращения: 04.05.2021.

REFERENCES

- [1] Gorshkov M.K. “*There Is such a Profession – to Study Society*”. Selected articles, interviews, biographical revelations. Moscow: Publishing house “All World”; 2020. (In Russ.).
- [2] Protest Potential. *VTSIOM*. 2017. URL: https://wciom.ru/news/ratings/protestnyj_potencial/. Accessed: 30.03.2017. (In Russ.).
- [3] Mamina A. VTsIOM: Ratings of United Russia and Putin Reached a Maximum. *Izvestia*. 02.03.2017. URL: <http://izvestia.ru/news/668152>. Accessed: 30.03.2017. (In Russ.).
- [4] “High School Students Danced and Laughed among Police Cordons”. Foreign Media – about Anti-corruption Rallies in Russia. *Kommersant*. 27.03.2017. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3254291>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [5] Kremlin at a Fork: What Are the Consequences of Protests Across Russia. *RBC*. 26.03.2017. URL: <https://www.rbc.ru/politics/26/03/2017/58d7c6f39a7947448a1a3f45?from=subject>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [6] October 7: Protest Card. Where and how many People Turned out, how many Were Detained by the Joint Project “Medusa” and “OVD-Info”. *Medusa*. 10.10.2017. URL: <https://meduza.io/feature/2017/10/10/7-oktyabrya-protestnaya-karta-gde-i-skolko-lyudey-vyshlo-skolko-zaderzhali>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [7] Filipov D. Russian Police Arrest Anti-Corruption Leader Navalny, Hundreds more in Nationwide Rallies. *The Washington Post*. 26.03.2017. URL: https://www.washingtonpost.com/world/russian-police-arrest-protesters-at-nationwide-anti-corruption-rallies/2017/03/26/11208e46-10a1-11e7-aa57-2ca1b05c41b8_story.html. Accessed: 02.05.2021.
- [8] Parfitt T. Mass Arrests as Anti-Putin Protests Sweep Russia. *The Sunday Times*. 27.03.2017. URL: https://www.thetimes.co.uk/article/mass-arrests-as-anti-putin-protests-sweep-across-russia-j38sxj58j?region=global&--xx-meta=denied_for_visit%3D0%26visit_number%3D0%26visit_remaining%3D0%26visit_used%3D0&--xx-mvt-opted-out=false&--xx-uuid=22d20e61ecbd171fb79483c8044140ef&ni-statuscode=acsaz-307. Accessed: 02.05.2021.
- [9] Pinchuk D., Shurmina N. Russian Police Detain Opposition Leader, Hundreds of Protesters. *Reuters*. 26.03.2017. URL: <https://www.reuters.com/article/us-russia-protests-idUSKBN16X0G8>. Accessed: 02.05.2021.
- [10] The Ministry of Internal Affairs Reported the Detention in Moscow and St. Petersburg of 650 People. *RBC*. 12.06.2017. URL: <https://www.rbc.ru/politics/12/06/2017/593ebc8d9a79474463e84f1d>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [11] Protest Rally of Navalny’s Supporters in Moscow. *RBC*. 07.10.2017. URL: <https://www.rbc.ru/photoreport/07/10/2017/59d8cf639a7947ca64e43db0>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [12] “Voter strike” in the Russian Federation: More than 250 Detentions and Silence of Federal Channels. *Deutsche Welle*. 28.01.2021. URL: <https://www.dw.com/ru/забастовка-избирателей-в-рф-более-250-задержаний-и-молчание-федеральных-каналов/a-42344946>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [13] Kozlov P., Fokht E., Goryashko S. Navalny’s Action: Success or Failure? *BBC Russia*. 29.01.2018. URL: <https://www.bbc.com/russian/news-42819565>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [14] Yunanov B. Navalny Raised 100 Cities. *New Times*. 29.01.2018. URL: <https://newtimes.ru/articles/detail/143494>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [15] OVD-Info: More than 1300 People Were Detained at Protests in Russia. *Kommersant*. 05.05.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3622304>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [16] Actions “He Is Not Our Tsar”: About 1,600 People Were Detained. “Medusa” Followed the Protests in Moscow and the Regions. *Medusa*. 05.05.2018. URL: <https://meduza.io/live/2018/05/05/aktsii-on-nam-ne-tsar-po-vsey-rossii-hronika>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [17] Korostelev A. Navalny’s Supporters Blocked Strastnaya Boulevard. *Rain*. 05.05.2018. URL: https://tvrain.ru/teleshov/here_and_now/storonniki_navalnogo_vyshli-463136/. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).

- [18] Mukhametshina E., Nikolsky A. Cossacks First Entered the Confrontation with Navalny's Supporters. *Vedomosti*. 06.05.2018. URL: <https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2018/05/06/768712-navalnogo-kazaki>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [19] Protesters in St. Petersburg Blocked Nevsky Prospekt. *Kommersant*. 05.05.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3622298>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [20] The European Union and the United States Condemned the Mass Detentions of Protesters in Russia. *Currenttime*. 06.05.2018. URL: <https://www.currenttime.tv/a/29211215.html>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [21] Statement by the Spokesman on the Reaction of the Russian Authorities to Peaceful Demonstrations in the Russian Federation. *Eeas.europa.eu*. 05.05.2018. URL: https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/44081/node/44081_ru. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [22] Moscow Mayor's Office Agreed on a Rally in Support of Opposition Candidates. *Radio Liberty*. 15.07.2019. URL: <https://www.svoboda.org/a/30056835.html>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [23] Pozdnyakova N. Protests in Moscow on August 10: What the German Media Drew Attention to. *Deutsche Welle*. 12.08.2018. URL: <https://www.dw.com/ru/протесты-в-москве-10-августа-на-что-обратили-внимание-немецкие-сми/a-49995552>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [24] Pyatyn A. Meeting on Sakharov Became the Largest in Terms of the Number of Participants. *Forbes*. 10.08.2019. URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/381623-miting-na-saharova-stal-krupneyshim-po-chislu-uchastnikov>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [25] Fokht E., Zotova N. "This is Our City!" How Was the Rally for Free Elections to the Moscow City Duma. *BBC Russian Service*. 20.07.2019. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-49058804>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [26] Zakharov A., Arkhipova A. How the Protest has Changed. *Vedomosti*. 30.09.2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/09/30/812372-kak-izmenilsya-protest>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [27] *Twenty-five Years of Social Transformations in the Assessments and Judgments of Russians*. Ed. by M.K. Gorshkov and V.V. Petukhov. Moscow: Ves' Mir, 2018. (In Russ.).
- [28] January Protests. *Levada Center*. 10.02.2021. URL: <https://www.levada.ru/2021/02/10/yanvarskie-protesty/>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [29] Protest Activity in the Country. *Levada Center*. 13.12.2012. URL: <https://www.levada.ru/2012/12/13/protestnaya-aktivnost-rossiyan-3/>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [30] Results of the Election of the President of the Russian Federation. *CEC of the Russian Federation*. URL: <http://www.cikrf.ru/analog/prezidentskiye-vybory-2018/itogi-golosovaniya/>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [31] Zotova N., Golubev A. "Levada": A Record Number of Russians Learned about the January Protests, but Most Disapprove of Them. *BBC*. 10.02.2021. URL: <https://www.bbc.com/russian/news-56008950>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [32] The Return of Alexei Navalny. *Levada Center*. 02.05.2021. URL: <https://www.levada.ru/2021/02/05/vozvrashhenie-alekseya-navalnogo/>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [33] Indicators. *Levada Center*. URL: <https://www.levada.ru/indikatory/>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [34] At least 110 Thousand People Took Part in the Actions "Free Navalny" throughout Russia. *Mbk-news*. 23.01.2021. URL: <https://mbk-news.appspot.com/news/100k-vishli-na-ulici/>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [35] Varum R. Shares on January 31 Were Comparable to the First Wave of Rallies. In many Cities, even more People Came out. *Open media*. 31.01.2021. URL: <https://openmedia.io/news/n3/akcii-31-yanvarya-okazalis-sravnimymi-s-pervoj-volnoj-mitingov-v-nekotoryx-gorodax-vyshlo-eshhe-bolshe-lyudej/>. Accessed: 25.04.2021. (In Russ.).
- [36] Shares on April 21 Came from 51.3 Thousand to 120 Thousand People. *Mbk-news*. 22.01.2021. URL: <https://mbk-news.appspot.com/news/naakcii/>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [37] Protests on January 23rd. Main. *Kommersant*. 23.01.2021. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4661089>. Accessed: 25.04.2021. (In Russ.).

- [38] Navalny's Headquarters Counted the Protesters on January 23 – up to 300 Thousand. *NewsRu*. 24.01.2021. URL: <https://www.newsru.com/russia/24jan2021/250k.html>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [39] Shubin M. “Freedom to Navalny!” Results of the All-Russian Protest on January 23. *Ovdinfo.org*. 23.01.2021. URL: <https://ovdinfo.org/articles/2021/01/23/svobodu-navalnomu-itogi-vserossiyskoy-akcii-protesta-23-yanvarya>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [40] Shubin M. The Second All-Russian Protest Rally “Freedom to Navalny”. Results of January 31. *Ovdinfo.org*. 31.01.2021. URL: <https://ovdinfo.org/articles/2021/01/31/vtoraya-vserossiyskaya-akciya-protesta-svobodu-navalnomu-itogi-31-yanvarya>. Accessed: 02.05.2021. (In Russ.).
- [41] Yakovlev V., Varum R., Mishina V. On January 23, more than 250 Thousand People Went to Rallies for Navalny – the Head of the Network of Headquarters Leonid Volkov. *Openmedia*. 24.01.2021. URL: <https://openmedia.io/news/n2/na-mitingi-za-navalnogo-23-yanvarya-vyshli-bolshe-250-tysyach-chelovek-glava-seti-shtabov-leonid-volkov/>. Accessed: 25.04.2021. (In Russ.).
- [42] Anisimova N. Ministry of Internal Affairs Estimated the Number of Participants in Actions in Support of Navalny in Russia. *RBC*. 21.04.2021. URL: https://rbc.ru/politics/21/04/2021/608062439a79474862fbc269?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).
- [43] A Protest Rally Began in Simferopol. About 200 People Came to an Unauthorized Rally. *Sev.tv*. 23.01.2021. URL: https://sev.tv/news/v_simferopole_nachalas_akcija_protesta/34704.html. Accessed: 25.04.2021. (In Russ.).
- [44] The Largest Rally of Navalny's Supporters in the Caucasus Was Held in Stavropol. *Fedpress.ru*. 23.01.2021. URL: <https://fedpress.ru/news/26/policy/2662476>. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).
- [45] The Calmest Action in Support of Navalny in Chernozemye Was Held in Tambov. *Kommersant*. 23.01.2021. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4661112>. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).
- [46] The Ministry of Internal Affairs Estimated the Number of Participants in Actions in Support of Navalny. *Kommersant.ru*. 21.04.2021. URL: https://kommersant.ru/turbopages.org/kommersant.ru/s/doc/4782917?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).
- [47] Savin A. “Epic failure. Check and Mate” – mass Protests of the Navalnists Did Not Happen. *REGNUM*. 23.04.2021. URL: <https://regnum.ru/news/polit/3251000.html>. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).
- [48] Shults E.E. *Technologies for Managing Radical Mass Forms of Social Protest in Political Struggles*. Moscow: LENAND; 2018. (In Russ.).
- [49] Bikbov A. Methodology for the Study of “Sudden” Street Activism (Russian Rallies and Street Camps, December 2011 – June 2012). *Laboratorium*. 2012;2:130–163. (In Russ.).
- [50] Zakharov A., Arkhipova A. Who Came to Sakharov Avenue. *Vedomosti*. 11.08.2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/08/11/808586-prishel-saharova>. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).
- [51] *Sociologists Outlined a Short Portrait of Protesters in Moscow*. 23.01.2021. URL: <https://yandex.ru/turbo/business-gazeta.ru/s/news/496622>. Accessed: 20.02.2021. (In Russ.).
- [52] Anti-war Protesters March through Moscow. *DW.com*. 21.09.2014. URL: <https://www.dw.com/en/anti-war-protesters-march-through-moscow/a-17938261>. Accessed: 24.04.2021.
- [53] Every Third Video Is about Putin's Palace. How TikTok Was Overwhelmed by a Protest Wave. *BBC Russian Service*. 21.01.2021. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-55757215>. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).
- [54] RCN Demanded that TikTok Stop Calling Children to Protest Actions. *Interfax*. 20.01.2021. URL: <https://www.interfax.ru/russia/746090>. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).
- [55] Roskomnadzor Demanded that TikTok Removes Calls for the Participation of Minors in Protests. *TASS*. 20.01.2021. URL: <https://tass.ru/obschestvo/10508603>. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).

- [56] Russian Protest Leaves the Internet on the Street. *Deutsche Welle*. 25.01.2021. URL: <https://www.dw.com/ru/kommentarij-rossijskij-protest-vyhodit-iz-interneta-na-ulicu/a-56334388>. Accessed: 25.04.2021. (In Russ.).
- [57] Alexey Navalny and His Potential Supporters. *Levada Center*. 01.03.2021. URL: <https://www.levada.ru/2021/03/01/aleksej-navalnyj-i-ego-potentsialnye-storonniki/>. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).
- [58] Protest Movement in Russia at the end of 2011-2012: Origins, Dynamics, Results. *Levada Center*. 10.02.2012. URL: <https://www.levada.ru/2012/10/02/protestnoe-dvizhenie-v-rossii-v-kontse-2011-2012-gg/>. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).
- [59] Protest Activity in the Country. *Levada Center*. 13.12.2012. URL: <https://www.levada.ru/2012/12/13/protestnaya-aktivnost-rossiyan-3/>. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).
- [60] Shults E.E. *Riot Technologies (Technologies of Management of Radical Forms of Social Protest in Political Context)*. Moscow: PFOF; 2014. (In Russ.).
- [61] Shults E.E. Technologies of Riot: “Color Revolutions” and “The Arab Spring”. *National Interests: Priorities and Safety*. 2014;19(256):47–48. (In Russ.).
- [62] TikTok in Russia: Out of almost 23 Million Active Users, 64% Have Middle and Above Average Income. *Cossa.ru*. 16.10.2020. URL: <https://www.cossa.ru/news/276021/>. Accessed: 24.04.2021. (In Russ.).

Информация об авторе:

Шульц Эдуард Эдуардович – кандидат исторических наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой коммуникационных технологий Московского государственного лингвистического университета (ORCID ID: 0000-0002-9067-6228) (e-mail: nuap1@yandex.ru).

Information about the author:


Eduard E. Shults – PhD in History, Associate Professor, Head of the Department of Communication Technologies, Moscow State Linguistic University (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0002-9067-6228) (e-mail: nuap1@yandex.ru).

DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-329-335

Научная статья / Research article

Внешнеполитические отношения России и Турции: ретроспективный анализ и современные реалии

А.С. Эргашев  , О.В. Чертилин

Российский университет дружбы народов,
117198, Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6
ak.ergashev@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию российско-турецких отношений, анализу их спада и пути поиска новых точек для построения диалога. Противоречивый характер взаимоотношений двух стран складывался долгое время, чему способствовали и близость внешних границ, и общие интересы на пограничных территориях. Современное развитие международных отношений между двумя странами продиктованы новыми реалиями эпохи глобализации. В статье приведены данные по объемам товарооборота между странами, сотрудничество в сферах энергетики и туризма до и после пандемии 2020. В настоящее время страны поддерживают отношения и развиваются в различных отраслях экономики, которые действительно важны для роста и укрепления отношений, несмотря на глубокие корни конфронтации.

Ключевые слова. российско-турецкие отношения, внешнеполитическая деятельность, Россия, Турция, Ближний Восток, международное сотрудничество

Заявление о конфликте интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

История статьи:


Поступила в редакцию: 15.04.2021. Принята к публикации: 31.05.2021.

Для цитирования:

Эргашев А.С., Чертилин О.В. Внешнеполитические отношения России и Турции: ретроспективный анализ и современные реалии // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 3. С. 329–335. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-329-335

Foreign Policy Relations between Russia and Turkey: A Retrospective Analysis and Modern Realities

Akmaljon S. Ergashev  , Oleg V. Chertilin

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University),
6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation, 117198
ak.ergashev@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the study of Russian-Turkish relations, an analysis of their decline and the way to find new points for building a dialogue. The contradictory nature of relations between the two countries has been developing for a long time, which was facilitated by the

© Эргашев А.С., Чертилин О.В., 2021



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

proximity of external borders and common interests in the border territories. The modern development of international relations between the two countries is dictated by the new realities of the era of globalization. The article provides data on the volume of trade between countries, cooperation in the fields of energy and tourism before and after the 2020 pandemic. Currently, the countries maintain relations and develop in various sectors of the economy, which are really important for the growth and strengthening of relations, despite the deep roots of confrontation.

Keywords: Russian-Turkish relations, foreign policy activities, Russia, Turkey, the Middle East, international cooperation

Conflicts of interest: The authors declared no conflicts of interest.

Article history:

The article was submitted on 15.04.2021. The article was accepted on 31.05.2021.

For citation:

Ergashev A.S., Chertilin O.V. Foreign Policy Relations between Russia and Turkey: a Retrospective Analysis and Modern Realities. *RUDN Journal of Public Administration*. 2021;8(3):329–335. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-329-335

На современном этапе глобализации между двумя странами – Россией и Турецкой Республикой – сложилось достаточно перспективное сотрудничество, практически во всех сферах экономики, и в иных жизненно-важных отраслях. На протяжении многих лет продолжают активное сотрудничество в развитии дипломатических отношений, в улучшении экономического положения, увеличении товарооборота между странами, в сфере туризма, культуры, энергетики и по многим другим направлениям.

С точки зрения исторической ретроспективы, межгосударственные отношения России и Турции начались несколько веков назад, с момента послания князя Ивана III 30 августа 1492 года султану Османской империи Баязиду II по вопросам морской торговли. При этом первое дипломатическое представительство на территории Османской империи, посольство Российской империи, на постоянной основе было открыто в 1701 году.

Спустя несколько веков между современной Российской Федерацией и Турецкой Республикой в 1920 году 3 июня были установлены дипломатические отношения, спустя год в 1921 году между ними был подписан «Договор о дружбе и братстве» [1]. Позже, в 1993 году, Верховным советом РФ был ратифицирован «Договор об основах отношений Российской Федерации и Турецкой Республики» [2]. В настоящее время на территориях обоих государств имеются представительства стран – консульства, что является прямым доказательством наличия прочных внешнеполитических отношений между Россией и Турцией.

Различия во взглядах двух стран на международные конфликты, в нулевых годах, в близлежащих регионах, стали причиной определенного снижения градуса взаимоотношений. Например, Россия всегда выступает за невмешательство во внутренние дела государств, в то время как Турция поддерживает оппозиционные движения в регионе. Данная стратегия турецкого государства во многом продиктована целью правящей партии – стать лидирующей страной в данном регионе. Однако данный процесс сопряжен с определенными рисками и явно провоцирует нарастание напряжения. Так, в

сирийском конфликте России трижды выступала на Совете безопасности против внешнего вмешательства и насильственной смены власти в Сирии. В тоже время именно Турция вступила в конфронтацию и выразила четкую позицию несогласия с российской позицией [3. С. 23–26].

Несмотря на перечисленные расхождения во внешнеполитических ориентирах двух стран, Турция вполне нейтрально отреагировала на присоединение Крыма к России в 2014 году. Безусловно, такому раскладу на внешнеполитической арене способствовали экономические связи двух стран – в то время как западные страны выступили с санкциями, турецкие товары в широком ассортименте были представлены на полуострове. Несмотря на экономическую выгоду, позже в 2016 году Турция крайне негативно высказалась о ситуации с Крымом и очередной раз подчеркнула свое несогласие с процессом присоединения [4]. Такая двойственная позиция турецкой стороны безусловно не способствует наращиванию прочных взаимоотношений между двумя странами.

В основе движущей силы отношений двух стран лежат вопросы экономики и торговли. Импорт и экспорт различных товаров между странами развивается достаточно стремительно. В число товаров импорта и экспорта входят животные, рыбы, молочная продукция, продукты животного происхождения, деревья и растения, овощи и фрукты, кофе и чай, мясо и готовая мясная продукция, напитки (алкогольные и безалкогольные), минеральное топливо, нефть, различная продукция неорганической химии, фармацевтическая продукция, хлопок, одежда и обувь, различные виды металлов, ядерные реакторы, электрические машины и оборудование и многое другое, которое нужно для повседневной жизни [5].

На основе данных Russian Trade товарооборот между Россией и Турцией увеличился в последние годы. На таблице ниже предоставлены показатели за 2018 и 2019 годы, а также за первое полугодие 2020 года [6].

Таблица 1 / Table 1

Товарооборот между Россией и Турцией
Trade turnover between Russia and Turkey

Показатели	2018 г.	2019 г.	1 полугодие 2020 г.
Товарооборот России с Турцией	25,560,958,181 долл. США	26,034,254,715 долл. США	9,577,138,368 долл. США
Экспорт России в Турцию	21,345,043,666 долл. США	21,063,253,647 долл. США	7,386,005,418 долл. США
Импорт России из Турции	4,215,914,515 долл. США	4,971,001,068 долл. США	2,191,132,950 долл. США

Источник: [6] / *Source:* [6]

Из таблицы следует, что товарооборот в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличился на 18,32%, в 2019 году товарооборот по сравнению с 2018 годом увеличился на 1,85%, а за первое полугодие 2020 года по сравнению с аналогичным периодом 2019 года товарооборот снизился на 19,34%.

Если рассматривать импорт и экспорт по отдельности, то экспорт российской продукции в Турцию по сравнению с 2017 годом в 2018 году

увеличился на 17,15%, однако данный показатель в 2019 году по сравнению с 2018 годом уменьшился на 1,32%. Также наблюдается спад экспорта российской продукции в Турцию в первое полугодие 2020 года по сравнению с аналогичным периодом 2019 года.

В тоже время импорт России из Турции в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличился на 24,61%, в 2019 году по сравнению с 2018 годом импорт увеличился на 17,91%, а в период первого полугодия 2020 по сравнению с аналогичным периодом 2019 года увеличился на 1,55%.

Еще одним важным элементом в отношениях России и Турции является энергетика. Россия входит в число ведущих поставщиков энергоресурсов Турции, во многом благодаря проекту «Турецкий поток» и АЭС «Аккую». Российская корпорация «Росатом» занимается строительством АЭС «Аккую». Приоритетной задачей является введение в эксплуатацию первого энергоблока в 2023 году, в знак 100-летнего юбилея Турецкой Республики.

Очевидно, что развитие одной области автоматически станет катализатором для развития других. Так и произошло при строительстве АЭС «Аккую», в результате которого стала реализовываться совместная образовательная программа для подготовки турецких кадров для атомной отрасли Турецкой Республики. Более 300 турецких студентов получают образование по данной специальности в ВУЗах России в настоящее время [7]. Анализируя статистические данные по экспорту природного газа, становится очевидно, что турецкое государство занимает ведущее место по объемам его закупок. Например, только за 2018 год ООО «Газпром экспорт» поставило в Турцию около 23,96 млрд куб. м. газа [8].

Еще одним направлением сотрудничества между двумя странами является сфера туризма. Безусловно, оба государства имеют выход к теплым морям, но турецкое побережье пользуется огромной популярностью в качестве отдыха для российских граждан. 2019 год был объявлен в обеих странах годом туризма, с целью еще большей популяризации отдыха как в России, так и в Турции. Отметим, что практика объявления «года какой-либо сферы в двух странах» развивает и укрепляет партнерские отношения и дает толчок к поиску новых векторов развития для внешнеполитических отношений.

Так, в 2019 году был побит новый рекорд, более чем 7 миллионов российских туристов посетили Турцию. Первое место среди туристов, посещающих Турцию в последние годы, являются именно туристы из России [9].

Несмотря на вполне стабильные внешнеполитические связи, всегда существуют внешние факторы, которые могут в значительной степени ухудшить ситуацию. До недавнего времени таким факторам в основном называли несовпадение интересов в зонах военного конфликта. Однако 2020 год внес свои коррективы, и новая короновирусная инфекция заморозила все внешнеполитические взаимоотношения между государствами. Своего рода пандемия 2020 года и продолжающиеся ее последствия в 2021 году явились катализатором пересмотра дипломатических и партнерских взаимоотношений между странами. На первый план вышли проблемные области именно внутри государства и «озабоченность» внешними друзьями стала терять актуальность. Безусловно, это временный эффект смены ориентиров, и, возможно, он позволит перезапустить международный диалог.

Анализ российско-турецких взаимоотношений за 2020 год показал, что несмотря на временную обособленность диалог продолжился, и его направленность состоит в решении конкретных проблемных вопросов, чему способствуют объективный взгляд на складывающуюся ситуацию. Очевидно, что энергетика как единственная точка долгосрочных взаимоотношений не является перспективной. Необходимо дальнейшее развитие многоформатного сотрудничества между странами.

Двусторонние отношения последовательно расширяются и в сфере строительства, металлургии, сельского хозяйства и автомобилестроения. Большой потенциал виднеется в таких перспективных областях сотрудничества, как авиастроение, космос, фармацевтика, цифровые технологии [10].

Ретроспектива дипломатических взаимоотношений России и Турции носит волнообразный характер. Моменты спада «дружелюбия» продиктованы во многом желанием безоговорочного лидерства турецкого государства в черноморском регионе, близость границ с Россией и достаточного сильного противовеса с ее стороны. Кроме того, исторические периоды конфронтации таких наложили отпечаток на современный этап развития международного сотрудничества двух государств. В то же время периоды поиска новых точек для взаимодействия и повышения уровня взаимопонимания обусловлены экономическими взаимосвязями во многих сферах, чему опять способствует близость границ.

Таким образом, территориальная близость в определенной степени является сильным аргументом в пользу налаживания взаимоотношений между Турцией и Россией, в равной степени как и экономические интересы двух стран. С другой стороны, эти же факторы являются отправной точкой для разжигания конфликта. Поиск баланса и диалога – вот главные ключевые моменты нового формата взаимоотношений между Турцией и Россией.

Российско-турецкие отношения пережили спад и подъем в отношениях. На данный момент мы видим, что страны не перестают вести диалог по различным направлениям для улучшения двусторонних отношений по различным направлениям. Однако коронавирусная инфекция может сильно сказаться в первую очередь на туризм Турции, который будет сильно влиять на экономику страны [12].

Дальнейшее развитие отношений России и Турции будет зависеть от выбранного вектора, будут ли страны поддаваться провокациям, на примере убийства посла России в Турции, будут ли они сотрудничать в разрешении региональных и двусторонних вопросах [11; 13].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- [1] Московский договор между РСФСР и Турецкой Республикой от 16 марта 1921 г. URL: <http://www.genocide.ru/lib/treaties/19.htm>. Дата обращения 25.02.2021.
- [2] Договор об основах отношений Российской Федерации и Турецкой Республики от 3 июня 1993 г. URL: <http://base.garant.ru/2541368/>. Дата обращения 25.02.2021.
- [3] *Ульченко Н.Ю., Шлыков П.В.* Динамика российско-турецких отношений в условиях нарастания глобальной нестабильности. М.: Изд-во ИВ РАН. 2014. 95 с.
- [4] Пресс-конференция президента Украины П. Порошенко и президента Турции Р.Т. Эрдогана. URL: <https://ilkha.com/guncel/turkiye-kirimin-gayrimesru-ilhakini-tanimamistirtanimayacaktir-32088>. Дата обращения 25.02.2021.

- [5] Внешняя торговля России. Торговля между Россией и Турцией. URL: <https://russian-trade.com/reports-and-reviews/2020-02/torgovlya-mezhdu-rossiey-i-turtsiey-v-2019-g/>. Дата обращения: 25.02.2021.
- [6] Внешняя торговля России с Турцией в 1 полугодии 2020 г. Внешняя торговля России. URL: <https://russian-trade.com/reports-and-reviews/2020-08/vneshnyaya-torgovlya-rossii-s-turtsiey-v-1-polugodii-2020-g/>. Дата обращения: 25.02.2021.
- [7] История российско-турецких отношений. Генеральное консульство Российской Федерации в Стамбуле. URL: https://istanbul.mid.ru/ru/rossiya_i_turtsiya/istoriya_rossiysko_turetskikh_otnosheniy/. Дата обращения: 25.02.2021.
- [8] Торгово-экономические отношения. Посольство Российской Федерации в Турецкой Республике. URL: <https://turkey.mid.ru/ru/countries/bilateral-relations/trade-economic-cooperation/>. Дата обращения: 25.02.2021.
- [9] Türkiye-Rusya İlişkileri. Türkiye cumhuriyeti dışişleri bakanlığı. URL: <http://www.mfa.gov.tr/turkiye-rusya-siyasi-iliskileri.tr.mfa>. Дата обращения: 21.02.2021.
- [10] Ситуация в отношениях между Россией и Турцией. Министерство иностранных дел Российской Федерации. URL: <https://www.mid.ru/situacia-v-otnoseniah-mezdu-rossiej-i-turciej1>. Дата обращения: 25.02.2021.
- [11] Joint Statement by Iran, Russia and Turkey on the International Meeting on Syria in the Astana format, Nur-Sultan, 10-11.12.2019. Ministry of foreign affairs of the Republic of Turkey. URL: <http://www.mfa.gov.tr/suriye-konulu-ondorduncu-yukse-duceyli-toplant-i-ortak-aciklama.en.mfa>. Дата обращения: 15.11.2020.
- [12] Russia Blames Turkey for New Spike in Coronavirus Cases. 03.11.2020. The Moscow Times. URL: <https://www.themoscowtimes.com/2020/11/03/russia-blames-turkey-for-new-spike-in-coronavirus-cases-a71940>. Дата обращения: 14.11.2020.
- [13] Russia, Iran, Turkey working on next Astana meeting: Moscow. 06.11.2020. Tehran Times. URL: <https://www.tehrantimes.com/news/454315/Russia-Iran-Turkey-working-on-next-Astana-meeting-Moscow>. URL: 13.11.2020.

REFERENCES

- [1] *Moskovskij dogovor mezhdu RSFSR i Tureckoj Respublikoj ot 16 marta 1921 g.* [The Moscow Treaty between the Russian Federation and the Republic of Turkey of 16 March 1921]. URL: <http://www.genocide.ru/lib/treaties/19.htm>. Accessed: 25.02.2021. (In Russ.).
- [2] *Dogovor ob osnovah otnoshenij Rossijskoj Federacii i Tureckoj Respubliki ot 3 iyunja 1993 g.* [Agreement on the Basis of Relations between the Russian Federation and the Republic of Turkey dated June 3, 1993]. URL: <http://base.garant.ru/2541368/>. Accessed: 25.02.2021. (In Russ.).
- [3] Ul'chenko N.YU., Shlykov P.V. *Dinamika rossiysko-turetskikh otnosheniy v usloviyakh narastaniya global'noy nestabil'nosti* [Dynamics of Russian-Turkish Relations amid Growing Global Instability]. М.: Izd-vo IV RAN. 2014. 95 s. (In Russ.).
- [4] *Press Conference of the President of Ukraine P. Poroshenko and the President of Turkey R.T. Erdogan.* URL: <https://ilkha.com/guncel/turkiye-kirimin-gayimesru-ilhakini-tanimamistir-tanimayacaktır-32088>. Accessed: 25.02.2021. (In Russ.).
- [5] *Vneshnjaja Torgovlja Rossii s Turciej v 2019 g. Vneshnjaja torgovlja Rossii* [Russia's Foreign Trade with Turkey in 2019 Foreign Trade of Russia]. URL: <https://russian-trade.com/reports-and-reviews/2020-02/torgovlya-mezhdu-rossiey-i-turtsiey-v-2019-g/>. Accessed: 25.02.2021. (In Russ.).
- [6] *Vneshnjaja Torgovlja Rossii s Turciej v 1 polugodii 2020 g. Vneshnjaja torgovlja Rossii* [Russia's Foreign Trade With Turkey in the 1st half of 2020 Foreign Trade of Russia.]. URL: <https://russian-trade.com/reports-and-reviews/2020-08/vneshnyaya-torgovlya-rossii-s-turtsiey-v-1-polugodii-2020-g/>. Accessed: 25.02.2021. (In Russ.).
- [7] *Istorija Rossijsko-Tureckih Otnoshenij. General'noe konsul'stvo Rossijskoj Federacii v Stambule* [History of Russian-Turkish relations. Consulate General of the Russian Federation in Istanbul]. URL: https://istanbul.mid.ru/ru/rossiya_i_turtsiya/istoriya_rossiysko_turetskikh_otnosheniy/. Accessed: 25.02.2021. (In Russ.).

- [8] Torgovo-jekonomicheskie Otnoshenija. *Posol'stvo Rossijskoj Federacii v Tureckoj Respublike* [Trade and Economic Relations. Embassy of the Russian Federation in the Republic of Turkey.]. URL: <https://turkey.mid.ru/ru/countries/bilateral-relations/trade-economic-cooperation/>. Accessed: 05.02.2021. (In Russ.).
- [9] *Türkiye-Rusya İlişkileri. Türkiye cumhuriyeti dışişleri bakanlığı*. URL: <http://www.mfa.gov.tr/turkiye-rusya-siyasi-iliskileri.tr.mfa>. Accessed: 25.02.2021. (In Turkish.).
- [10] The Situation in Relations Between Russia and Turkey. *Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation*. URL: <https://www.mid.ru/situacia-v-otnoseniah-mezdu-rossiej-i-turciej1>. Accessed: 25.02.2021. (In Russ.).
- [11] Joint Statement by Iran, Russia and Turkey on the International Meeting on Syria in the Astana format, Nur-Sultan, 10–11.12.2019. *Ministry of foreign affairs of the Republic of Turkey*. URL: <http://www.mfa.gov.tr/suriye-konulu-ondorduncu-yuksekk-duzeyli-toplant-i-ortak-aciklama.en.mfa>. Accessed: 25.02.2021. (In Russ.).
- [12] Russia Blames Turkey for New Spike in Coronavirus Cases. 03.11.2020. *The Moscow Times*. URL: <https://www.themoscowtimes.com/2020/11/03/russia-blames-turkey-for-new-spike-in-coronavirus-cases-a71940>. Accessed: 25.02.2021. (In Russ.).
- [13] Russia, Iran, Turkey Working on Next Astana Meeting: Moscow. 06.11.2020. *Tehran Times*. URL: <https://www.tehrantimes.com/news/454315/Russia-Iran-Turkey-working-on-next-Astana-meeting-Moscow>. Accessed: 25.02.2021. (In Eng.).

Информация об авторах:

Эргашев Акмалджон Салохидинович – аспирант кафедры политического анализа и управления Российского университета дружбы народов (ORCID ID: 0000-0002-0443-2754) (e-mail: ak.ergashev@mail.ru).

Чертилин Олег Викторович – ассистент кафедры компьютерных технологий Российского университета дружбы народов (e-mail: chertilin-ov@rudn.ru).

Information about the authors:

Akmaljon S. Ergashev – Post-graduate student of the Department of Political Analysis and Management of the Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University) (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0002-0443-2754) (e-mail: ak.ergashev@mail.ru).

Oleg V. Chertilin – Assistant of the Department of Computer Technologies of the Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University) (Russian Federation) (e-mail: chertilin-ov@rudn.ru).

DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-336-346

Research article / Научная статья

The Saudi Political System and the Calculations of the New Balances in the Middle East

Abdullah H. Othman 

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University),
6, Miklukho-Maklaya Str., Moscow, Russian Federation, 117198
✉ abdollah.othman1985@gmail.com

Abstract. This article highlights the role of Saudi Arabia in the process of regional integration and the establishment of new balances of power in the Middle East. Saudi Arabia is arguably one of the most important states in the region in terms of power, economy and diplomacy. Its power is not only limited to political influence, but also carries with it religious dimensions that helped to shape and escalate regional situation as manifested through Saudi Arabia's attempts to contain non-Arab forces to establish privileged relations with them from a national or Islamic perspective. Saudi Arabia has stepped up military agreements to ensure regional balance in the Middle East, one of the most important international regions. The stability of the region is considered to be of international concern. It is against this backdrop that Saudi Arabia competes for influence in the Middle East. In addition to the events of September 11, 2001, which negatively affected the relationship between Saudi Arabia and the United States of America, especially after the accusations made by the United States against Saudi Arabia and accused it of supporting the perpetrators of the September 11 attacks, the relationship between the United States and Saudi Arabia was strained. Saudi Arabia began to look for a new partner that would have considerable political weight, and in Russia found what it was looking for. The relationship between Saudi Arabia and the Russian Federation began to develop gradually despite the absence of political exchange and cooperation between the two parties for a long time, and this relationship took the form of expansion to include the field of diplomatic representation and the conclusion of economic and oil agreements and in various other fields represents the political rapprochement between the two countries.

Keywords: Saudi Arabia, political system, Regional balance, the Middle East, Terrorism

Conflicts of interest: The author declared no conflicts of interest.

Article history:

The article was submitted on 28.04.2021. The article was accepted on 31.05.2021.

For citation:

Othman A.H. The Saudi Political System and the Calculations of the New Balances in the Middle East. *RUDN Journal of Public Administration*. 2021;8(3):336–346. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-336-346

Introduction

The Kingdom of Saudi Arabia is pursuing active external policies that have an impact on both regionally and globally. Its foreign policy potential is associated with great economic and financial capabilities, determined by the position of the

© Othman A.H., 2021



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

largest supplier of hydrocarbons to the world market. Moreover, the Saudi kingdom identifies itself as the centerpiece of the Muslim community. A convincing confirmation of this is the fact that the Saudi king acts as the patron saint of the holy places of Islam in Mecca and Medina, located to which over two million Muslims make pilgrimages every year. Another important component of the self-identification of the Saudi state is its belonging to the Arab world. In the Arab political space, the role of Saudi Arabia is great because in many of its parameters it occupies a leading place in this space and justifiably claims to be the central link of the Arab geopolitical community [1].

The regional reality in the Middle East imposes the presence of rising powers trying to impose their agenda and extend their influence in the region to control the decision in it, protect its supreme interests, preserve its stability and protect its borders, so the Kingdom of Saudi Arabia is trying to build a military capacity to create a strategic military balance with Iran in the Middle East region in general, and the Arab Gulf in particular, it prevents it from imposing its conditions in the regional security system in the Arab Gulf and the Middle East region.

The Kingdom of Saudi Arabia suffers from a complex crisis (internally – externally), which has led to several problems it faces is how to contain it, and the search for mechanisms to keep things out of control, The changes that have occurred in the region recently are pushing towards narrowing the options of the Saudi foreign policymaker because it has intended since the formation of the Kingdom on a single ally, and the flexibility and pluralism are no longer in foreign dealing, As a result, foreign policy has been hit by the predicament of the inability to adapt, as well as the adoption of principles contrary to what is in international relations, which is the sectarian engine in the compass of its relations, directions, and objectives, towards all international units, which is no longer commensurate with the realities of the Twenty-First Century. The article relies on several sources, publications, and books, by shedding light on the Saudi political system and the calculations of the new balances in the Middle East, and among the most important works of Arab researchers such as (M. Al-Saeed, H. Hamdan, and A. Al-Tai) who describe the regional balance in the Middle East region, in addition to The most important foreign researchers such as (E.L. David, F. Herman), we should focus in this article on the most important works of Russian researchers who study the political situation in the Middle East, and Russian-Saudi relations in the region, such as (G.G. Kosach, E.S. Melkumyan, T. Dmitri, M.N. Katz).

In the article titled (The Saudi political system and the calculations of the new balances in the Middle East), we reviewed the first topic “The nature of the political system in Saudi Arabia” and in the second topic we dealt with “Regional balances in the Middle East” and in the third topic we talked about “Saudi position on international terrorism”.

1. The nature of the political system in Saudi Arabia

The alliance between the Saudi family (Al-Saud) and their partners, the Wahhabi scholars, began in 1744, when Muhammad bin Saud, who died in 1765, a tribal leader from (AL-Diriyah) in the central region of the Arabian Peninsula (Najd) and Muhammad bin Abdulwahab 1703–1792, who was an extremist religious reformer From the same region, with cooperation, the Arabian Peninsula was subjugated, and the Al Saud formed the political and military leadership in this

alliance, while the Wahhabi scholars, especially those of the Muhammad bin Abdulwahab dynasty, formed the religious leadership [2].

The Kingdom of Saudi Arabia was established as a state based on the existing borders in 1932 through the issuance of a royal decree by King Abdul-Aziz bin Saud, according to which he defined the two emirates (Najd and Hejaz) and their annexes to announce the establishment of the Kingdom of Saudi Arabia and the title of King and his successors after he became the King of the Kingdom of Saudi Arabia. The designation shows that the political system in Saudi Arabia is a monarchy. The ruling family has absolute power in the political decision-making process and controls the three powers (executive, legislative and judicial). The Saudi regime derives its legitimacy from two main 4sources (Islam and tribal traditions) [3].

Article 5 of the Basic Law of the Kingdom of Saudi Arabia stipulates: the system of government in the kingdom of Saudi Arabia is royal and the rule shall be in the Sons of the founding King Abdul-Aziz bin Abdurrahman Al-Faisal Al-Saud and Sons of sons. The King chooses the crown prince and exempts him by royal order and the Crown Prince assumes the King's powers upon his death until the sale is completed and the citizens sell the King on the book of God and the year of his messenger and on hearing and obedience and Saudi political system is based on the tribal alliance, which is carried out through intermarriage with some of the major tribes in the kingdom, for example, King Abdulaziz used the method of intermarriage with some of the families that make up the pillars of the kingdom, such as (Al-Sheikh, Al-Jalawi, al-Sudairi, and Al-thaneyan) [4]. However, the (Al Saud) tribe, whose number ranges between (5,000,7,000) princes and princesses, has controlled the kingdom's capabilities since its inception, with the help of some other families with a clear and influential role in the Kingdom[5]. The political decision-making process in Saudi Arabia is dominated by three institutions that are in descending order of importance:

The Consultative Council: which consists of (60–90) members and does not exceed being a council of an advisory capacity whose members are appointed by the king and accountable to him and not the people? Therefore, it has a limited influence on the decision-making process in the Kingdom [6]. Religious scholars have a clear role to play in the design of social policies, the enactment of legal acts and religious guidance throughout the Kingdom, the supervision of religious education in the Kingdom's schools, and the advocacy of Islam abroad [7].

Article 44 of the Statute provides that the powers of the State shall consist of the judiciary, the executive, and the regulatory authority. These authorities cooperate in the performance of their functions by this system and other regulations, and the king is the reference of these authorities [8]. The Saudi political system is concentrated on the person of the King, who combines the religious authorities as to the Custodian of the Two Mosques with the political authorities. The position of the King is at the top of the Saudi Arabian political system for these political institutions. Therefore, the only person among the main figures in the political system that participates in most decisions as President of the executive and legislative branches [9]. The Council of ministers is officially the third authority in the state after the authority of the king and the crown prince and performs the legislative and executive functions, in addition to its important influence in the

foreign policymaking of the kingdom of Saudi Arabia, which is stipulated in Article (18) of the council's 1958 regulations, which emphasized that the Council of Ministers shall formulate internal, foreign, financial, economic, educational and defense policy. International treaties and conventions are not considered to be in force only with his consent, and his decisions are final unless required to issue a royal decree [10]. Thus, the Council has become one of the most powerful organs of the Saudi political system, and it enjoys wide powers and derives its strength through its very close association with the king after he became the king and since the assumption of King (Faisal) is the Prime Minister and the Crown Prince as his deputy [11].

From all of the above, it is possible to establish some of the characteristics of the political system in the Kingdom of Saudi Arabia, as follows:

1. It is a closed, hereditary family political system in which the throne is inherited after the death of King Abdel Aziz among the brothers according to their age order, and is therefore distinct from the other royal regimes in which the throne is inherited from the king to his son after him [12];

2. The reins of power in it are under the control of powerful and influential families, as it is directed by these families, the most important of which is the (Al Saud) tribe, which is a modern extension of the ancient tribal families and traditions, in addition to religious scholars, the most prominent of whom come from members of the (Sheikh) family, descended from the core of the founder of the movement Wahhabis' (Muhammad Ibn Abd al-Wahhab) [13].

2. Regional balances in the Middle East

By looking at the balance of power in the Middle East region, there are a series of overlapping crises in regional and international conflicts in the Middle East region, since the parties to the regional conflict are clear and can be characterized in two non-static camps, the first being the Turkish Gulf American party, the United States ally in the Zionist entity and the other being the Syrian Government, Iran, and Russia and if not witnessed by a declared Israeli-Gulf coalition, but interests may come together in the face of the extension of Iranian influence in the Middle East by beating its allies in the region because Iran is a large state and has significant military capabilities that have made the international community eager to restrict its missile capabilities, as well as its access to nuclear capability if its nuclear program can operate, develop and continue. So that no one state alone can counter Iranian power. Therefore, Saudi Arabia cannot confront Iranian power, and Israel and Saudi Arabia seem to regard Iran as the greatest threat.

Although Turkey may not focus on Iran to the same extent, it is concerned about the growth of Iran at the regional level, but Turkey has left this American-Saudi camp due to recent disagreements over several issues, the most important of which is the failed coup that took place in Turkey in 2016, which is accused Turkey in the Turkish opposition (Fethullah Gulen) residing in the United States of America that behind the coup, Which caused the United States of America (Gulen) not to hand over to Turkey, which led to the deterioration of Turkish-American relations, and a shift in Turkish foreign policy towards Russia and Iran, and at the same time, the Kingdom of Saudi Arabia is engaged in a foreign policy in which the Arab League is represented through the coalition that it leads in Yemen and elsewhere. In an attempt to repel Iranian influence and keep its danger away from

it and its interests, and on the other hand, Iran is the most influential player In Iraqi, Syrian, Lebanese and Yemeni politics. Efforts by other regional forces to counter Iranian gains have all failed, whether it be Turkish and Saudi support for the Syrian opposition, Saudi funding for the 14 March Coalition of the Forces in Lebanon and military assistance to the Lebanese government, or the current Saudi air campaign against the Houthi group in Yemen. Efforts by other regional forces to counter Iranian gains have all failed, whether it is Turkish and Saudi support for the Syrian opposition, Saudi funding for the 14 March Coalition of the Forces in Lebanon and military assistance to the Lebanese government, or the current Saudi air campaign against the Houthi group in Yemen [14].

The United States of America believes that Iran represents a major threat to Israel's security and to maintaining Israel's military and technological superiority in the Middle East. The United States of America has tried to contain Iran and prevent it from becoming a central power by imposing economic sanctions on Iran. However, Iran has succeeded in creating a large regional force, yet it is aware of the gravity of the Arab-backed American position of Saudi Arabia and a new economic blockade imposed by the President (Donald Trump) On Iran to whistle at the level of Iranian oil exports on world markets, to prevent all countries from buying Iranian oil, to surround Iran economically to bring Iran to the negotiating table, and to prevent it from supporting its regional arms.

3. Saudi position on international terrorism

1. U.S.-Saudi relations soured after September 11, 2001 attacks The date of the emergence of the term international terrorism is after the attacks that struck the United States of America on September 11, 2001, and even though the US-Saudi relations are characterized by the highest level of friendship and political, economic, military, and security alliance, they were subjected to shaking and confusion, which led to a cooling in the relationship between them because of International terrorism. The Kingdom deals with the means and tools of this issue until the mid-nineties of the last century, after the bombings that targeted it in (1995) and (1996) [15].

Several deep problems have emerged within the Kingdom, including the frustration of the majority of Saudi society and the growing state of social contradiction in the Saudi society as a result of the conflict between traditional Islamic values and Western secular values, which is a contradiction that comes from social, economic and political development programs in light of the government's endeavor to modernize the state at a time In it, the Kingdom witnessed austerity measures under low oil prices and the achieved revenues [16]. As for externally, the presence of American forces on Saudi soil had the greatest impact on the growth of this phenomenon [17] .This military presence, while fulfilling its stated objectives for many years to protect the Kingdom, on the other hand, has threatened the legitimacy of the Kingdom's political system and has raised several questions about the extent to which the United States of America is committed to defending the Kingdom if it is subjected to a threat that does not pose a threat to its interests, particularly that which could be achieved by Israel [18].

Accordingly, this military presence in the Kingdom of Saudi Arabia provoked the sensitivity of several well-known religious scholars in the Kingdom, and more than that, an Islamic opposition group in the Kingdom called in (1993) calling itself

(the Committee for the Defense of Legitimate Rights) to elect a government that represents the people and to the strict application of Islamic law and ending the rule of the royal family [19]. Amid these interactions, the events of (September 11th) came to place the Kingdom of Saudi Arabia in a confrontation with the issue of international terrorism, especially with the United States of America, for several considerations, perhaps the most important of which are:

1. Saudi Arabia has a special relationship with the United States of America, but how the United States is dealing with the issue of international terrorism has put Saudi Arabia in a very difficult position, especially since it turns out that the majority of them have carried out operations 11 September is more important than Saudi Arabia's citizen [20], and most importantly: Osama bin Laden is behind the terrorist operation, so this crisis has put the Kingdom of Saudi Arabia in a critical position [21].

2. The religious influence of Wahhabi thought dominates the political and military institutions of Saudi Arabia. It is known that one of the most important pillars of Saudi Arabia's political system is Islamic ideology based on the views of a movement (Mohammed bin Abdul Wahab) The United States of America has therefore developed this correlation. (Religious – Political) In the position of the divisions after the will of the commander of the perpetrators of the attacks (She'd Atta) has been published it is full of terrorist vocabulary urging the hatred of non-Muslims in the Islamic nation and the education of Saudi children in public schools to hate Americans, and this hostile attitude to non-Muslims is repeated in religious sermons, television programs, and the Internet [22].

2. The impact of the events of September 11 on Saudi-Russian relations

Over the past decade, Russia activated relations with the conservative Gulf monarchies, virtually nonexistent in the times of the Soviet Union; at the top of the list came Saudi Arabia. Moscow clearly understood the importance and prestige in the Muslim world of the country that had the holiest Muslim sites in its territory. In an effort at procuring international legitimacy for the Moscow-loyal Chechen leaders, the Kremlin organized their pilgrimages to Mecca, which is now regularly visited by thousands of Russian Muslims. Russia also wanted to make sure there was no Saudi support to the radicals in the Muslim republics in the North Caucasus or on the Volga. As Russia and Saudi Arabia are the world's number one and number two oil exporters [23].

The deterioration in the relationship between the United States and the Kingdom of Saudi Arabia due to the data we mentioned prompted the Saudis to search for a new partner that would be the size of the United States, and the Kingdom began to move towards establishing new relations with the Russian Federation, and Russia, on its part, required strengthening and strengthening Its presence in the Arab Gulf region, especially in light of the isolation imposed on its former allies in the region, such as Libya, Syria, and Iraq, following the war launched by the United States over what it described as terrorism [24]. The Saudi trend towards developing cooperation with Russia was built based on its strained relationship with the United States, because after the events of September 11, the United States began to put pressure on Saudi Arabia through political control of Saudi oil exports, and there were also indications that a section of Saudi society began to express its regret. By reference to the weakness of the Russian position

in the Middle East since the beginning of the nineties, and Saudi public opinion has shown its dissatisfaction with the American military and political presence in the region [25]. Because of the urgent need to strengthen the relationship of the Kingdom of Saudi Arabia with Russia, Saudi Foreign Minister Prince Saud Al-Faisal paid a working visit to Moscow on April 18, 2002, and his discussions with his Russian counterpart, Igor Ivanov, focused on the situation in the region and in Iraq and Palestine and ways to achieve the Beirut-Saudi initiative on the Middle East. Al-Faisal met during his visit with Russian President Vladimir Putin and in response to the visit of the Saudi Foreign Minister, Russian Assistant Foreign Minister Anatoly Safonov visited Saudi Arabia a month after Prince Saud Al-Faisal visited Moscow, which included the Russian delegation. Representatives of various government ministries, government departments, legal bodies and specialists in combating so-called terrorism, and during the discussions held by the Russian delegation with the Saudi Foreign Minister and Minister of Interior Prince Nayef bin Abdul-Aziz and their assistants, many cooperation frameworks in the field of combating terrorism were discussed, including the agreement on an effective system to prevent the arrival of The funds were transferred to what they called terrorist organizations, In order to strengthen relations between the two sides, Saudi Foreign Minister Saud Al-Faisal visited Moscow on May 8, 2003 for the purpose of preparing for the visit of the Crown Prince of the Kingdom of Saudi Arabia, Prince Abdullah bin Abdul-Aziz in Moscow, and Prince Abdullah visited Moscow on September 3, 2003, and his visit lasted for three days, and this visit opened the door wide for Entering a new phase of close cooperation between the two sides, that visit was motivated by the future concerns of Saudi Arabia in the wake of the American occupation of Iraq [25].

Therefore, obtaining support from a great country like Russia, which is widely respected, is of great importance in the framework of efforts aimed at avoiding any future dangers similar to those faced by Iraq. Joint committees were formed to deal with issues related to combating terrorism and to coordinate the efforts of the two countries in this aspect. In its endeavor to frame its new approach, Russia expressed its desire to strengthen its relations with the Arab world, and the most telling witness to this trend was the statement made by Russian President Putin in August 2003, in which announced that his country was considering joining the Organization of the Islamic Conference despite the lack of Russia's eligibility for membership in the organization, as its laws stipulate that the percentage of Muslims in the country entitled to membership should not be less than 25% of the total population, but it may depend in the success of its endeavors on its relationship with the Gulf countries that seemed to support the Russian effort, which is This was reflected in the press release issued by Fouad Al-Khatib, the Saudi Minister of Information, and published by one of the Russian daily newspapers, in which hinted that Saudi Arabia might provide support to Russia in the event that it submits an official request to join the Organization of the Islamic Conference. Thanks to Saudi support, Russia was able to join the Organization of the Islamic Conference as an observer in 2005 [26].

There is no doubt that Russia will invest its accession to the organization regarding the Chechen issue, to which Russia feels that it is being targeted according to its allegations by a terrorist war, and believes that effective

cooperation with the Arab Gulf train, especially the Kingdom of Saudi Arabia, will help to intensify the dialogue between Russia and the Islamic nation, in addition to what can be added. Saudi Arabia plays as a source of inspiration for about 20 million Russian Muslims [27]. The development of the Saudi-Russian relationship prompted Russian President Vladimir Putin to consider visiting Saudi Arabia. To prepare for this visit, Russian Foreign Minister Sergei Lavrov visited Riyadh in May 2006 to prepare for Putin's visit, and for its part, the Kingdom of Saudi Arabia welcomed the visit of the Russian President, and to indicate the prior gestures of welcome, Prince Khaled Al-Faisal, Chairman of the King Faisal International Prize Authority and the Prince of the Asir region announced on 13 January 2008 that the commission decided to award the King Faisal International Prize for the Service to Islam to the President of Tatarstan Mintimer Shaimiyin, as reported by the Saudi newspaper Okaz, which considered Tatarstan a manger of social and peaceful coexistence and a symbol of tolerance, and Putin mentioned in his annual press conference in February 2007 in Moscow about his expected visit to Saudi Arabia, Qatar, and Jordan, and he indicated that the Russian interest in the Middle East region has always been great, and Russia's relations with it are historical [28].

Russian President Vladimir Putin visited Saudi Arabia on February 11, 2007, and this was the first visit by a Russian president in 80 years, during which he pledged to strengthen Russia's relations with the Islamic world, and both President Putin and King Abdullah bin Abdul-Aziz presided over the talks that took place between the two sides, and King Abdullah affirmed the strength The relationship, noting that Russia was the first country to recognize the Kingdom of Saudi Arabia, and Putin assured that he is a friend of the Kingdom of Saudi Arabia and the Custodian of the Two Holy Mosques. During the talks, the two sides discussed developments on the international regional arenas, foremost of which is the Palestinian issue and the situation in Iraq, in addition to prospects for cooperation between the two countries [29]. Since 2003, the positive development of Saudi-Russian relations has reached an unprecedented level. The countries have exchanged a series of high-level visits, including Crown Prince Abdullah's visit to Moscow and President Putin's visit to Riyadh in February 2007. The Kingdom of Saudi Arabia also visited the Kremlin-appointed President of Chechnya, Ramzan Kadyrov. LUKoil and some other Russian companies are currently operating in Saudi Arabia. Trade between the two countries increased from a negligible pre-1990 level to € 336.8 million in 2008. It has also been repeatedly reported that Riyadh may soon begin purchasing Russian weapons [30].

The step to strengthen the relationship with Russia comes as part of the openness policy pursued by the Kingdom of Saudi Arabia, as the latter seeks to use its relations with Russia in the service of its national interests, especially the Palestinian cause, and the Kingdom hopes in Russia to have a strong and active presence in this issue, especially since Russia is one of The international quartet sponsoring the peace process. The same applies to the Iraq issue, whose impact has now been reflected in the neighboring countries, and the region has become unstable as a result of the occupation and its failure to properly address the situation in Iraq [31].

Conclusions

Saudi Arabia's competition for control in the Middle East has a significant impact on the stability of the region, as it represents the most influential power in the East, because of its human capabilities and economic and political potential that affect the security and stability of the region.

Saudi Arabia's cooperation towards the region is leading to economic prosperity and security stability, while tension is creating instability, which has been planned in recent years when Al Qaeda and ISIS took control of large parts of Iraq and Syria and planned to destroy the entire region, to make the Zionist entity the strongest regional entity after destroying the military infrastructure of the States of the region and weakening military capabilities and destroying them in domestic wars and This led to the transformation of Saudi-Iranian relations into high levels of tension and conflict accompanied by ideological extremism, giving them a greater dimension, which led to the widening of the gap and the spread of conflicts in the Middle East region.

It can be said that Saudi Arabia created a Gulf and Arab military alliance to defend the legitimacy in Yemen, and to strike the Houthi military rebellion, in a clear signal to Iran, that the kingdom has become more daring and attentive in its foreign political and military moves, a matter that confused Iran's calculations at the strategic level, and even restored The case is to evaluate its role in supporting its allies in the region, which created a new equation in the midst of the conflict in Syria, in terms of compensation for the loss in Yemen, and even opened the door to geopolitical changes completely different from what was expected for the international powers affecting the region, especially the United States, In terms of deepening the state of strategic weakness in the Middle East, to preserve its alliances and safeguard its interests.

The relationship that arose between Saudi Arabia and Russia will have a great deal, as the two countries are on the throne of global oil exports, and if the oil policy of these two countries is united, they will control the fate of many countries of the world due to the importance of oil in political conflicts.

The reaction that appeared after the events of September 11th from the Saudi people towards the United States of America represented a major inflection point because the Saudi people demanded their government to change its policy towards the United States and to work on building new relations with Russia.

The important point that must be addressed is that the Russian-Saudi rapprochement if it were to continue and develop into military and strategic agreements, may isolate the growing Iranian ambitions that threaten the Arab Gulf region by encircling it and limiting its role, similar to the agreements that were previously The United States shall hold it with the countries surrounding the former Soviet Union to isolate it from the surrounding countries.

REFERENCES

- [1] Kosach G.G., Melkumyan E.S. *The Foreign Policy of Saudi Arabia: Priorities, Directions, Decision Process*. Moscow: RSUH; 2003.
- [2] Brigitte M. *Contemporary Sunni-Shiite Relations*, Baghdad: 2018:48.
- [3] David E.L. *The Persian Gulf*. Colorado: Westview Press; 1988.

- [4] Al-Saeed M. *The Regional System of the Arab Gulf*. Beirut: Center for Arab Unity Studies; 2000.
- [5] *The Basic Law of Governance in the Kingdom of Saudi Arabia*. 2010:11. URL: <https://nshr.org.sa/wp-content/uploads/2013/10/528.Pdf>. Accessed: 10.04.2021.
- [6] Al-Alikim H.H. The Environment of Saudi Foreign Policy-Making. *The Arab Journal of Political Science*. 1994;117:47.
- [7] Al-Saeed M. *The Regional System of the Arab Gulf*. Beirut: Center for Arab Unity Studies; 2000.
- [8] Al-Najjar G. The Reality and Future of the Political Situations in the Gulf Countries. *Arab Future Magazine*. 2001;269:104.
- [9] Gregory F.G. *Why No Alliance Against Iran*. 2015. URL: <https://www.brookings.edu>. Accessed: 11.04.2021.
- [10] Farsi F. The Saudi Model in Development: A Case Study. *Journal of Gulf, and Arabian Peninsula Studies*. 1999;128:150.
- [11] *The Basic Law of Governance in the Kingdom of Saudi Arabia*. URL: <https://www.saudiembassy.net/basic-law-governance>. Accessed: 22.03.2021.
- [12] Ahmed A.N. *The System of Government in the Kingdom of Saudi Arabia: A Study of Political Developments and Future Options*. Baghdad: The University of Baghdad; 1998.
- [13] Muhammad Bin S. *The Saudi Elite: A Study of Transformations and Failures*. Beirut: Center for Arab Unity Studies; 2004.
- [14] Qais M.N. *Society and the State in Saudi Arabia: The March of Half a Century*, Baghdad: House of Wisdom; 2001.
- [15] Muhammad B.D. *The Origin of the Terrorist Problem in the Kingdom of Saudi Arabia*. Doha: Al-Jazeera satellite channel; 2015.
- [16] Al-Mani S.A. *Global Relations of the Cooperation Council for the Arab States of the Gulf: The Emerging Reality and the Arab Future Magazine*. Beirut: Center for Arab Unity Studies; 2001:165.
- [17] Herman F. *Saudia and the United State: Birth of Security Partnership*. Indianapolis: Indiana University Press; 1998.
- [18] Neil G. *Secrets of Wars: The Wars of a Whole Century and the First Wars of the Twentieth Century*. Beirut: Dar Al-Hussam Printing and Publishing; 2003.
- [19] Ahmed I.M. The New Terrorism: The Main Form of Armed Conflict in International Relations. *Journal of International Politics*. 2001;147:50.
- [20] *Patterns of Global Terrorism Released by the Office of the Coordinator for Counter Terrorism*. 2001. URL: <http://www.unsifo.state.gov/ar/home/products>. Accessed: 22.03.2021.
- [21] The Charge against International Terrorism, Usama bin Laden. *U.S. Department of state*. URL: <http://www.whitehouse.gov/news/releases/>. Accessed: 12.04.2021.
- [22] Ibrahim G. *America and Saudi Arabia: Media Campaign or Political Confrontation?* URL: <http://www.aljazeera.net/nr/exeres/>. Accessed: 11/3/2002. Accessed: 22.03.2021.
- [23] Dmitri T. *Russia's Policy in the Middle East: Prospects for Consensus and Conflict with the United States*. New York: The Century Foundation Report; 2010.
- [24] Ayla A. *Relations between the Gulf States, the Gulf Cooperation Council, and Russia*, "Gulf Researchers Group in 2003. Dubai: published by the Gulf Research Center; 2004.
- [25] *The Countries of the Arab World and Russia Today. The Kingdom of Islam between East and West*. URL: <http://www.russarabc.ru/arab/>. Accessed: 21.03.2021.
- [26] *Al-Riyadh Al-Youm Newspaper, Counter*. URL: <http://www.Alriyad-np.com\13845,12/5/2006>. Accessed: 21.03.2021.
- [27] Abdul Razzaq K.M. *The Arabian Gulf in Contemporary Russian Strategy*. Mosul: University of Mosul; 2007.
- [28] *Russian-Saudi Relations: Decades of Convergence and Separation*. URL: <http://www.ceca.com/ar/details>. Accessed: 21.03.2021.
- [29] *The Russian President Sees Opportunities for Peaceful Nuclear Cooperation, Launching 6 Saudi Satellites*. URL: <http://www.Alriyad-np.com>. Accessed: 21.03.2021.
- [30] Katz M.N. Saudi-Russian Relations since the Abdullah-Putin Summit. *Middle East Policy Council*. 2007;4:152–157.
- [31] Muhammad A.Y. *Saudi-Russian Relations in Light of the Visit of Russian President Vladimir Putin to the Kingdom of Saudi Arabia*. Regional Follow-up Bulletin. Vol. 4 issued by the Center for Regional Studies. Mosul: University of Mosul; 2007.

Information about the author:

Abdullah H. Othman – PhD student of the Department of Political Analysis and Management, Faculty of Humanities and Social Sciences « Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University) (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0003-1875-8867) (e-mail: abdollah.othman1985@gmail.com).

Политическая система Саудовской Аравии и формирование нового баланса на Ближнем Востоке

А.Х. Отман 

Российский университет дружбы народов,
117198, Россия, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6
✉abdollah.othman1985@gmail.com

Аннотация. В данной статье подчеркивается роль Саудовской Аравии в процессе установления нового регионального баланса на Ближнем Востоке, поскольку она является одной из самых ярких стран региона в области управления, экономики и дипломатии, которая не ограничивается политическим влиянием, но также включает в себя религиозные аспекты, которые способствуют кристаллизации регионального статуса страны. Саудовская Аравия стремится поддерживать контакты с неарабскими державами, чтобы установить с ними взаимовыгодные отношения с учетом своих национальных или религиозных интересов. Отдельно подчеркивается роль Королевства Саудовской Аравии в подписании военных соглашений для обеспечения регионального баланса на Ближнем Востоке, что имеет большое значение и на международном уровне. Стабильность в данном регионе считается основой международной стабильности. Королевство Саудовская Аравия выстраивает свою политику в регионе Ближнего Востока на основе стремления к стабильности, балансу, безопасности и сотрудничеству. После событий 11 сентября 2001 года, которые негативно повлияли на отношения между Королевством Саудовской Аравии и Соединенными Штатами Америки, особенно после обвинений, выдвинутых Соединенными Штатами в адрес Саудовской Аравии, в поддержке виновников теракта, Саудовская Аравия начала поиск нового партнера, который имел бы большой политический вес, и нашла его в лице России. Отношения между Саудовской Аравией и Российской Федерацией начали постепенно развиваться, несмотря на отсутствие политического обмена и сотрудничества между двумя сторонами в течение длительного времени, и эти отношения принимают все более широкую форму, включившего сферу дипломатического представительства и заключения экономических договоров в нефтяных и других областях. Прогресс в отношениях между Россией и Саудовской Аравией лишь усилился после визита Президента России Владимира Путина в Саудовскую Аравию в феврале 2007 года, который был представлен политическим сближением между двумя странами.

Ключевые слова: Саудовская Аравия, политическая система, региональный баланс, Ближний Восток, Терроризм

Заявление о конфликте интересов: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

История статьи:

Поступила в редакцию: 15.04.2021. Принята к публикации: 31.05.2021.

Для цитирования:

Отман А.Х. Политическая система Саудовской Аравии и расчеты нового баланса на Ближнем Востоке // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление.* 2021. Т. 8. № 3. С. 336–346. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-336-346

Информация об авторе:

Абдуллах Хазаа Отман – аспирант кафедры политического анализа и управления Российского университета дружбы народов (ORCID ID: 0000-0003-1875-8867) (e-mail: abdollah.othman1985@gmail.com).

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК
