



**Вестник Российского университета дружбы народов.**

**Серия: ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**2022 Том 9 № 1**

**DOI 10.22363/2312-8313-2022-9-1**

**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)

Периодичность: 4 выпуска в год (ежеквартально).

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 до октября 2022 г. и по специальностям 5.2.1, 5.5.2, 5.5.4 с 01.02.2022  
Материалы журнала размещаются на платформе РИНЦ Научной электронной библиотеки, 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](mailto: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](mailto: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](mailto:pubadmj@rudn.ru)

---

Подписано в печать 05.03.2022. Выход в свет 15.03.2022. Формат 70×100/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура «Times New Roman».

Усл. печ. л. 8,45. Тираж 500 экз. Заказ № 21. 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](mailto:publishing@rudn.ru)

© Российский университет дружбы народов, 2022



# RUDN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION

2022 Volume 9 Issue 1

DOI 10.22363/2312-8313-2022-9-1

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)**

Publication frequency: quarterly

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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:publishing@rudn.ru)

© Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

### УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Эбзеева Ю.Н., Гишкаева Л.Н.** Реализация стратегий российских вузов в условиях международных рейтингов ..... 7

**Малов Д.Г., Тыштыкбаева С.Е.** Цифровая трансформация образовательного процесса в Российской Федерации под влиянием распространения коронавирусной инфекции ..... 20

### ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

**Nyaranga M.S., Hao C., Hongo D.O.** The Role of Public Participation in Governance towards Achieving Sustainable Development. Part 2 (**Ньяранга М.С., Хао Ч., Хонго Д.О.** Роль участия общественности в управлении для достижения устойчивого развития. Часть 2) ..... 29

**Ani V.A., Anayochukwu G.I.** Application of Due Process in Recruitment and Selection of Personnel into the Federal Civil Service. Part 2 (**Ани В.А., Анайочукву Г.И.** Применение надлежащих процессуальных норм при приеме на работу и подборе персонала на федеральную государственную службу. Часть 2) ..... 42

**Сергеева С.Л.** Государственное регулирование социальной политики в период глобальной пандемии: российский опыт и зарубежная практика ..... 60

**Omotoye O.O., Abdulazeez A.O., Olusesi L.D.** Human Resource Management in Entrepreneurial Business: A Literature Review (**Омотойе О.О., Абдулазиз А.О., Олусеси Л.Д.** Управление человеческими ресурсами в предпринимательской деятельности: обзор исследовательской литературы) ..... 73

**Rezaeinejad I.** Analytic Study of Russian Experience in Economic Development and Integration in the Global Economy: Lessons for Iran and Developing Countries (**Резаинежад И.** Аналитическое исследование российского опыта экономического развития и интеграции в мировую экономику: уроки для Ирана и развивающихся стран) ..... 83

**Невьянцева Л.С.** Зарубежный опыт реализации региональной инвестиционной политики и возможности его применения в условиях России ..... 94

## CONTENTS

### CONTEMPORARY MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS

- Ebzeeva Yu.N., Gishkaeva L.N.** Implementation of Russian Universities' Strategies in the Context of International Academic Rankings ..... 7
- Malov D.G., Tyshtykbaeva S.** Digital Transformation of the Educational Process under the Influence of the Spread of a New Coronavirus Infection in Russia ..... 20

### PUBLIC ADMINISTRATION: THEORY AND PRACTICE

- Nyaranga M.S., Hao C., Hongo D.O.** The Role of Public Participation in Governance towards Achieving Sustainable Development. Part 2 ..... 29
- Ani V.A., Anayochukwu G.I.** Application of Due Process in Recruitment and Selection of Personnel into the Federal Civil Service. Part 2 ..... 42
- Sergeeva S.L.** State Regulation of Social Policy During the Global Pandemic: Russian Experience and Foreign Practice ..... 60
- Omotoye O.O., Abdulazeez A.O., Olusesi L.D.** Human Resource Management in Entrepreneurial Business: A Literature Review ..... 73
- Rezaeinejad I.** Analytic Study of Russian Experience in Economic Development and Integration in the Global Economy: Lessons for Iran and Developing Countries .... 83
- Nevyantseva L.S.** Foreign Experience in the Implementation of Regional Investment Policy and the Possibility of Its Application in Russia ..... 94



## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ CONTEMPORARY MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS

DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-1-7-19

Научная статья / Research article

### Реализация стратегий российских вузов в условиях международных рейтингов

Ю.Н. Эбзеева<sup>ID</sup>✉, Л.Н. Гишкаева<sup>ID</sup>

Российский университет дружбы народов,  
117198, Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6  
✉ebzeeva-yun@rudn.ru

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению реализации стратегий интеграции российских вузов в систему мировых академических рейтингов. Актуальность данной работы продиктована активным внедрением российских вузов на мировой рынок образовательных услуг и модернизацией российского высшего образования и науки в контексте глобализации данных социальных институтов. Для эффективной интеграции российских вузов в мировое образовательное пространство следует провести последовательную модернизацию как управленческих, так и образовательных процессов, а также инфраструктуры вузов и существующих образовательных программ и стандартов. Одним из аспектов внедрения мировых образовательных стандартов в практику российского высшего образования становится участие российских вузов в мировых академических рейтингах. Для последовательного и планомерного продвижения позиций российских университетов в мировых академических рейтингах, при поддержке Правительства РФ и Министерства науки и высшего образования были разработаны национальные проекты, направленные на поддержку ведущих российских заведений высшего образования, программы поддержки инновационного развития и модернизации, а также составлены индивидуальные дорожные карты развития университетов, которые позволили им создать свою стратегию развития и включения в международный образовательный рынок. Целью данной статьи является рассмотрение различных аспектов реализации стратегий российских университетов по включению в мировые академические рейтинги и систематизация достигнутых на данный момент результатов. В работе использованы методы статистического, комплексного и сопоставительного анализа применительно к стратегиям развития, дорожным картам российских университетов, а также к опубликованным результатам их продвижения в системе международных академических рейтингов. Результатом данной работы стало выведение общих тенденций и закономерностей развития российских вузов в условиях мировых академических рейтингов и систематизация комплекса мер, направленных на их дальнейшее планомерное продвижение. Аналитически выведены положительные и отрицательные аспекты участия российских университетов в системе

© Эбзеева Ю.Н., Гишкаева Л.Н., 2022



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

мировых академических рейтингов, а также влияние глобальной системы оценки образования и науки на российскую сферу высшего образования.

**Ключевые слова:** мировые академические рейтинги, российские университеты, тенденции образования, образовательная политика, дорожная карта университета, международные базы данных

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

**История статьи:**


Статья поступила в редакцию: 03.12.2021. Статья принята к публикации: 30.12.2021.

**Для цитирования:**

Эбзеева Ю.Н., Гишкаева Л.Н. Реализация стратегий российских вузов в условиях международных рейтингов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 1. С. 7–19. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-7-19>

## Implementation of Russian Universities' Strategies in the Context of International Academic Rankings

Yulia N. Ebzeeva  , Luiza N. Gishkaeva 

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University),  
6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation, 117198  
ebzeeva-yun@rudn.ru

**Abstract.** The article considers the implementation of strategies for the integration of Russian universities into the system of world academic rankings. The relevance of this work is dictated by the active introduction of Russian universities into the world market of educational services and the modernization of Russian higher education and science in the context of the globalization of these social institutions. For the effective integration of Russian universities into the global educational space, it is necessary to carry out a consistent modernization of both managerial and educational processes, as well as the infrastructure of universities and existing educational programs and standards. One of the aspects of introducing world educational standards into the practice of Russian higher education is the participation of Russian universities in world academic rankings. For the consistent and systematic promotion of the positions of Russian universities in world academic rankings, with the support of the Government of the Russian Federation and the Ministry of Science and Higher Education, national projects were developed to support leading Russian higher education institutions, programs to support innovative development and modernization, and individual roadmaps were drawn up. Development of universities, which allowed them to create their own development strategies and inclusion in the international educational market. The purpose of this article is to consider various aspects of the implementation of the strategies of Russian universities for inclusion in the world academic rankings and systematization of the results achieved so far. The work uses the methods of statistical, comprehensive and comparative analysis in relation to development strategies, roadmaps of Russian universities, as well as to the published results of their promotion in the system of international academic rankings. The result of this work was the derivation of general trends and patterns of development of Russian universities in the context of world academic rankings and the systematization of a set of measures aimed at their further systematic advancement. The positive and negative aspects of the participation of Russian universities in the system of world academic rankings, as well as the influence of the global system for assessing education and science on the Russian sphere of higher education, are analytically derived.

**Keywords:** world academic rankings, Russian universities, educational trends, educational policy, university's roadmap, international databases



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

**Article history:**

The article was submitted on 03.12.2021. The article was accepted on 30.12.2021.

**For citation:**

Ebzeeva Yu.N., Gishkaeva L.N. Implementation of Russian Universities' Strategies in the Context of International Academic Rankings. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(1):7–19. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-7-19>

## Введение

В современных условиях глобализации, высшее образование как один из общественных институтов также вынужден меняться, приспосабливаясь к новейшим социальным запросам. Изменения, происходящие в системе высшего образования, в первую очередь обусловлены влиянием процессов глобализации и миграции как основных тенденций современного общества. Тенденция глобализации порождает такое явление, как мировые рейтинги, существующие и закрепившиеся не только в бизнес-среде, но и в системе высшего образования. Особенности рейтингования заведений высшего образования основаны на особом способе оценке качества и эффективности как образования, так и административной системы вузов по всему миру. Именно такие аспекты, как качество и эффективность, стали основными критериями для оценки учреждений высшего образования по всему миру [1]. Системы рейтингования в целом позволяют провести критериальную оценку как отрасли в целом, так и конкретного заведения, включенного в рассматриваемую сферу (образование, бизнес, здравоохранение и пр.). Основным методом оценки выступает рейтинг как инструмент, позволяющий провести сравнительную оценку организации по сравнению с другими агентами данной сферы по заранее заданным критериям с привлечением ранжирования, т.е. присвоения организациям значений в списке, которые отражают качество оцениваемого критерия. Основой для методологии всех мировых систем рейтингования для высших учебных заведений становятся несколько взаимосвязанных критериев: качество образования, научная деятельность и публикационная активность и академическая репутация [2]. Под качеством образования понимается совокупность эффективности проведения учебного процесса и адекватность получаемых выпускниками знаний реальному рынку, т.е. организация учебного процесса и востребованность выпускников на рынке труда, что позволяет оценить образовательный аспект деятельности вуза. Научная деятельность и публикационная активность позволяет оценить научный потенциал высшего учебного заведения и контингент профессорско-преподавательского состава: помимо всего прочего, современный вуз представляет собой научную организацию, занимающуюся исследованиями в своей области, а преподаватели должны поддерживать уровень своей компетентности путем ведения научно-исследовательских работ. В свете всего вышесказанного, третьим основным критерием выступает академическая репутация, которая представляет собой совокупность представлений об учебном заведении со стороны заинтересованных лиц, в качестве которых выступают коллеги из других вузов,

бывшие выпускники, потенциальные абитуриенты и потенциальные работодатели выпускников данного вуза (по областям). Данная методология оценки, с совокупными дополнениями, служит основой для оценки для таких мировых рейтинговых систем как QS World Universities Ranking, Times Higher Education World University Ranking и Academic Ranking of Worlds Universities [3].

### **Положительные стороны участия в международных рейтингах для развития российских вузов**

Одним из положительных аспектов участия российских вузов в мировых рейтингах выступает возможность вывести российские университеты на мировой образовательный рынок. Вследствие мировой глобализации рынок образовательных услуг стал расширяться за счет возможности предоставить образовательные услуги гражданам разных государств. В свете этого, наибольшую популярность у иностранных студентов приобретают вузы, способные дать качественное образование в определенной отрасли. На данный момент, согласно исследованиям А.Р. Кузнецовой, В.Ю. Леденевой, а также плана миграционной политики России до 2025 г., образовательная миграция в российские вузы представляет интерес в основном для жителей стран СНГ, юго-восточной Азии и североафриканского региона. Тогда как для российских студентов в рамках образовательной миграции представляют интерес страны центральной и западной Европы, а также Центральной и Северной Америки [4].

Международные рейтинги могут представить абитуриентам и потенциальным студентам аналитическую справку в сравнительном аспекте относительно специализаций мировых вузов и сравнительных аспектов качества обучения в них. Таким образом, выбор вуза для потенциальных абитуриентов со всего мира становится более обдуманым, для вузов же – это способ продемонстрировать конкурентоспособность собственных образовательных программ и привлечь большее количество обучающихся со всего мира (как внешних, так и внутренних) [5].

Помимо пользы для потенциальных абитуриентов и студентов, которые являются переходящими субъектами образовательной деятельности, системы рейтингования могут быть полезны в качестве источников информации для потенциальных работников – административно-управленческого, профессорско-преподавательского и научно-педагогического состава, которые рассматривают вуз в рамках построения индивидуальной карьерной и научной траектории. Наличие информации о научной деятельности вуза, профессорско-преподавательском составе подразделений университета, а также общей академической репутации может помочь потенциальному работнику выбрать вуз, максимально соответствующий его запросу, а вузам – выбрать максимально подходящих под цели стратегического развития сотрудников, оценивая их с помощью анализа наукометрических показателей предыдущего места работы. При этом для вузов в качестве потенциальных работодателей открываются дополнительные перспективы в виде оценки качества образования выпускников из вузов смежной специальности. Таким образом, университеты смогут оценить приблизительный уровень подготовки выпускников различных

учебных заведений. Помимо прочего, площадки мировых рейтингов могут позволить «свести» работодателей в виде организаций, обеспечивающих рабочие места, и вузов в качестве поставщиков квалифицированных кадров. На подобных площадках вузы смогут оценить перспективы рынка и актуализировать перечень программ подготовки, специалисты по которым будут востребованы на рынке труда, а потенциальные работодатели – оценить перспективы найма выпускников конкретных вузов в соотношении со спецификой их учебно-методических программ подготовки [6].

Для системы российского образования крайне актуальным остается факт продвижения в рейтингах. Занятие более высоких позиций и продвижение в рейтингах позволит не только продвигать на образовательном рынке существующие образовательные продукты, но и привлекать в вуз больше новых высококлассных специалистов по отраслям, а также одаренных студентов со всего мира. По мере действия данной циклической системы, по оценке организаторов рейтингов, вузы будут постоянно совершенствовать собственные программы обучения и актуализировать систему преподаваемых знаний в соответствие с новейшими образовательными тенденциями. Привлечение новых специалистов повлечет за собой структурные изменения в образовательных программах, которые позволят подняться выше на позиции в рейтингах, что, в свою очередь, сделает вуз более привлекательным для потенциальных сотрудников и студентов.

В свою очередь, во внутривузовской среде, развитие системы рейтингования может стать фактором поощрения позитивной конкуренции, когда вузы будут стремиться повышать качество существующих образовательных программ, реализовывать новые научные и образовательные программы, предлагать новые образовательные продукты и интенсифицировать научные процессы. Помимо этого, возникающая позитивная конкуренция должна подстегнуть образование коллабораций между различными вузами смежных или взаимодополняющих направлений, между вузами и производствами, различными организациями рынка труда, а также между вузами и научно-исследовательскими организациями в рамках обмена специалистами и создания совместных программ.

Ориентация мировых рейтингов не только на образовательный процесс, но и на научные достижения вузов помогут российским заведениям высшего образования активизировать научно-исследовательскую деятельность, а также наладить механизм привлечения ведущих и молодых ученых путем как привлечения новых кадров, так и путем активизации программ подготовки кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура, постдокторантура). На российском образовательном рынке эта тенденция проявляется в повышении спроса на программы подготовки кадров высшей квалификации, повышение спроса в институте соискательства ученой степени, реорганизации аспирантуры как третьей ступени высшего образования, введении нового порядка защиты кандидатских и докторских диссертаций в формате научного доклада для ведущих специалистов в отрасли, а также появлении и развитии формата постдокторантуры при научно-исследовательских институтах и выпускающих кафедрах. Совокупность данных мер позволяет российским вузам привлекать молодых и перспективных ученых в качестве научно-

педагогических и профессорско-преподавательских кадров и обеспечивать себе систему внутреннего обеспечения кадрами высшей квалификации.

Помимо этого, участие в международных рейтингах предусмотрено в национальных проектах, в частности, в национальном проекте «Наука и университеты». Согласно плану развития российской науки и реорганизации системы высшего образования, в период до 2024 года российские вузы должны обеспечить свое присутствие на мировой арене, выводя национальные университеты в топ-5 стран мира в приоритетных научно-технологических областях, привлечь максимальное число ведущих мировых и молодых ученых в научно-образовательные центры, которыми становятся ведущие университеты страны, а также увеличить план внутренних затрат на научно-технологические исследования и разработки по отношению к ВВП страны (Национальные проекты 2019).

### **Современные тенденции российского образования в связи с участием в международных рейтингах**

В качестве основных тенденций российского образования, связанных с вступлением российских вузов в мировые рейтинги, следует отметить следующие: укрупнение научно-образовательных центров, создание национальных университетов и федеральных университетов; создание точек роста и объединение мелких институтов в системы университетов и филиалов; интеграция университетов в системы международных баз данных (Web of Science – Сеть науки, Scopus и пр.); создание централизованных систем учета эффективности научных кадров; расширение программ академической мобильности студенческого, профессорско-преподавательского и научно-педагогического состава; активизация студенческой науки и самоуправления; реорганизация стратегий университетов в рамках создания образовательной среды; реализация модульной и кампусной программ обучения, реализация индивидуальных образовательных траекторий [7].

Первая тенденция – укрупнение научных центров и создание сети национальных и федеральных университетов – связана с особенностями методологии оценки рейтингов. Так, система оценки вузов, в особенности у рейтинга Academic Ranking of World Universities, направлена на оценку крупных вузов со сложившейся историей и академической репутацией. Так, важным критерием для оценки вузов является оценка его образовательной инфраструктуры, количества выпускников и студентов, а также уровня привлеченных преподавателей. Шанхайский рейтинг (ARWU) учитывает количество нобелевских лауреатов и лауреатов премии Филдса в составе научно-педагогических и профессорско-преподавательских кадров, а также в составе выпускников вуза, чем могут похвастаться только крупные мировые учебные заведения с наивысшим уровнем образования. При этом в качестве сотрудников или приглашенных лекторов ученые-лауреаты данных престижных наград будут участвовать только в научных или образовательных проектах соответствующего уровня, также им будет требоваться соответствующая инфраструктура, техническое и технологическое обеспечение, возможность привлечения финансирования и пр. Рейтинг THE также учитывает объем привлекаемого

университетом финансирования со стороны прочих научно-технических и научно-образовательных организаций и со стороны организаций промышленной сферы. Соответственно, все эти требования легче выполнить крупным научно-образовательным организациям, тогда как мелкие институты и университеты не могут достичь того же уровня за счет более низкого уровня собственных мощностей, потребностей и возможностей, среди которых ограниченный спектр образовательных услуг. Тенденция к укрупнению образовательных организаций и объединению институтов и научно-исследовательских институтов под единой эгидой университетов активно поддерживается национальным проектом «Наука и университеты», действующем с 2014 по 2024 год, в рамках которого на данный момент статус национальных университетов получили 23 российских вуза, а статус федеральных университетов – еще 10 образовательных учреждений. Помимо этого в университетской среде активно развивается концепция консорциумов – коллабораций научно-исследовательских организаций, вузов и субъектов реальных отраслей экономики [8].

Следующая тенденция – создание точек роста – напрямую связана с предыдущей описываемой тенденцией. Федеральные университеты России становятся ведущими научно-образовательными центрами в своих областях, становясь своеобразными центрами притяжения для субъектов реальной экономики и прочих научно-образовательных учреждений всех уровней. На данный момент федеральные университеты созданы в крупнейших и важнейших городах Российской Федерации: Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Красноярске, Ставрополе, Якутске, Архангельске, Симферополе, Казани, Владивостоке, Калининграде, и названы в честь соответствующих регионов России: Уральский федеральный университет, Южный федеральный университет, Сибирский федеральный университет, Северо-Кавказский федеральный университет, Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова, Северный (Арктический) федеральный университет, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, Казанский федеральный университет, Дальневосточный федеральный университет, Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта [9].

Третья тенденция – интеграция университетов в международные базы данных (далее – МБД), связана с системой учета и оценки публикационной активности международными рейтинговыми системами в области образования. Так, рейтинг ТНЕ еще недавно ориентировался в своей оценке в основном на публикации, индексируемые МБД Web of Science – Сеть науки, так как их оценкой занимается компания Thomson Reuters с помощью модуля Clarivate Analytics. Тогда как система QS Universities Ranking ранее основывала свою оценку на анализе публикационной активности МБД Scopus, анализируемую с помощью модуля Elsevier [10]. Относительно недавно (в 2019 г.) оба рейтинга пересмотрели свою методологию и стали учитывать публикационную активность ученых согласно обеим базам данных. Однако программа Министерства науки и высшего образования РФ «5-100» задала ведущим университетам требования по вхождению периодических индексируемых изданий, созданных и функционирующих на базе университетских подразделений

в МБД WoS и Scopus. Таким образом, согласно данным аналитики, благодаря следованию этим программам доля российских статей в МБД Scopus и WoS неуклонно растет, начиная с 2003 года (рис. 1–3).

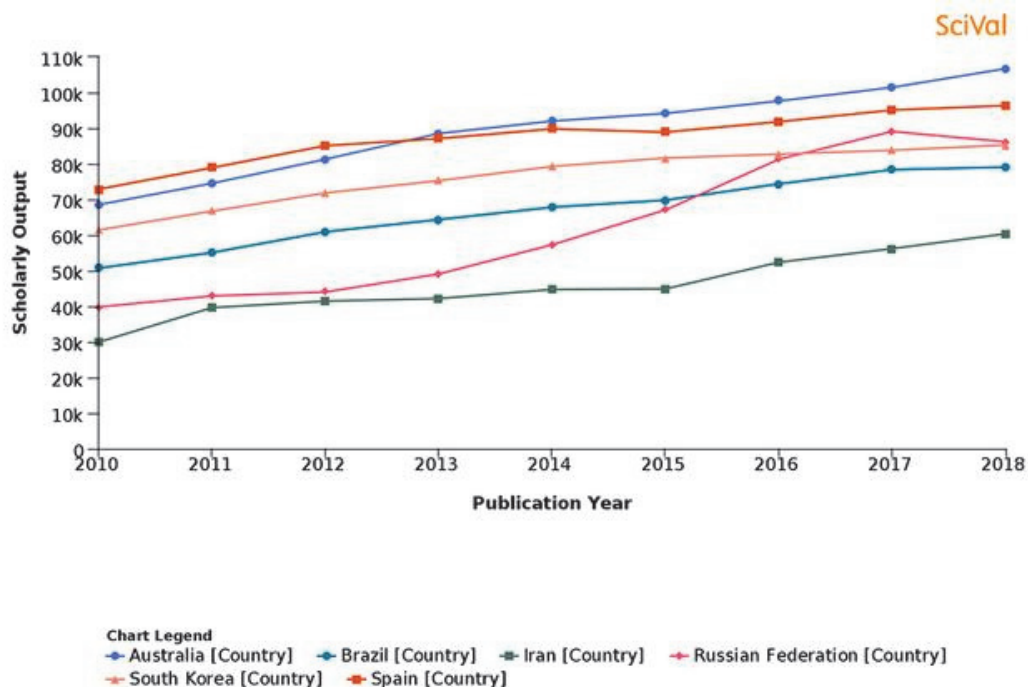


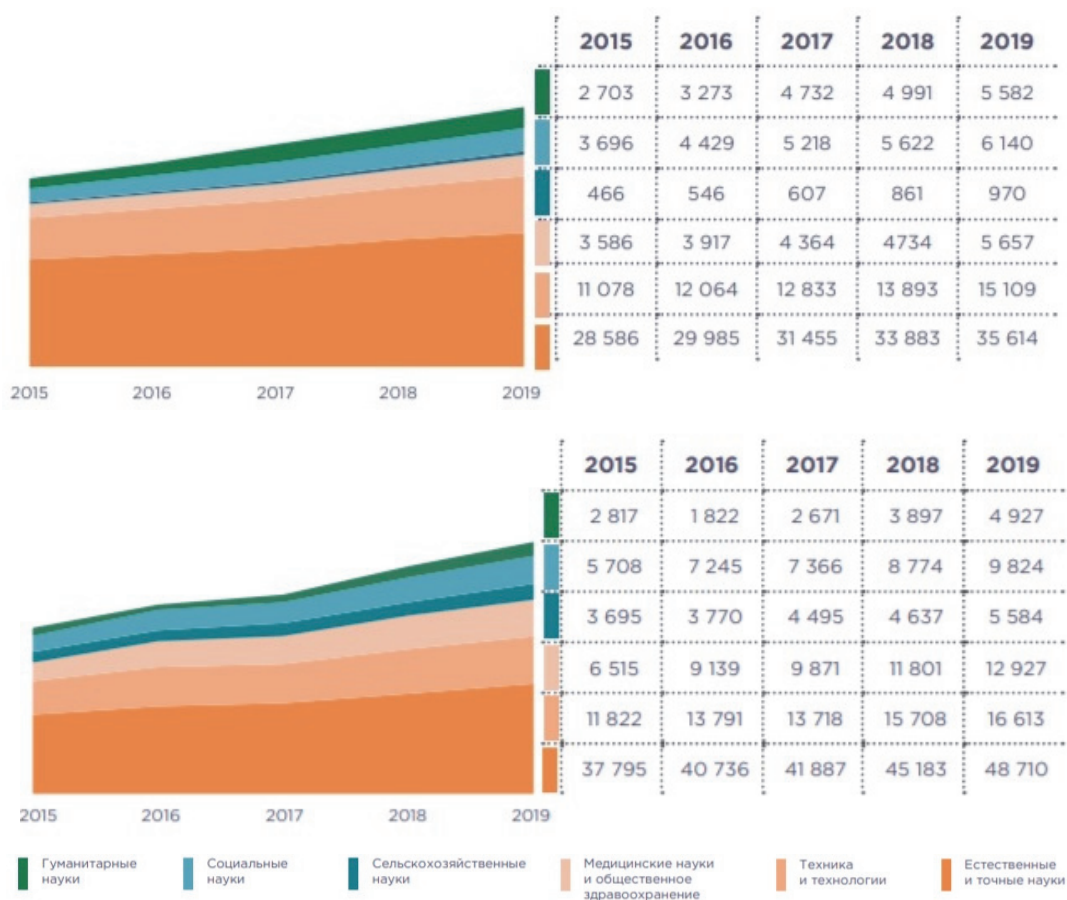
Рис. 1. Динамика публикационной активности по странам в МБД Scopus (2010–2018)<sup>1</sup>



Рис. 2. Динамика числа российских журналов и среднего числа научных статей (2015–2019)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Тренды публикационной активности российских ученых по данным Web of Science, Scopus // Министерство науки и высшего образования, 2020. URL: [https://riep.ru/upload/iblock/869/Publikatsionnaya-aktivnost-2020\\_-Vyпуск-1.pdf](https://riep.ru/upload/iblock/869/Publikatsionnaya-aktivnost-2020_-Vyпуск-1.pdf). Дата обращения: 01.11.2021.

<sup>2</sup> Тренды публикационной активности российских ученых по данным Web of Science, Scopus // Министерство науки и высшего образования, 2020. URL: [https://riep.ru/upload/iblock/869/Publikatsionnaya-aktivnost-2020\\_-Vyпуск-1.pdf](https://riep.ru/upload/iblock/869/Publikatsionnaya-aktivnost-2020_-Vyпуск-1.pdf). Дата обращения: 01.11.2021.



**Рис. 3. Динамика публикационной активности в России и в мире по предметным областям (2015–2019)<sup>3</sup>**

Третья тенденция – повышение мобильности студенческих и научно-педагогических кадров, а также представителей профессорско-преподавательского состава – непосредственно связана с предыдущими тенденциями. Создание международных научных коллабораций, сотрудничество с ведущими мировыми университетами в приоритетных областях развития науки и технологий позволяет во-первых перенять мировые практики ведения научных исследований и особенностей организации образовательного процесса, но также привлечь внешнее финансирование в российские университеты и повысить узнаваемость российских вузов на мировой образовательной арене и создать положительную академическую репутацию как в целом российского образования, так и отдельных вузов страны по различным предметным областям [11].

### **Динамика позиций российских университетов в мировых рейтингах**

На рис. 4 изображена динамика продвижения российских вузов в мировых рейтингах и их объективная оценка по количеству обучающихся, уровню

<sup>3</sup> Тренды публикационной активности российских ученых по данным Web of Science, Scopus // Министерство науки и высшего образования, 2020. URL: [https://riep.ru/upload/iblock/869/Publikatsionnaya-aktivnost-2020\\_-Vypusk-1.pdf](https://riep.ru/upload/iblock/869/Publikatsionnaya-aktivnost-2020_-Vypusk-1.pdf). Дата обращения: 01.11.2021.

научно-исследовательской деятельности и возрасту университета за последние 10 лет в период с 2011 по 2021 г. При этом можно отметить, что многие из университетов, попавших в данный список, являются новыми укрупненными федеральными и национальными университетами, такими как Национальный исследовательский Томский университет или Казанский (Приволжский) федеральный университет, что говорит об эффективности проводимого национального проекта «Наука и университеты». Помимо них в список также попали крупнейшие и наиболее известные российские университеты с уникальной историей, среди которых МГУ им. М.В. Ломоносова и РУДН.



Рис. 4. Динамика продвижения российских вузов в рейтинге QS<sup>4</sup>

<sup>4</sup> TopUniversities / QS World Universities Ranking 2021–2022. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021>. Дата обращения: 11.11.2021.



Критерии для оценки вузов:

Size: XL – более 30 тыс. студентов; L – более 12 тыс. студентов; M – более 5 тыс. студентов, S – менее 5 тыс. студентов.

Res: VH – очень высокий уровень исследовательской деятельности; H – высокий уровень исследовательской деятельности; M – умеренный уровень исследовательской деятельности; L – ограниченный уровень исследовательской деятельности.

Age: S – старше 100 лет (исторический); 4 – более 50 лет (зрелый); 3 – более 25 лет (признанный); 2 – более 10 лет (молодой); 1 – менее 10 лет (новый).

Каждому вузу, проходящему экспертную оценку QS Universities Ranking, присваиваются данные индексы для того, чтобы обозначить объективные показатели их оценки.

### Заключение

Интеграция российских вузов в систему международных рейтингов связана с такими мировыми тенденциями, как глобализация, активизация процессов миграции, виртуализация и модернизация социальных институтов. Для адекватного и эффективного включения российских вузов в систему международного рынка образовательных услуг российская система высшего образования и науки была последовательно реорганизована и модернизирована в соответствии с требованиями мирового научного сообщества. Следствием этого стало включение России в Болонскую систему ступеней высшего образования, реорганизация системы вузовского образования и активизация международных коллабораций с другими мировыми университетами.

Для соответствия требованиям мировых рейтингов для российских университетов были разработаны программы Министерства науки и высшего образования (проект 5-100), а также национальные проекты (национальный проект «Наука и университеты», национальный проект «Образование»). В результате работы в рамках данных проектов российские вузы смогли реализовать дорожные карты, связанные с продвижением позиций российских университетов в системе международных рейтингов. Результатом данных преобразований стало включение российских периодических изданий в международные базы данных, увеличение доли публикаций с участием российских ученых в международных базах данных, увеличение числа проектов с участием ведущих мировых ученых и российских исследователей, активизация академической мобильности студенческих, профессорско-преподавательских и научно-педагогических кадров, создание новых программ обучения, в т.ч. совместных с другими университетами на всех уровнях обучения, а также общая интенсификация научно-исследовательской деятельности университетов. Благодаря грамотной стратегии развития российских вузов, детальной разработке дорожных карт конкретных университетов с учетом их индивидуальных особенностей и потребностей российские вузы продолжают расширять сферу своего влияния на международной арене и продвигаться в позициях ведущих мировых рейтингов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Виноградова Е.* Лучшие из высших // Вестник. № 98. 01.06.2021.
2. *Карпенко О.М., Бершадская М.Д.* Высшее образование в странах мира: анализ данных образовательной статистики и глобальных рейтингов в сфере образования. М.: Изд-во СГУ, 2019.
3. *Интернационализация высшего образования: тенденции, стратегии, сценарии будущего.* М.: Логос, 2020.
4. *Леденева В.Ю.* Международная образовательная миграция в России: потенциал и перспективы // Социология образования. 2014. № 3. С. 68–78.
5. *Кузнецова А.Р.* Тенденции образовательной миграции в Российской Федерации // *Siberian Socium*. 2019. Т. 3. № 2. С. 52–65. <https://doi.org/10.21684/2587-8484-2019-3-2-52-65>
6. *Кузнецова А.Р., Кадыров Э.М., Ягафарова В.А.* Основные социально-экономические индикаторы развития системы образования в России и мире // Высшее образование сегодня. 2013. № 3. С. 18–21.
7. *Полозов А.А.* Рейтинг вуза: эволюция проблемы // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 2(72). С. 85–89.
8. *Национальные проекты: целевые показатели и основные результаты. На основе паспортов национальных проектов, утвержденных президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г.* Москва, 2019. 56 с.
9. *Щелкунов М.Д., Бухараев В.М.* Федеральный университет: диалектика становления // Вестник экономики, права и социологии. Серия «Социология». 2013. № 2. С. 242–246.
10. *Bornmann L., Haunschild R.* Does Evaluative Scientometrics Lose Its Main Focus on Scientific Quality by the New Orientation Towards Societal Impact? // *Scientometrics*. 2017. Vol. 110. № 2. P. 937–943. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-2200-2>
11. *Карпенко О.М., Бершадская М.Д., Вознесенская Ю.А.* Международные рейтинги университетов как показатель качества высшего образования // Инновации в образовании. 2017. № 6.

## REFERENCES

1. Vinogradova E. Luchshie iz vysshih [The Best of the Highest]. *Vedomosti*. 98; 01.06.2021 (In Russ.).
2. Karpenko O.M., Bershadskaja M.D. *Vysshee obrazovanie v stranah mira: analiz dannyh obrazovatel'noj statistiki i global'nyh rejtingov v sfere obrazovanija* [Higher Education in the Countries of the World: Analysis of Educational Statistics and Global Rankings in Education]. Moscow: Izd-vo SGU; 2019 (In Russ.).
3. *Internacionalizacija vysshego obrazovanija: tendencii, strategii, scenarii budushhego* [Internationalization of Higher Education: Trends, Strategies, Scenarios for the Future]. Moscow: Logos; 2020 (In Russ.).
4. Ledenjova V.Ju. *Mezhdunarodnaja obrazovatel'naja migracija v Rossii: potencial i perspektivy* [International Educational Migration in Russia: Potential and Prospects]. *Sociologija obrazovanija*. 2014;3:68–78 (In Russ.).
5. Kuznecova A.R. *Tendencii obrazovatel'noj migracii v Rossijskoj Federacii* [Trends of Educational Migration in the Russian Federation]. *Siberian Socium*. 2019;3(2):52–65. <https://doi.org/10.21684/2587-8484-2019-3-2-52-65> (In Russ.).
6. Kuznecova A.R., Kadyrov Je.M., Jagafarova V.A. *Osnovnye social'no-jekonomicheskie indikatory razvitija sistemy obrazovanija v Rossii i mire* [The Main Socio-economic Indicators of the Development of the Education System in Russia and the World]. *Vysshee obrazovanie segodnja*. 2013;3:18–21 (In Russ.).
7. Polozov A.A. *Rejting vuza: jevoljucija problem* [University Rating: Evolution of the Problem]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. 2011;2(72):85–89 (In Russ.).

8. *Nacional'nye proekty: celevye pokazateli i osnovnye rezul'taty. Na osnove pasportov nacional'nyh proektov, utverzhdonnyh prezidiumom Soveta pri Prezidente Rossijskoj Federacii po strategicheskomu razvitiju i nacional'nym proektam 24 dekabnja 2018 g.* [National Projects: Targets and Key Results. Based on the Passports of National Projects Approved by the Presidium of the Presidential Council for Strategic Development and National Projects on December 24, 2018]. Moscow; 2019. 56 p. (In Russ.).
9. Shhelkunov M.D., Buharaev V.M. Federal'nyj universitet: dialektika stanovlenija [Federal University: Dialectics of Formation]. *Vestnik jekonomiki, prava i sociologii. Serija "Sociologija"*. 2013;2:242–246 (In Russ.).
10. Bornmann L., Haunschild R. Does Evaluative Scientometrics Lose Its Main Focus on Scientific Quality by the New Orientation Towards Societal Impact? *Scientometrics*. 2017;2(110):937–943. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-2200-2>
11. Karpenko O.M., Bershadskaja M.D., Voznesenskaja Ju.A. Mezhdunarodnye rejtingi universitetov kak pokazatel' kachestva vysshego obrazovanija [International University Rankings as an Indicator of the Quality of Higher Education]. *Innovacii v obrazovanii*. 2017;6 (In Russ.).

#### **Информация об авторах:**

*Эбзеева Юлия Николаевна* – кандидат филологических наук, заведующая кафедрой иностранных языков филологического факультета, первый проректор-проректор по образовательной деятельности Российского университета дружбы народов (ORCID ID: 0000-0002-0043-7590) (e-mail: ebzeeva\_yun@pfur.ru).

*Гишкаева Луиза Нахидовна* – кандидат филологических наук, доцент кафедры иностранных языков филологического факультета Российского университета дружбы народов (ORCID ID: 0000-0001-7627-5375) (e-mail: gishkaeva\_ln@pfur.ru).

#### **Information about the authors:**

*Yulia N. Ebzeeva* – PhD in Philology, Head of the Department of Foreign Languages (Philological Faculty), First Vice-Rector – Vice-Rector for Education, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University) (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0002-0043-7590) (e-mail: ebzeeva\_yun@pfur.ru).

*Luiza N. Gishkaeva* – PhD in Philology, Associate Professor of the Department of Foreign Languages (Philological Faculty), Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University) (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0001-7627-5375) (e-mail: gishkaeva\_ln@pfur.ru).



DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-1-20-28

Научная статья / Research article

## Цифровая трансформация образовательного процесса в Российской Федерации под влиянием распространения коронавирусной инфекции

Д.Г. Малов✉, С. Тыштыкбаева

Российский университет дружбы народов,  
117198, Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6  
✉1032160990@rudn.ru

**Аннотация.** В 2020 году мировое сообщество столкнулось с особенно острым кризисом в виде распространения новой коронавирусной инфекции. В условиях, когда людям необходимо соблюдать режим самоизоляции для сохранения жизни и здоровья, происходит трансформация всех сфер общества. В связи с этим особый интерес для исследователей представляет сфера образования, процессы в которой невозможно остановить на длительный срок. Во многих странах единственным жизнеспособным вариантом осуществления образовательного процесса стал переход на дистанционный режим. В статье рассматриваются особенности перехода к онлайн обучению в России, а также анализируются последствия изменений в системах школьного и высшего образования. Также авторы показывают, что пандемия привела к резкому росту востребованности различных онлайн-курсов и платформ.

**Ключевые слова:** образовательный процесс, образовательные учреждения, трансформация, пандемия, дистанционное обучение

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

### История статьи:

Статья поступила в редакцию: 03.03.2021. Статья принята к публикации: 10.12.2021.

### Для цитирования:

Малов Д.Г., Тыштыкбаева С.Е. Цифровая трансформация образовательного процесса в Российской Федерации под влиянием распространения коронавирусной инфекции // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 1. С. 20–28. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-20-28>

## Digital Transformation of the Educational Process under the Influence of the Spread of a New Coronavirus Infection in Russia

Denis G. Malov✉, Sabina Tyshtykbaeva

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University),  
Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russian Federation, 117198  
✉1032160990@rudn.ru

**Abstract.** In 2020, the world community faced a particularly acute crisis in the form of the spread of a new coronavirus infection. People need to observe the regime of self-isolation to preserve life

© Малов Д.Г., Тыштыкбаева С., 2022



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

and health, therefore transformation of all society spheres is taking place. Education is of particular interest for researchers because these processes are not possible to pause for a long time. The only viable option for the implementation of the educational process in many countries is the transition to distance learning. The article examines the features of the transition to online education in Russia and analyzes the consequences of changes in the systems of school and higher education. The authors also believe that the pandemic has led to a sharp increase in the demand for various online courses and platforms.

**Keywords:** educational process, educational institutions, transformation, pandemic, distance learning

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

**Article history:**

The article was submitted on 03.03.2021. The article was accepted on 10.11.2021

**For citation:**

Malov D.G., Tyshytkbaeva S. Digital Transformation of the Educational Process under the Influence of the Spread of a New Coronavirus Infection in Russia. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(1):20–28. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-20-28>

В последние десятилетия произошли изменения в различных сферах жизнедеятельности общества, связанные прежде всего с фактором быстрого развития информационных технологий. В это же время происходит скоростное развитие цифровых коммуникаций, в частности, появление и развитие Интернета, а также сопутствующих нововведений, таких как создание различных баз данных, повсеместная цифровизация различных организаций, учреждений, в том числе и в сфере образования. Учитывая тот факт, что цифровые технологии на тот момент стали жизненно необходимым трендом для всего мира [1], а в настоящее время являются неотъемлемой частью жизни общества, то можно сделать вывод о том, что предпосылки к введению, развитию, а также исследованию, учреждению новых видов и способов функционирования информационно-коммуникационных технологий были заложены уже на начальной стадии их применения.

Следует отметить, что изначально введение цифровых технологий, а именно обеспечение бесперебойного обмена информацией в любое время, возможность коммуникации между людьми, находящимися в различных точках земного шара, разработка и внедрение различных информационных программ и платформ, которые обеспечивают решение целого ряда вопросов «здесь и сейчас», например «Сбербанк онлайн», приложение Microsoft Teams и др. характеризовалось стремлением различных экономических игроков угодить потребителю, что давало толчок развитию рынка услуг в сфере информационных технологий, однако имело, несомненно, коммерческий характер.

В 2020 году все сферы деятельности общества претерпели революционные изменения в связи с распространением новой коронавирусной инфекции Covid-19, опасной для жизни и здоровья человека. В связи с характерными особенностями новой болезни сфера информационно-коммуникационных технологий стала единственно способной обеспечить работу основных служб и компаний без физического контакта людей друг с другом. В сложившейся

ситуации мировое сообщество, в частности Российская Федерация, стало активно использовать накопленный в указанной сфере потенциал для реализации различных задач в области обеспечения своего функционирования [2].

Авторы полагают, что отдельное место при обсуждении данной проблематики занимает сфера образования. Такой вывод следует из специфики распространения вируса, из-за чего необходимо ограничивать контакты между людьми, особенно в ограниченном пространстве, а также из-за невозможности остановить учебный процесс в стране на долгий срок. Если учитывать только школьное образование, по данным Росстата в 2018 году в России насчитывается около 42 тыс. образовательных учреждений, в которых обучаются 15705,9 тыс. человек. Численность обучающихся в вузах составила примерно 4,1 млн человек, общее количество учреждений – 724 [3].

Необходимо отметить такое явление, как неоднородность распределения ресурсов по субъектам страны. Справедливым представляется замечание о том, что, например, столица, будет лучше обеспечена материальными и финансовыми ресурсами в большей мере из-за своего специфического статуса, сосредоточения финансовых потоков, стремления многих компаний учредить в ней свои филиалы, что означает поступление налогов и взносов в казну и т.д., чем любой другой регион. Отдельно следует отметить тот факт, что в соответствии с Указом Президента [4] принятие решения о введении карантинных мер в субъектах России ложилось на глав регионов, которые должны были опираться на эпидемиологическую ситуацию. В данном ключе для исследователей представляются принципиальными вопросы о том, каким образом происходил переход на дистанционное обучение в школах и вузах столицы и регионов, а также о том, возросла ли популярность образовательных онлайн-курсов в период пандемии и какой вклад в обеспечение дистанционного образования они внесли.

Как известно, Москва является одним из богатейших субъектов Российской Федерации. Власти города осознали преимущества цифровизации, в частности в образовании, и проводили работу по внедрению электронных технологий в жизнь горожан еще до пандемии. Примером этого может служить создание электронных ресурсов, таких как портал Правительства Москвы, с помощью которого москвичам можно было получить большой спектр услуг онлайн. В сфере образования также проводилась значительная работа. Примером является запуск осенью 2018 года проекта Московская электронная школа, который объединяет в себе около 1,5 тыс. школ, содержит различные материалы, а также позволяет, с использованием современных интернет-технологий, распределять персональные задания школьникам [5]. Специалисты, которые разрабатывали проект, придерживались требований Правительства Москвы, одним из которых была возможность подключаться к порталу даже с самых бюджетных мобильных устройств. Благодаря этому почти все школьники могут успешно использовать портал в режиме реального времени.

Приведенный проект является далеко не единственным. Московскими школами используются такие системы удаленного образования, как «Учи.ру» и «Яндекс.Учебник». Инструментом для подачи материалов ученикам были также различные платформы для видеоконференций, такие как Zoom,

а также Microsoft Teams. Они активно использовались до обострения эпидемиологической обстановки в стране как образовательными учреждениями, так и представителями бизнес-сообщества.

Тем не менее, отмечалось, что приведенные программы эффективно работают только в отношении семей, в которых от одного до двух-трех детей. Все дело в том, что часто онлайн-уроки проводятся в одно и то же время, поэтому дети из разных классов должны присутствовать на уроках одновременно. Логично предположить, что при большем количестве детей в семье явно могут возникнуть проблемы с посещением занятий. Помимо таких ячеек общества существуют еще малообеспеченные семьи<sup>1</sup>, которые не могут позволить себе приобрести необходимые для удаленной работы технологические ресурсы. Школы, хотя и располагают планшетами или компьютерами, не могут передать их во временное пользование ученикам по примеру учебников и раздаточных материалов, из-за того, что такой процесс попадает под юрисдикцию имущественных отношений. Если опираться на существующий закон, то «имущество, принадлежащее учреждению, или казенному предприятию на основе оперативного управления, может быть передано в безвозмездное пользование с согласия собственника этого имущества» [6]. Это означает, что для получения оборудования между школой и родителями должен быть заключен гражданский договор, который в условиях пандемии заключить не представляется возможным с большей частью таких семей.

После введения Указом Президента карантинных мер, были разработаны необходимые нормативно-правовые акты, которые регулировали деятельность образовательных учреждений в период карантина [7, 8]. Таким образом, представляется, что на момент введения карантинных мер, в частности, учреждения дистанционного образования, власти Москвы были готовы выполнить требования за счет подготовленной ранее материальной базы. Необходимо было лишь настроить ресурсы на бесперебойную работу в режиме повышенной активности пользователей.

Похожий алгоритм был использован и при переводе образовательных учреждений высшего образования города Москвы на удаленную работу. Во всех московских вузах существуют собственные образовательные порталы и платформы, которые позволяют размещать задания для студентов, обмениваться необходимой информацией с преподавателями, а также содержат необходимые базы данных. В качестве примера можно привести Российский университет дружбы народов, в котором была разработана и введена в эксплуатацию Телекоммуникационная учебная информационная система (ТУИС) [9]. С помощью этой системы преподаватели размещали необходимые материалы, задания, проводили аттестации и проверки, а также экзамены. Следует отметить тот факт, что даже проведение государственного экзамена по окончании университета проходило с использованием этой системы в совокупности с программой прокторинга Examus [10], разработанной для предотвращения недобросовестных попыток списывания, а также проведения контроля

---

<sup>1</sup> Малообеспеченная семья – семья, средний доход которой на каждого человека не превышает установленный законодательством и региональным представительством прожиточный минимум.

соблюдения регламента экзамена путем осуществления аудио- и видеозаписи всего процесса. Студенту, проходящему экзамен, необходимо было авторизоваться с помощью паспорта гражданина РФ. Такая же модель была применена и при проведении вступительных испытаний в вуз летом 2020 года для абитуриентов.

Образовательные организации в регионах также вынуждены были ввести формат дистанционного обучения, подчиняясь как региональному, так и федеральному законодательству. Так, например, в лицее № 35 г. Ставрополя Ставропольского края согласно информационному порталу образовательной организации [11] для обеспечения образовательного процесса в условиях пандемии были использованы телекоммуникационные технологии, которые позволили проводить занятия онлайн, соблюдая меры обязательной самоизоляции граждан весной 2020 года. Также был определен перечень необходимых технологических ресурсов (компьютер, подключенный к сети Интернет, принтер, сканер, камера), которыми должен быть укомплектован школьник во время дистанционного обучения, а также количество семей, которым необходимо предоставить упомянутый перечень, для чего заблаговременно были заключены гражданские договоры в соответствии с законодательством РФ. Также следует отметить тот факт, что все регионы ориентировались на одни и те же нормативно-правовые акты в отношении регулирования дистанционного обучения, из чего возникает вывод о том, что все субъекты в данном ключе действовали примерно одинаково. Такое мнение возникло после изучения нормативно-правовой базы региональных правительств, в частности Калининградской области [12] и Ставропольского края [13].

Следует также отметить, что образовательные организации в регионах провели переход на дистанционное обучение более «безболезненно» по сравнению со столичными. В связи с чем возникает вопрос: почему в регионах смогли вовремя обеспечить школьников необходимыми ресурсами, а в Москве нет? Все дело в том, что в соответствии с Указом Президента субъекты страны могли либо вводить, либо не вводить режим обязательной самоизоляции на свое усмотрение. В связи с этим упомянутый режим в субъектах был введен позже, чем в Москве, что позволило, учитывая пример столицы, заранее провести подготовительные мероприятия.

Следует отдельно отметить невозможность введения дистанционного формата обучения в маленьких отдаленных деревнях и селах из-за технологической отсталости данных территорий, отсутствия инфраструктуры и прочих факторов. Однако, по мнению авторов, введение или отсутствие дистанционного обучения там – вопрос не принципиальный. Исходя из того, что в более крупных поселениях, районных центрах, а также приближенных к ним населенных пунктах, существуют возможности, а также необходимость перевести учеников школ на удаленное обучение с применением сети Интернет, а численность населения в подобных поселениях значительно выше, чем в удаленных деревнях и селах в силу целого ряда различных причин, то можно сказать, что практическая необходимость введения специальных мер в образовательном процессе отсутствует. Часто в таких школах обучается небольшое количество учеников, а классы составляют менее 20 учеников.



Вузы, на наш взгляд, являются более мощными и самостоятельными элементами системы образования страны, нежели школы. Поэтому каждый вуз мог дополнить регламент о переходе на дистанционное обучение различными оригинальными положениями. Хотелось бы привести Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ) в качестве примера. Так, руководство СтГАУ приняло принципиальные меры в отношении защиты кандидатских диссертаций [14], а именно все защиты, назначенные на период с апреля по июнь, были перенесены на более поздние даты. Защиты ВКР у магистров и бакалавров, прошли в дистанционном режиме с использованием телекоммуникационных технологий [15], как и проведение вступительных испытаний при поступлении [16]. В остальном же вуз ориентировался на общероссийскую практику. Также следует отметить тот факт, что длительность дистанционного обучения была меньше, чем, например, в Москве, из-за различий в эпидемиологической ситуации столицы и Ставропольского края.

Следует также отдельно отметить и вклад различных онлайн-курсов и платформ, который был внесен в процесс самообразования граждан во время пандемии. Можно сказать, что указанные программы были популярны всегда. Однако во время действия ограничительных мер наблюдался стремительный рост их популярности. Так, по информации аналитиков из Skillbox [17], во время введения режима самоизоляции люди начали чаще обращаться к различным образовательным ресурсам. С началом карантина количество выполняемых заданий выросло на 40%, а по сравнению с 2019 годом – на 150%.

Таким образом, исходя из приведенной информации, можно прийти к следующим выводам: во-первых, цифровая трансформация системы образования России началась давно, а во время введения ограничительных мер был использован накопленный потенциал процесса. Во-вторых, деятельность школ на дистанционном обучении была достаточно жестко регламентирована законодательством, причем следует отметить, что особых различий между федеральными законами и региональными не наблюдалось. Однако в связи с неоднородностью распространения инфекции в стране столица, например, полностью не смогла обеспечить малоимущие и многодетные семьи необходимой технической составляющей, в отличие от регионов, которым различия в скорости распространения позволили заблаговременно подготовиться. В отношении вузов страны можно определить следующее: являясь более самостоятельными единицами, имея свои экономические мощности, учреждения высшего образования могли позволить себе не только следовать законодательству страны в отношении образовательного процесса, но и создавать какие-либо нововведения в данной отрасли, с учетом региональной и отраслевой специфики, которые не противоречили бы нормативно-правовой базе.

Основываясь на приведенных примерах введения дистанционного обучения, можно сказать, что процесс внедрения новых образовательных стандартов был в большей степени успешным. Можно сделать прогноз относительно того, что во все сферы деятельности общества, в частности и в образование, с течением времени все более и более будут внедряться современные технологии, в том числе и для дистанционного обучения. Однако сразу следует отметить, что авторам не кажется возможным полный перевод участников образовательного процесса на удаленное обучение из-за того, что помимо знаний участие в

упомянутаом процессе позволяет более успешно социализироваться. Думается, что дистанционные занятия не смогут заменить живое общение по линиям учитель-ученик, учитель-учитель, а также ученик-ученик.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федотова В.С., Бороненко Т.А. Предпосылки цифровой трансформации российской системы образования // Вестник Самарского университета. 2020. № 26(2). С. 70–78. <https://doi.org/10.18287/2542-0445-2020-26-2-70-78>
2. Приказ № 103 от 17 марта 2020 года «Об утверждении временного порядка сопровождения реализации образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования, образовательных программ среднего профессионального образования и дополнительных общеобразовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий». URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/d8273e59ca68baf01b8a30ad3fe33ee8/>. Дата обращения: 12.02.2021.
3. Министерство Просвещения РФ. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/66ab2b7c2368e3b463e9>. Дата обращения: 12.02.2021.
4. Указ Президента Российской Федерации о мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_349217/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349217/). Дата обращения: 12.02.2021.
5. Московская электронная школа. URL: <https://www.mos.ru/city/projects/mesh/>. Дата обращения: 12.02.2021.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/). Дата обращения: 12.02.2021.
7. Указ Мэра Москвы № 20-УМ от 14 марта 2020 года. URL: <https://www.mos.ru/upload/documents/docs/20-УМ.pdf>. Дата обращения: 12.02.2021.
8. Приказ № 125 от 25 марта 2020 года «О деятельности организаций, находящихся в ведении Министерства просвещения Российской Федерации, в условиях предупреждения распространения коронавирусной инфекции на территории Российской Федерации». URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/d8273e59ca68baf01b8a30ad3fe33ee8/>. Дата обращения: 12.02.2021.
9. Приказ Ректора РУДН № 426/р от 16 марта 2020 года «Об изменениях в организации учебного процесса по образовательным программам очной формы обучения в весеннем семестре 2019/2020 гг.».
10. Examus. URL: <https://ru.examus.net>. Дата обращения: 12.02.2021.
11. Лицей № 35 г. Ставрополя. URL: <http://lic35.ru/index.php?id=85>. Дата обращения: 12.02.2021.
12. Приказ 362/1 Министерства образования Калининградской области «Об организации образовательной деятельности в организациях, реализующих образовательные программы начального общего, среднего общего, основного общего образования в условиях распространения новой коронавирусной инфекции на территории Калининградской области». URL: <https://edu.gov39.ru/upload/iblock/41e/41ef23807f5941>. Дата обращения: 12.02.2021.
13. Постановление губернатора Ставропольского края № 127 от 3 апреля 2020 года о внесении изменений в постановление губернатора Ставропольского края № 119. URL: [https://stavregion.ru/\\_lawbase/2020/04/127.pdf](https://stavregion.ru/_lawbase/2020/04/127.pdf). Дата обращения: 12.02.2021.
14. Объявления о защите кандидатских диссертаций «Ставропольский государственный аграрный университет». URL: <http://www.stgau.ru/science/dis/dis.php>. Дата обращения: 12.02.2021.
15. Положение о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в ФГБОУ СтГау. URL: <http://www.stgau.ru/company/cuup/polog/12.pdf>. Дата обращения: 12.02.2021.
16. Положение о приеме студентов в 2020 году. ФГБОУ ВО Ставропольский государственный аграрный университет. URL: [http://new.stgau.ru/vikon/sveden/files/2\(2\).pdf](http://new.stgau.ru/vikon/sveden/files/2(2).pdf). Дата обращения: 12.02.2021.
17. Skillbox. URL: <https://skillbox.ru/>. Дата обращения: 12.02.2021.

## REFERENCES

1. Fedotova V.S., Boronenko T.A. Predposy'лки cifrovoj transformacii rossijskoj sistemy' obrazovaniya [Prerequisites for the Digital Transformation of the Russian Education System]. *Vestnik Samarskogo universiteta*. 2020;26(2):70–78 (In Russ.). <https://doi.org/10.18287/2542-0445-2020-26-2-70-78>
2. Prikaz № 103 ot 17 marta 2020 goda "Ob utverzhdenii vremennogo poryadka soprovozhdeniya realizacii obrazovatel'ny'x programm nachal'nogo obshhego, osnovnogo obshhego, srednego obshhego obrazovaniya, obrazovatel'ny'x programm srednego professional'nogo obrazovaniya i dopolnitel'ny'x obshheobrazovatel'ny'x programm s primeneniem e'lektronnoho obuchenie i distancionny'x obrazovatel'ny'x texnologij" [Order No. 103 of March 17, 2020 "On Approval of the Temporary Procedure for Supporting the Implementation of Educational Programs of Primary General, Basic General, Secondary General Education, Educational Programs of Secondary Vocational Education and Additional General Education Programs Using E-learning and Distance Learning Technologies"]. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/d8273e59ca68baf01b8a30ad3fe33ee8/>. Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
3. *Ministerstvo Prosveshheniya RF* [Ministry of Education of the Russian Federation]. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/66ab2b7c2368e3b463e9>. Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
4. *Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii o merax po obespecheniyu sanitarno-e'pidemiologicheskogo blagopoluchiya naseleniya na territorii Rossijskoj Federacii v svyazi s rasprostraneniem novoj koronavirusnoj infekcii (COVID-19)* [Decree of the President of the Russian Federation on Measures to Ensure the Sanitary and Epidemiological Welfare of the Population on the Territory of the Russian Federation in Connection with the Spread of a New Coronavirus Infection (COVID-19)]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_349217/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349217/). Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
5. *Moskovskaya e'lektronnaya shkola* [Moscow Electronic School]. URL: <https://www.mos.ru/city/projects/mesh/>. Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
6. *Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii* [The Civil Code of the Russian Federation]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/). Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
7. *Ukaz Me'ra Moskvy' № 20-UM ot 14 marta 2020 goda* [Decree of the Mayor of Moscow No. 20-UM dated March 14, 2020]. URL: <https://www.mos.ru/upload/documents/docs/20-YM.pdf>. Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
8. Prikaz № 125 ot 25 marta 2020 goda "O deyatel'nosti organizacij, naxodyashhixsya v vedenii Ministerstva prosveshheniya Rossijskoj Federacii, v usloviyax preduprezhdeniya rasprostraneniya koronavirusnoj infekcii na territorii Rossijskoj Federacii" [Order No. 125 of March 25, 2020 "On the Activities of Organizations under the Jurisdiction of the Ministry of Education of the Russian Federation in the Conditions of Preventing the Spread of Coronavirus Infection in the Territory of the Russian Federation"]. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/d8273e59ca68baf01b8a30ad3fe33ee8/>. Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
9. Prikaz Rektora RUDN №426/r ot 16 marta 2020 goda "Ob izmeneniyax v organizacii uchebnogo processa po obrazovatel'ny'm programmam ochnoj formy' obucheniya v vesennem semestre 2019/2020 gg." [Order of the Rector of the RUDN No. 426/r dated March 16, 2020 "On Changes in the Organization of the Educational Process for Full-time Educational Programs in the Spring Semester 2019/2020"] (In Russ.).
10. *Examus*. URL: <https://ru.examus.net>. Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
11. *Lyceum № 35 Stavropol*. URL: <http://lic35.ru/index.php?id=85>. Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
12. Prikaz 362/1 Ministerstva obrazovaniya Kaliningradskoj oblasti "Ob organizacii obrazovatel'noj deyatel'nosti v organizacijax, realizuyushhix obrazovatel'ny'e programmy' nachal'nogo obshhego, srednego obshhego, osnovnogo obshhego obrazovaniya v usloviyax rasprostraneniya novoj koronavirusnoj infekcii na territorii Kaliningradskoj oblasti" [Order 362/1 of the Ministry of Education of the Kaliningrad Region "On the Organization of Educational Activities in Organizations Implementing Educational

Programs of Primary General, Secondary General, Basic General Education in the Conditions of the Spread of a New Coronavirus Infection in the Kaliningrad Region”]. URL: <https://edu.gov39.ru/upload/iblock/41e/41ef23807f5941>. Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).

13. *Postanovlenie gubernatora Stavropol'skogo kraja № 127 ot 3 aprelya 2020 goda o vnesenii izmenenij v postanovlenie gubernatora Stavropol'skogo kraja № 119* [Resolution of the Governor of the Stavropol Territory No. 127 of April 3, 2020 on Amendments to the Resolution of the Governor of the Stavropol Region No. 119]. URL: [https://stavregion.ru/\\_lawbase/2020/04/127.pdf](https://stavregion.ru/_lawbase/2020/04/127.pdf). Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
14. *Ob'yavleniya o zashhite kandidatskix dissertacij* [Announcements about the Defense of PhD Thesis “Stavropol State Agrarian University”]. URL: <http://www.stgau.ru/science/dis/dis.php>. Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
15. *Polozhenie o poryadke provedeniya gosudarstvennoj itogovoj attestacii po obrazovatel'ny'm programmam vy'sshego obrazovaniya – programmam bakalavriata, specialiteta i magistratury' v FGBOU StGau* [Regulations on the Procedure for the State Final Certification of Educational Programs of Higher Education – Bachelor's Degree, Specialty and Master's Degree Programs in the FSUE StGAU]. URL: <http://www.stgau.ru/company/cuup/polog/12.pdf>. Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
16. *Polozhenie o prieme studentov v 2020 godu* [Regulations on the Admission of Students in 2020. Stavropol State Agrarian University]. URL: [http://new.stgau.ru/vikon/sveden/files/2\(2\).pdf](http://new.stgau.ru/vikon/sveden/files/2(2).pdf). Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).
17. *Skillbox*. URL: <https://skillbox.ru/>. Accessed: 12.02.2021 (In Russ.).

#### **Информация об авторах:**

*Малов Денис Геннадьевич* – магистрант кафедры государственного и муниципального управления Российского университета дружбы народов (e-mail: [1032160990@rudn.ru](mailto:1032160990@rudn.ru)).

*Тыштыкбаева Сабина* – магистрант кафедры государственного и муниципального управления Российского университета дружбы народов (e-mail: [1032164393@rudn.ru](mailto:1032164393@rudn.ru)).

#### **Information about the authors:**

*Denis G. Malov* – MSc of the Department of State and Municipal Management, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University) (Russian Federation) (e-mail: [1032160990@rudn.ru](mailto:1032160990@rudn.ru)).

*Sabina Tyshtykbaeva* – MSc of the Department of State and Municipal Management, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University) (Russian Federation) (e-mail: [1032164393@rudn.ru](mailto:1032164393@rudn.ru)).



## ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА


## PUBLIC ADMINISTRATION: THEORY AND PRACTICE

DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-1-29-41

Research article / Научная статья

### The Role of Public Participation in Governance towards Achieving Sustainable Development. Part 2

Maurice S. Nyaranga  , Chen Hao , Duncan O. Hongo 

Jiangsu University,  
Zhenjiang, Jiangsu, P.R. China, 212013  
simiyunyaranga@gmail.com

**Abstract.** Public participation aimed at improving the effectiveness of governance by involving citizens in governance policy formulation and decision-making processes. It was designed to promote transparency, accountability and effectiveness of any modern government. Although Kenya has legally adopted public participation in day-to-day government activities, challenges still cripple its effectiveness as documented by several scholars. Instead of reducing conflicts between the government and the public, it has heightened witnessing so many petitions of government missing on priorities in terms of development and government policies. Results show that participation weakly relates with governance hence frictions sustainable development. Theoretically, public participation influences governance efficiency and development, directly and indirectly, thus sustainable development policy and implementation depends on Public participation and good governance. However, an effective public participation in governance is has been fractioned by the government. Instead of being a promoter/sponsor of public participation, the government of Kenya has failed to put structures that would spur participation of citizens in policy making and other days to activities. This has brought about wrong priority setting and misappropriation of public resources; The government officials and political class interference ultimately limit public opinion and input effects on decision-making and policy formulation, which might be an inner factor determining the failure of public participation in Kenya. The study suggests the need for strengthening public participation by establishing an independent institution to preside over public participation processes.

**Keywords:** public participation, government, governance, sustainable development, institutionalization

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

#### Article history:

The article was submitted on 18.09.2021. The article was accepted on 01.10.2021.

© Nyaranga M.S., Hao C., Hongo D.O., 2022



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

**For citation:** Nyaranga M.S., Hao C., Hongo D.O. The Role of Public Participation in Governance towards Achieving Sustainable Development. Part 2. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(1):29–41. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-29-41>

## Results and Discussion

This section of the paper presents discussions on the key findings of the study. The key findings emanating from this study fall into the following thematic areas, indicating legitimacy of purpose; leadership characteristics; governance structure; communication; partner/role-player's characteristics; Interpersonal relation/level of trust; partner/role-player's learning outcomes; and motivation. Each of these themes is further discussed below in detail.

This section presumes from the analysis of the descriptive statistics of the variable constructs and their respective parameters as enshrined in Table 1. According to the table, the selected sample for analysis is 384. At the same time, about the mean, the most volatile activity is the budgeting process with mean values of 4.82 and willingness (with mean value 4.23) in PP, enabling environment (with mean value 3.57) in government and development funds (with mean value 2.31) in sustainable development. These values imply that due to increasing willingness for the public to participate in state policymaking, an enabling environment by the state is created and associated with the allotment of development funds to spur sustainable development. However, this does not holistically seem the case as demonstrated in further analysis.

On the other hand, the confirmatory test by Table 1 displays measure validities of the constructs, namely; PP, government and sustainable development, and which have been parameterized using respective real variables.

Initiating the analysis of Table 1, and starting with the endogenous variable measured by Priority and Development, we notice that its indicator parameters have respective factor loading coefficients as  $-0.91$  and  $0.48$ , and which are above (or close to) the  $0.5$  cut off measure. This means the indicator is significantly signposting sustainable development, whereas, the constructed variable having the Cronbach alpha  $0.73$  is also significant as depicted by its CR statistic  $0.701$  which approximates the  $0.7$  cutoff measure for a composite variable to be a valid measure.

With the exogenous one, we have PP and Government which have been constructed using the respective indicators. For PP, the indicator bears significant factor loading coefficients approximately equal to or greater than the  $0.5$  endpoint measure and implying that the indicators consequentially constructs the PP score. The constructed PP score with the Cronbach alpha weight  $0.82$  is also well integrated based on the Cronbach reliability coefficient of  $0.86$  which is outrightly greater than the  $0.7$  cutoff point. For the Government construct, it can be seen that out of the 5 indicator parameters, it's only PP law, Public interference and Enabling Environment that bears significant factor loading weights. That of Designated venues/Notification is weakly insignificant/significant and implying that they may disenfranchise the construction of the Government score. However, the integration of the 5 variables still significantly designates the Government constructed score index with a cumulative weight of  $0.79$  and significant.

Generally, the CFA executed for measure validation point that the greater than 0.5 cutoff point for the factor loadings supports the fact that the majority of the real variables sufficiently measures their respective latency. Besides, PP and sustainable development may strongly measure their constructs unlike the weak effect by Government in which indicators like designated venues and Notification are apparently insignificantly indicating. In regard to the general model fit, the significance of the Chi-Square statics is not only enough due to its sensitivity on sample size [1], and calling for other model fit diagnostics. Thus, the closer to 0.9 cutoff CFI index, the significant root mean square error, the greater than 0.5-factor loadings coefficient, and the composite reliabilities that are either above or close to 0.7 cutoff point strengthens that the convergent validity of the model is acceptable [1–3]. This analogy, therefore, favours further analysis which is initiated with the imploration of path analysis that holistically decomposes the underlying correlational paths/direction of influence on both parameters and constructs objectively done to aid demonstration of both the weight of the settings and causeway.

Table 1

**Confirmatory test analysis**

Construct / Indicator parameter	Cronbach Statistic Cronbach $\alpha$ (CR)	Factor Loading	Z-statistic
<b>Public participation</b>	0.815(0.856)		
Public awareness		0.563***	15.80
Understanding PP		0.501***	13.56
Willingness		0.476***	12.73
Budgeting Process		0.682***	-24.72
Facilitation		-0.592***	-16.04
Public attendance		0.622***	21.22
<b>Government</b>	0.799(0.875)		
Enabling Environment		0.489***	12.99
Designated venue		-0.42*	-0.92
Public interference		0.728**	38.53
Notification		-0.182	-1.09
PP Law		0.595***	17.93
<b>Sustainable Development</b>	0.738(0.701)		
Priority		-0.917***	-56.32
Development funds		0.482***	12.93

LR Chi-square statistic = 358.45\*\*; RMSEA=0.069; CFI=0.895; SRMR=0.071. Cronbach  $\alpha$  is the Cronbach alpha. Bracketed statistics are the respective variable constructs reliabilities (CR), the rest of the statistics presented are the coefficients while the \*, \*\*, and \*\*\* are the 10,5 and 1% significance respectively. LR is the likelihood ratio, RMSEA, the root mean square error of approximation, and CFI the comparative fit index.

Thus, according to path analysis in Figure 1, demonstrated, are some significant directed path dependencies. Regarding PP, the path by Public awareness,

Public attendance, willingness and the budgeting process bears a significant causal path to PP except for facilitation with a statistically insignificant negative coefficient. A large proportion of these indicators suggest a significant influence on PP. The implication is that awareness by the civic of the PP process is likely to facilitate their desire and attendance. However, the negative path by facilitation connotes the fact that citizens have to be assisted with various packages to attend the participation process that however yields a negative correlation. This may undesirably weaken the overall positive influence of PP on the Government. With sustainable development, both priority and development funds demonstrate significant causality paths to the construct. Their high significance with relatively large coefficient weights reflects their strong influence in sustainable development that, guided priority and autonomous access/presence of funds for development plays a key role in sustainable development. More, the strong contribution made by indicators of PP and sustainable development in this part coincides similar-consequentially greater effects by the same indicators to their respective constructs in the CFA test. However, the negative but strongly significant coefficient ( $-1.1$ ) amid PP and sustainable development implies that despite the two validly relating, they correlate negatively. For Government, a significant causal path indicates them as all positive but stronger for PP law and weakest for designated venues. In comparison, notification and designated venues which seem to insignificantly construct the Government score in the CFA above are hereby valid with significant causal paths. The evidence should be adding to the strength of their measure validity.

Furthermore, variable constructs display mixed causality paths; that is, between PP, government, and sustainable development. The most promising causality is the correlative backdrop between PP and sustainable development and with an enormous weight suggesting to paramount-coordinated mutual relationship amid the two variables for stable government coexistence. However, the underlying connection is negative and implying the discrepancies of the socio-political regimes and institutions. A similar-real but unpalatable underlying effect is demonstrated from both PP and sustainable development with weak weights. However, the literature supports that although there may underlay some causal trail by path analysis and coinciding with the data generating process, this may not go in support of the genuine relationship in the empirical field. Literature raises the need for further exploitation of causality direction in the constructs and is specifically investigated with the hypothesis of the current study demonstrated in Figure 1<sup>1</sup>. In this line, these constructs that generalise parameters of greater interest are however linked by some hypothetical statements describing the impact on to target variable. Thus, for between and within the constructs, the following hypothesis connoted as H1-H4 are designed, and impact tested as for Figure 1.

*H1-Public participation in the governance-policy formulation and implementation processes significantly impact the government,*

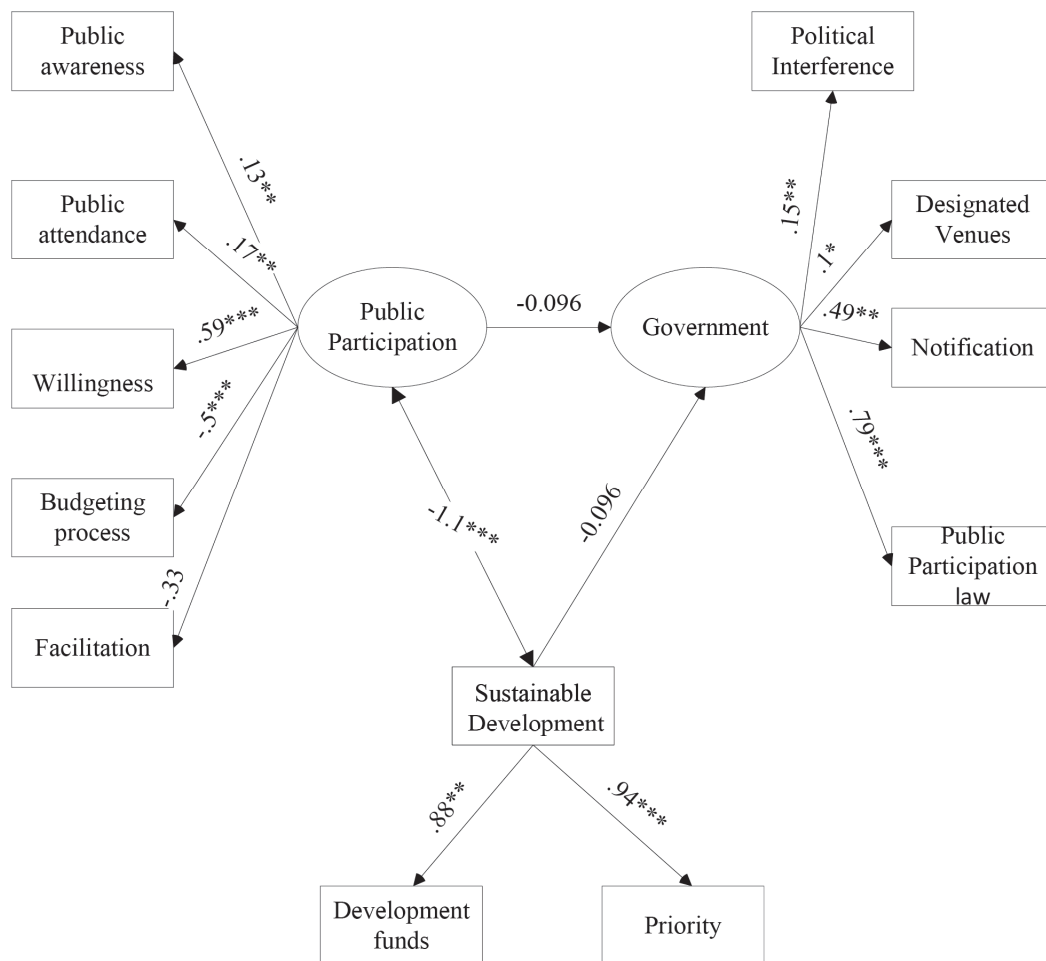
*H2-civic involvement in state policymaking process meaningfully causes sustainable development,*

<sup>1</sup> The figure is arrived at by using the latently developed constructs; PP, Government and Sustainable development using their respective indicator parameters integrated under path analysis and using the MLE and bootstrap function of SEM instruction.



*H3-the state via sustainable governance activities considerably induces sustainable development,*

*H4-the public participation-good governance mutual correlation supports substantial sustainable development.*



**Fig. 1. Path Analysis of PP, government, and sustainable development.**

n=384; LR-Chi-square (431.4) = Probability 0.000; RMSEA=0.083; CFI= 0.694; SRMR=0.702.

The statistics presented on the path diagram are the coefficients, while the \*, \*\*, and \*\*\* are the 10,5 and 1% significance respectively. LR is the likelihood ratio, RMSEA, the root mean square error of approximation, and CFI the comparative fit index

Therefore, Figure 1 demonstrates the outcome due to SEM regression of the estimated hypothesis using the maximum likelihood function (MLE) and bootstrap function in Stata 15 for H1-H3. The PCA<sup>2</sup> the component that encompassed the interactive terms by the two variable constructs (PP and government) while yielding a significant KMO statistic is implord in regard to H4. The 1% significant LR-Chi square statistic (431.4) does not wholesomely point to the sufficiency of the model

<sup>2</sup> Only the coefficient of modelled construct and test diagnostic statistic from the PCA analysis is presented regarding the needs of the section. However, the rest of the component analysis is available upon request from the authors.

and raising the need for other test diagnostics. The significant RMSEA (0.083), the high CFI (0.694), and valid SRMR (0.702) demystify the misfit issue which may not be well depicted in the case of only the LR statistic. Therefore, the fitted model suits the data with the contention that the fitted model best captures the hypothesis. Similarly, the relatively higher squared multiple correlations (R-squared) value (0.671) points that over 67% of the variation is accounted for by the fitted model and adding to the fitness of the model. Besides, the KMO statistics of 0.7 confirms that the fitted model by PCA also befits the underlying interactive backdrop of the data generating process. In this faith, we proceed to analyze hypothesized correlation amid the three constructs – that is, PP, government, and sustainable development captured as the main aims of this work.

Conclusively, and based on significant statistics from the same (Figure 1), we read some certainly important parameters for construct generalization. Observed parameters like public awareness, public attendance, willingness and the budgeting process critically generalize PP as Government is significantly generalized by political interference, designated venues, notification and PP law as the statistically significant parameters. For sustainable development, priority and development role play to generalize the latency in development. In addition, the likely identified causality paths from the above may be shadowing the hypothesized postulations, shorthand as; PP to be significantly impacting government for H1, civic involvement meaningfully causing sustainable development (SD) for H2, the state considerably inducing SD for H3, and that the PP-Government interaction process substantially supporting SD. The errand in Figure 2 aims to explicate these postulations.

Consequently, Figure 2<sup>3</sup> regarding the operationalization of the four hypotheses consequentially points to some significant output. For H1, it generally postulates for a significant effect by the public in participating in the government policymaking process and implementation of projects. But, insights of the coefficient for H1 in Figure 2 seems to consequentially point out differently. The coefficient is  $-0.003$  and insignificant at any rule of thumb for missing consequential contribution of public input in governance. The coefficient is weak and insignificant, which indicates the fragility nature of the public and government in regard to civic input in the state policymaking process. The weak and largely insignificant effect of public input in governance has literature ascribing to it. In contradiction, J. [4] reported a consequential effect of PP in government and noted the need for collecting and processing public input as a fundamental aspect in making government effective. Other studies found that the awareness of the public and willingness influenced PP and governance [3–8].

Regarding H2, it postulated a valid effect from PP to sustainable development which, indication by Figure 2 supports. The coefficient is 0.463 and significant that public involvement is a critical ingredient in sustainable development and that participation by the public is inevitable for sound socio-economic development.

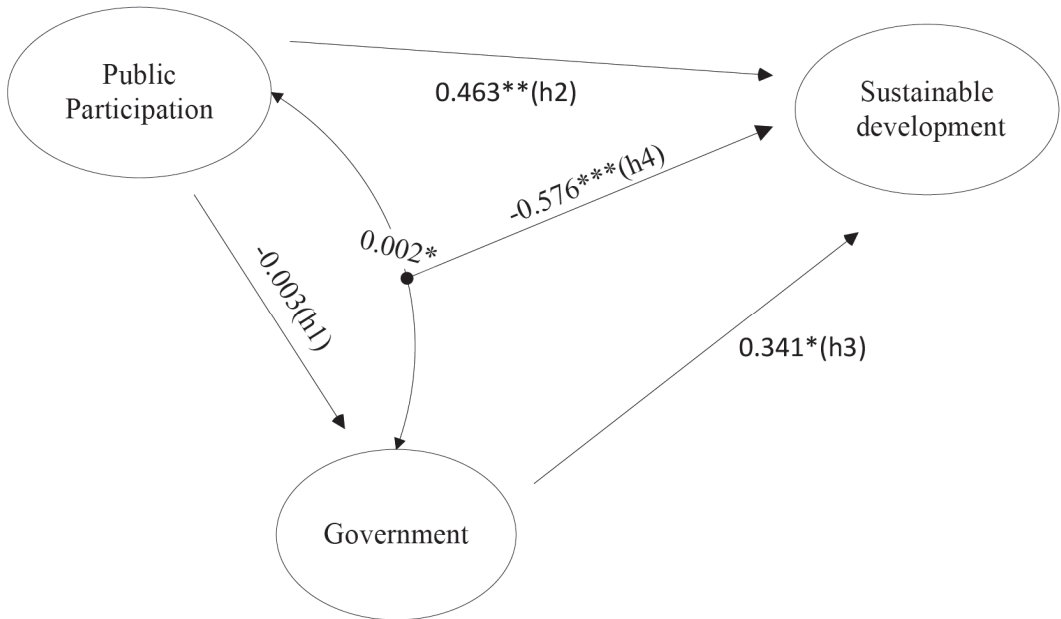
<sup>3</sup> The figure is integrated using latent constructs; PP, Government and Sustainable development. The PP-Government interactive variable is first consolidated using the PCA to ensure component reliability after which, the newly interacted construct is imposed in path analysis regression to investigate if sustainable development is conditioned on the interactive environment as H4.

The 1% statistical significance should be depicted to the greater importance of PP in sustainable development errands. By this, the need to create an autonomous awareness of the importance of civic involvement and understanding the process, building a positive involvement attitude more so without unnecessary facilitations, and dispense their views/inputs in relevant public agendas should be unwavering. In addition, the significance of H2 is an indication of the will of the people towards policymaking involvement. Their understanding and awareness heighten their attendance to participate in government policies that are prioritized and allotted funds that yield positive relationships in case of plausible management, and accountability to cause the resulting connection. Such positive relation is supported [3, 7–9].

The third hypothesis which generally postulated that government consequentially impact SD also seems to be coherent with respective output in Figure 2. Thus, for H3, the coefficient is 0.341, significant at 10% and positive to imply that government heightens sustainable development. However, the coefficient is weakly significant to mean that despite the underlying expectations of the Government to SD, the pragmatic impact is weak and nearly disgusting. More, the PP moderated effect to SD by Government may be undesirable and incongruent (as depicted by the weak coefficient 0.341 at 10% significance), and demonstrating the fact that the interference and ineptness of the socio-political regime de-catalyzes an optimum environment over which PP can feasibly sustain development. That is evident with the fact that various positively impacting parameters by PP construct to support the structures over which the government calibrates the scale. Through this, government avails venues and creates an enabling environment, implements participation law, and provides timely notice which increases sustainable development [9–11]. Importantly to note, all three studies confirm that PP contributes to access to development resources. For instance, PP increases access to better Medicare and other basic needs of livelihoods when government prioritize urgency and prudence response. Further, it's implied that provision of an enabling environment among designated venues for PP, notifying the public of forthcoming PP programs, and enshrining legal requirements of the law for public involvement for SD are unfeasibly implicated while yielding positive but nearly unsatisfactory effects.

The fourth hypothesis (H4) was grounded on expectations that PP and government interactively present a plausible backdrop over which any development implored is expected to be consequentially sustainable. The PP-Government correlation has the statistic 0.002 and is weak in both weight and statistical significance, an implication that the pragmatic relationship amid the civic and Government for a PP errand is far from the fundamental relation. However, the PP-Government integrated impact on sustainable development is apparently promising. The statistic (for H4) is  $-0.576$  and strongly significant and implying, the cohesive correlation amid the PP-Government and creating their weakly positive bondage finally diminishes sustainable development with a strong offsetting effect. Thus, the underlying sustainable development is a subset of the poor relationship amid the client and host of participation. Specifically, the will of the people towards public policy involvement, their understanding, and awareness works collectively while heightening their attendance in participating in government decisions attracts

the need for designated venues and enabling environment. In response to an early prepared informative notice and protected legal provision of their participation, the citizen’s contribution is imminent but often distracted by the need for facilitation. Although the resulting integrated effect may be slightly palatable, it is negatively impacting sustainable development. In the literature, the significance of the integrated correlation on SD as for H4 has garnered support [6; 12; 13; 8].



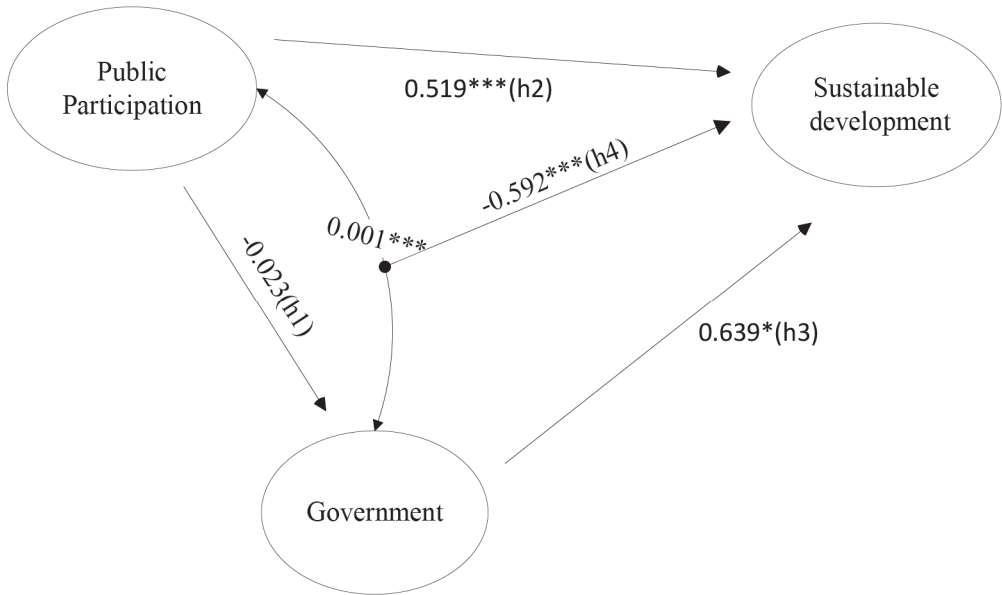
**Fig. 2. Hypothesis analysis of PP, government, and sustainable development.**

n=384; LR-Chi-square (431.4) = Probability 0.000; RMSEA=0.083; CFI= 0.694; SRMR=0.702; R2=0.671. The statistics presented on the path diagram are the coefficients, while the \*, \*\*, and \*\*\* are the 10.5 and 1% significance respectively. LR is the likelihood ratio, RMSEA, the root mean square error of approximation, and CFI the comparative fit index. The double-headed arrow designates the interactional backdrop. Further, H4 was performed by the PCA component using an interactive variable term by the two constructs and yielding the KMO statistics as 0.698

An insight of above results regarding H1-H4 (and which refers to the regression in Figure 2) have noted an insignificant impact from PP to government (for H1) but significant from PP to SD (for H2) while that from Government to SD (for H3) and for the interactive backdrop (H4) are weakly and strongly significant in that order. However, the invalidity of H1, the weak coefficients weights and low significance levels (by H3 and the interactive coefficient) together with the divergence amid the pragmatic findings and the underlying expectations seemingly creates a confounding backdrop on the influence of PP in governance and SD. Further, this should be mystifying on consistency and robustness of reported impact concerning PP. The authors carried out robustness checkup but now, using citizen awareness about PP, knowledge on the budgeting process, designated venues for PP, government priority on people’s needs/demands, interference by government officials and political class, development fund allocation, creating enabling environment through civic education to empower citizens, giving timely notice for the PP event, facilitation by the government to all citizens if necessary, the existence of goodwill for PP by both the citizens and government and understanding the PP

process. These indicator has been adopted in studies like [11; 7; 14; 12; 8] and proved to be significant.

Thus, regression in Figure 2 was re-examined with replacement of variables; past citizen participation, value congruence and public service motivation (henceforth; PCP, VC and PSM respectively)<sup>4</sup>. With the exogenous variables, PCP (VC) replaced public attendance (public awareness) in that order while PSM was exchanged for designated venues for government construction. PCP and VC have been significantly implored in the socio-political literature where they have proved to be consistent in impact/effect [3; 15]. However, variable operationalization using the above variables in the SEM instructions had results displayed in Figure 3.



**Fig. 3. Robustness check-up results.**

n=384; LR-Chi-square (339.7) \*\*\*; RMSEA=0.067; CFI= 0.701; SRMR=0.801; R2=0.734

Based on findings in Figure 3, they seem not to differ much from those in Figure 2. The coefficient on H1 is -0.023 and insignificant to imply an inconsequential impact of civic input on government activities. H2 bears a 5% significant coefficient (0.519) and which implies that the contribution by the public towards SD is consequential as H3 bearing the coefficient of 0.639 depicts a

<sup>4</sup> All of the three variables were calibrated based on the Likert-type scale- i.e., 1= strongly agree to 5=strongly disagree for PCP; 1= strongly disagree to 5=strongly agree for VC and 1= never to 5=very often for PSM and sourced from significant surveys in literature (3; Ny [15]). PCP measurement based on the inquiry seeking to know the oftenest the citizen over previous year oversight their organization, and contributed input to both priority services and on long-range plans. Operationalization of VC rooted in the question which sought to know the extent the citizen felt significantly involved and that his/her input valued in decision making implemented from previous PP occasion. With PSM, current study operated it based on the inquiry that sought to measure the level which poorly performing public official on the PP process is safeguarded by formal (employment) rules which cushions him/her from ouster from public office. Their Cronbach alpha is on average at 0.69 for interpretation of generally good fit as the rest of statistics (like their PCA validation) may be availed upon request from the corresponding author.

significant and strong impact of Government on SD, and that, the government is an inevitable controller of the effect and processes of PP. Insights of correlation coefficient regarding PP-Government is 0.001 but significant for consequentially weak effect connoting to the tone amid the PP and government which may be positive. In addition, its effects are seemingly inconsequential in causing the desirable change in governance. However, if this relationship is groomed and integrated, constructed impact on H4 at  $-0.592$  shows the general impact as to be negative and strongly happening to offset sustainable governance.

A general conclusion of regression results implies that PP which is negatively affecting government is weakly actuating the impact for H1, as advancement by the first objective is consequentially actuated. PP also positively affecting SD with a strong weighting impact supports the significance of H2 as the second objective finds validity. The fact that under H3, government sufficiently moderates the indirect impact of PP on SD causes the feasibility of the third objective as the fourth objective explicating the importance of the correlational backdrop on SD is actuated with a significantly negative and strong impact. Importantly, these results replicating similar but consistent effect as in previous (figure 2) findings supports the robustness of the significance of PP and governance to sustainable development.

## **Conclusion**

Holistic PP is inevitable in good governance and for sustainable socio-economic development. In the process, citizens gain platforms for which they present development proposals based on their socio-economic and geographical needs as the government gain insights and information for succinct policy making to support feasible long-run socio-political and economic environment. In Kenya, such stability between the public and the government seems imperfectly orchestrated with missing centralized system for citizen-needful service delivery, imprudence accountability of public resource and its utility, skewed policy program priority, imperfect governance structures and institutions among others. Inline, integration of the civic in such public policy processes seems to have been poorly underscored. In contrast, the government as the host has bulldozed and unfeasibly integrated public propositions in development programs. Besides, there seems to be little information in the public domain on citizen important role in public programs. Existing studies regarding the participation-development relationship or integration postulate mixed proposals that deter sound policy conclusions. The majority of home-grown studies have mainly concerned the factors supporting sustainable development, as some have missed the participation-good governance linkage. The studies generally negatively underscore the integration of PP in governance. This study fills the gap by investigating the impact of the relationship among variables; PP and government on sustainable development using the structural equation modelling on a primary data set from Kenya. The study contributes to the literature by examining the current challenges surrounding PP adoption. The most significant results revealed that PP weakly relates to governance, and consequently limits sustainability in development, while factors like public awareness and their willingness significantly determine the extent to be involved in the public decision-making process.

The implication of the results demonstrates that interventions by Government officials and the political class ultimately limits public opinion and their input effects. That is failure by the government to give timely notice for participation, providing civic education, and ignoring public input on final decision negatively affects PP. Consequently, it may elbow out the priority on the implementation stage, hence having irrelevant and stalled projects in the future. In the process, resources are wrongly prioritized, thus negatively impacting sustainable development. Therefore, failure by the government to create an enabling environment for active PP has a long-run effect on growth.

The study suggests the need for institutionalization of PP through establishing/creating the Office of Public Participation Rapporteur (OPPP) in the process of institutionalization to smoothen PP and facilitate consultations in the decision-making process. Consequently, since the Kenyan government is devolved, the rapporteur can be established across all political units in the devolved system with the same functions. Thus, policies promoting civic education, their empowerment and involvement in governance participation and those objectively incorporating the political class in the governance process can be formulated. Also, constitution enshrinements can be implemented by this office.

Running public utility development should be like any other business idea that is put under incubation, allowed to mature as experts' research on the implications, benefits, timing and plans. In this regard, PP can offer fresh ideas on policies and projects that government would adopt. Depending on the needs (i.e., short/long term), the plans are taken through stages. This implies that policies that would continually ensure active civic participation may be implemented under the supervision of the rapporteur but in co-operation with other government institutions.

Also, PP should be a critical aspect in spheres such as the comprehensive development programs (CDPs), especially for the densely populated rural areas. If feasibly implemented, such programs are likely to offset underdevelopment, increase employment, and alleviate poverty levels among other social contributions. Therefore, it is likely to positively influence the citizen's participation and improving economic development. Despite the current study not studying the influence of PP in CDP, future studies may incorporate the relationship or impact of citizen participation and the comprehensive rural development programs to empirically gauge the extent to which sustainable development hasten good governance.

### **Limitation of this study**

Public participation is a subset of the socio-political and administrative discourse which is continually dynamic in response to changing socio-political regimes and demands/aspirations. This may affect the dynamism of civic views/opinions and participation input. The current study which largely concentrated on the effectiveness of PP and governance for sustainable development relied more on first-hand data collected from sample frame who out rightly postulates dynamic information that may imperfectly align the demands of the socio-political discourse and sustainable development. This dynamism is likely

to limit the reliability of the feedback concerning questionnaires by the study so that future studies may take this a concern.

## REFERENCES

1. Bagozzi R., Yi Y. On Evaluation of of Structural Equation Models. *Journal of the Academy and Marketing Science*. 1988;16(1):74–94.
2. Byrne B.M. *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming (second ed.)*. NY: Taylor & Francis; 2009.
3. Huang W., Mary F. Citizen Participation in Local Government Decision Making: The Role of Manager Motivation. *Review of Public Personnel Administration*. 2015;36(2):188–209.
4. Drazkiewicz A., Challies E., Newig J. Public Participation and Local Environmental Planning: Testing Factors Influencing Decision Quality and Implementation in Four Case Studies from Germany. *Land Use Policy*. 2015;46:211–222.
5. Fung A. Putting the Public back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*. 2015;75(4):513–522.
6. McNulty S.L., Wampler B. Participatory Governance. Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary. *Searchable, and Linkable Resource*. 2015;1:1–14.
7. Njagi T., Kinyumu N., Kirimi L. Farm Household’s Participation in Governance: Lessons from Devolved Systems in Kenya. *IDEAS*. URL: <https://ideas.repec.org/p/ags/iaae18/276006.html>. Accessed: 22.09.2021.
8. Yami M., Van A.P., Hauser M., Schut M., Pali P. Participation without Negotiating: Influence of Stakeholder Power Imbalances and Engagement Models on Agricultural Policy Development in Uganda. *Rural Sociology*. 2018;84(2):340–415.
9. Gaventa J., Barrett G. Mapping the Outcomes of Citizen Engagement. *World development*. 2012;40(12):2399–2410.
10. Mohanty R. The Infinite Agenda of Social Justice. *Dalit Mobilization in Indian Institutions of Local Governance. Mobilizing for Democracy: Citizen Action and the Politics of Public participation* (V. Coehlo, & B.von Lieres (Eds.). NY: Zed; 2010.
11. Molokwane T., Lukamba T. Citizen Involvement in the Formulation of Public Policy. *International Conference on Public Administration and Development Alternatives (IPADA)*. South Africa; Stellenbosch University, 2018.
12. Ronoh G., Mulongo S.L., Kurgat A. *Challenges of Integrating Public Participation in the Devolved System of Governance for Sustainable Development in Kenya*. Eldoret: Moi University; 2018.
13. Rossouw M. *Public Participation: An Imperative for Governance and Human Rights – Lessons From South Africa*. 2019. URL: <http://futureafricaforum.org/2019/03/04/public-participation-an-imperative-for-governanceand-human-rights-lessons-from-south-africa/>. Accessed: 22.09.2021.
14. Okello N., Beevers L., Douven W., Leentvaar J. The Doing and Undoing of Public Participation during Environmental Impact Assessments in Kenya. *Impact Assessment and Project Appraisal*. 2009;9(3):216–226.
15. Nyaranga M.S., Hao C., Hongo D.O. Strategies of Integrating Public Participation in Governance for Sustainable Development in Kenya. *Public Policy and Administration Research*. 2019; 9(7):56–63.

### Information about the authors:





*Maurice S. Nyaranga* – Student of the Department of State and Municipal Management, Jiangsu University (People’s Republic of China) (ORCID ID: 0000-0003-1127-0789) (e-mail: simiyunyaranga@gmail.com).


*Chen Hao* – PhD, Professor, School of Management, Jiangsu University (People’s Republic of China) (ORCID ID: 0000-0002-2581-2940) (e-mail: zjchenghao@ujs.edu.cn).

*Duncan O. Hongo* – Master (Statistics), School of Management, Jiangsu University (People’s Republic of China) (ORCID ID: 0000-0003-1069-7238) (e-mail: dancanome@yahoo.com).



## Роль участия общественности в управлении для достижения устойчивого развития. Часть 2

М.С. Ньяранга  , Ч. Хао , Д.О. Хонго 

Университет Цзянсу,  
212013, КНР, Чжэньцзян, Цзянсу  
simiyunyaranga@gmail.com

**Аннотация.** Участие общественности направлено на повышение эффективности управления путем вовлечения граждан в процессы разработки политики, управления и принятия решений. Такой подход был разработан для обеспечения прозрачности, подотчетности и эффективности любого современного правительства. В статье показано, что несмотря на то, что в Кении законодательно закреплено участие общественности в повседневной деятельности правительства, возникающие проблемы по-прежнему подрывают эффективность такого участия, что было убедительно подтверждено рядом ученых. Вместо того, чтобы уменьшить конфликты между правительством и общественностью, нередко правительства упускают из виду этот аспект в рамках развития и формировании государственной политики. Результаты исследования показывают, что участие граждан слабо связано с управлением, что препятствует устойчивому развитию. Теоретически участие общественности прямо и косвенно влияет на эффективность управления и его развитие. Таким образом, политика устойчивого развития и ее реализация зависят от участия общественности и надлежащего управления. Однако эффективное участие общественности в управлении было ограничено правительством. Вместо того, чтобы инициировать и поддерживать участие общественности, правительство Кении не смогло создать структуры, которые стимулировали бы участие граждан в разработке политики. Это привело к неправильной установке приоритетов и незаконному присвоению государственных ресурсов. Государственные чиновники и вмешательство политического класса в конечном итоге ограничивают общественное влияние на принятие решений и формулирование политики. Авторы указывают на необходимость усиления общественного участия путем создания независимого учреждения, которое будет руководить процессами участия общественности.

**Ключевые слова:** Кения, общественное участие, правительство, управление, устойчивое развитие, институционализация

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

### История статьи:

Статья поступила в редакцию: 18.09.2021. Статья принята к публикации: 01.10.2021.

### Для цитирования:

Nyaranga M.S., Hao Ch., Hongo D.O. The Role of Public Participation in Governance towards Achieving Sustainable Development. Part 2 // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 1. С. 29–41. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-29-41>

### Информация об авторах:

Ньяранга С. Морис – студент факультета государственного и муниципального управления Университета Цзянсу (Китай) (ORCID ID: 0000-0003-1127-0789) (e-mail: simiyunyaranga@gmail.com).

Хао Чэнь – доктор наук, профессор школы менеджмента Университета Цзянсу (Китай) (ORCID ID: 0000-0002-2581-2940) (e-mail: zjchenghao@ujs.edu.cn).

Хонго О. Дункан – магистр школы менеджмента Университета Цзянсу (Китай) (ORCID ID: 0000-0003-1069-7238) (e-mail: dancanome@yahoo.com).




DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-1-42-59

Research article / Научная статья

## Application of Due Process in Recruitment and Selection of Personnel into the Federal Civil Service. Part 2

Vincent A. Ani<sup>1</sup>, Grace I. Anayochukwu<sup>2</sup>

<sup>1</sup>University of Nigeria, Nsukka (UNN),  
Nsukka, Enugu State, Nigeria, 410001

<sup>2</sup>Federal Capital Development Authority (FCDA),  
P.m.b. 24, Area 11, Abuja, Nigeria  
anayochukwu.vincent@gmail.com

**Abstract.** This study was conducted to investigate the constraint to the effective application of due process in the recruitment and selection of personnel into the federal civil service. Four objectives and four research questions guided the study. A sampling technique was used in carrying out the work. A total number of three hundred (300) respondents were used for the study. The instruments for data collection were a questionnaire and observation checklist. Three hundred (300) copies of the questionnaire were distributed to the staff of the Federal Civil Service Commission (FCSC), Abuja and two hundred and seventy-six (276) were returned representing a 92% return rate. The frequency table and Mean were the statistical measures employed for the data analysis. The findings revealed that there were no strategies or methods of recruitment and selection of staff into the federal civil service. However, the findings also revealed that practices such as political interference and corruption during recruitment and selection in federal civil service tend to undermine the principle of due process. Based on the findings, it was recommended that the federal civil service commission should formulate sound policies and practices that will minimize the degree of politicization and corruption in the recruitment and selection of staff into the federal civil service; make use of modern sources and techniques of recruitment and selection such as, E-recruitment process and Information & Communication Technology (ICT)-based selection resources as their source of recruitment and selection; and develop strategies or methods that will result in the effective application of due process in their recruitment and selection exercises.

**Keywords:** civil service, commission, corruption, due process, goal theory, politicization, recruitment, selection, Nigeria

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

### Article history:

The article was submitted on 06.08.2021. The article was accepted on 29.08.2021.

**For citation:** Ani V.A., Anayochukwu G.I. Application of Due Process in Recruitment and Selection of Personnel into the Federal Civil Service. Part 2. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(1):42–59. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-42-59>

© Ani V.A., Anayochukwu G.I., 2022



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

## **Methodology**

### **Method of Data Collection**

Due to the nature of this study, data was collected through both primary and secondary sources of information. The primary sources comprised of the written questionnaire, oral interview, and observation. While the secondary sources comprised the textbooks, newspapers, journals, magazines, resources from the internet, and other relevant materials. The use of the questionnaire was because it gives the researcher a wider range of information and secondly because the respondents were at ease with his/her self to express his/her mind and views without the fear of being traced back. Hence it can be trusted to elicit correct responses. In this study, three hundred (300) questionnaires were administered to the staff of the federal civil service commission, Abuja. In addition, the oral interview was embarked on to substantiate the information collected. The advantage of the interview is that it gives first-hand information. The interview with some of the civil servants in the federal civil service commission will border on general issues such as the population of civil servants in different ministries of the federation and also on recruitment, promotion, and disciplinary matters. However, personal observation is also carried out in this research work. The observation of the researcher from the way the civil servants go about their duties also contributed immensely to this study. In this research work, a structured questionnaire was used to gather information from the respondent regarding the issues in this research.

### **Description of the Study Location**

The study was carried out in the Federal Capital Territory (FCT) of Abuja, which covers a land area of 8,000 square kilometers and is located in the middle of the country. Abuja falls within latitude 7° 25' N and 9° 20' North of the equator and longitude 5° 45' and 7° 39' east of Greenwich. The FCT is subdivided into six Area Councils – Abaji, Abuja Municipal Area Council, Bwari, Gwagwalada, Kuje, and Kwali. The urban areas are in the Federal Capital City (FCC) namely, Garki, Maitama, Wuse, Asokoro, Gwarinpa, and Gudu districts. At the 2006 census, the city of Abuja had a population of 776, 298, making it one of the ten most populous cities in Nigeria. In 2008, the FCT has an estimated population of about 1.4 million with Abuja Municipal Area Council (AMAC) of Federal Capital Territory (FCT) having a population of about 780,000 [1]. The federal civil service commission head office is at No. 4 Abidjan Street, Wuse zone 3, Abuja. Federal civil service has twenty-five ministries (source: civil service handbook). The federal ministries are Ministry of Agriculture, Ministry of Aviation, Ministry of Commerce and Industry, Ministry of Defence, Ministry of Education, Ministry of Environment, Ministry of Finance, Ministry of Foreign Affairs, Ministry of Health, Ministry of Information and Communications, Ministry of the Interior, Ministry of Justice, Ministry of Employment, Labour and Productivity, Ministry of Mines and Steel Development, Ministry of Niger Delta Affairs, Ministry of Petroleum, Ministry of Police Affairs, Ministry of Power, Ministry of Science and Technology, Ministry of Tourism, Culture and National Orientation, Ministry of Transport, Ministry of Water Resources, Ministry of Women Affairs and Social Development, Ministry of

Works, Housing and Urban Development, and Ministry of Youth Development. These are the ministries to which the FCSC is responsible for the recruitment and selection of their staff.

### **Sample and Sampling Techniques**

A simple random sampling technique was used. A sample of three hundred (300) is used and respondents were chosen by random. The questionnaire was shared among the junior civil servant and the senior staff. One-hundred (100) of the questionnaires were distributed among the junior civil servants while two-hundred (200) questionnaires were distributed among the senior staff. The same questionnaire was administered to the two groups so that their view on the various issue and how they differ will be pointed out. The respondent is required to fill in background information. This helps in an in-depth analysis of respondent's response information, and the number of years of service the respondents have put in will help to determine the weight their response will carry.

### **Method of Data Analysis**

A five-point Likert scale was used for making analysis. The “Agree-Disagree” response pattern was employed. Weights were assigned to responses as indicated in the table. This method of analysis enabled the researcher to transform quantitative information gathered into qualitative information and inferential judgments based on them as supported by observable facts. The data so obtained from this exercise were tabulated, classified, and analyzed using the adequate statistical method to nullify or accept each of the assumed alternatives. The mean scores were calculated and the decision rule was to accept the item that has a mean score of 3.50 or above.

### **Validation of Measuring Instrument**

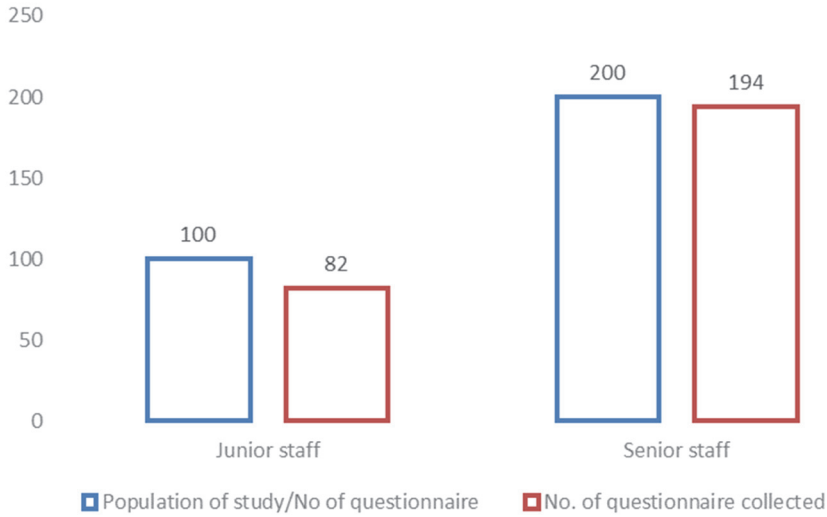
Validity herein, is the degree or extent to which an instrument of measurement measures what it was meant to measure, i.e. has it achieved its goal with certainty? The instrument used for this research was validated by ensuring that questions in both interview and questionnaire were structured in such a way that the researcher could obtain information relevant to the purpose of this study, also the question was made as clear as possible to avoid ambiguity. Secondly, the validation of the instrument comes from the fact that the researcher used secondary sources of information like, published articles, textbooks which are believed to be authentic sources of information and widely accepted in researching any field of study.

### **Sample Size**

One-hundred (100) respondents were chosen from the junior civil servants while two-hundred (200) respondents were chosen from the senior staff, giving a total of three-hundred (300) respondents. Two hundred and seventy-six (276) were properly completed and returned and twenty-four (24) were unreturned. The authors base their research on the 276 questionnaires returned.

### Data Presentation

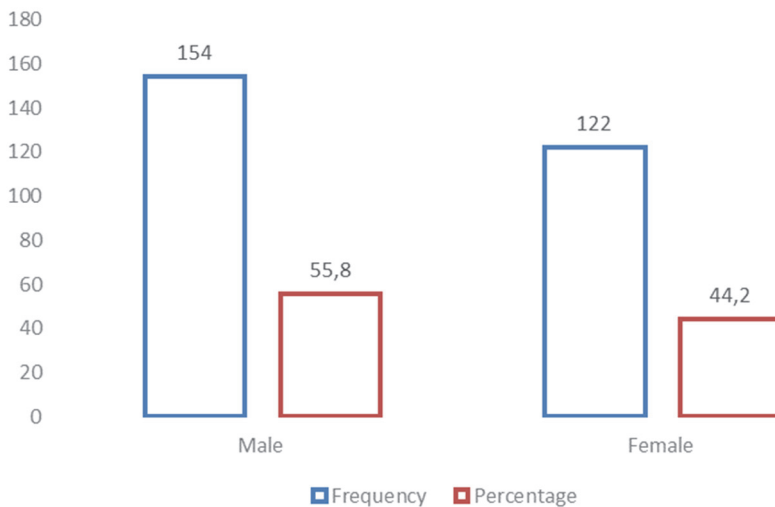
Indeed, a total of three hundred (300) questionnaires were issued out among the junior civil servant and the senior staff of the federal civil service commission, but only two-hundred and seventy-six (276) were returned. The study analysis is based on the 276 questionnaires returned.



**Fig. 1. Distribution and Return of Questionnaires by the Junior Civil Servant and Senior Staff**

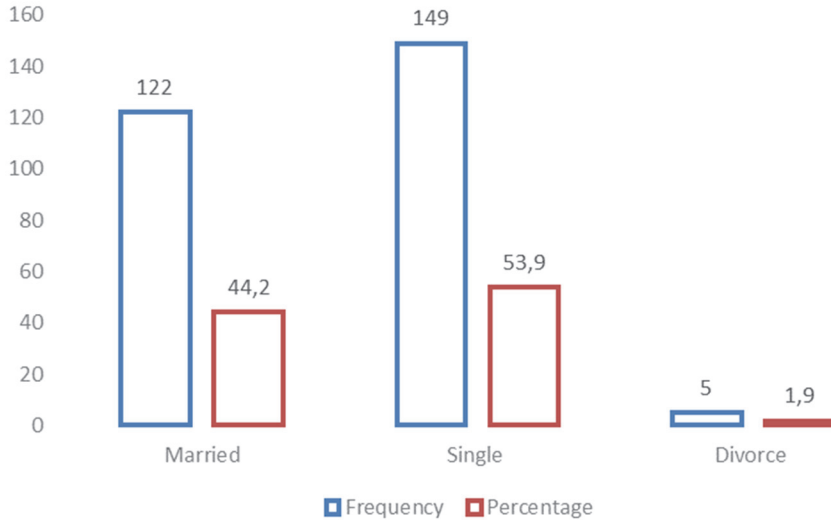
### Personal Data

The data generated from the questionnaires in respect to the application of due process in recruitment and selection of personnel into the federal civil service were summarized and analyzed as presented in the figure below (see items 1–6 in the Appendix, part A.)



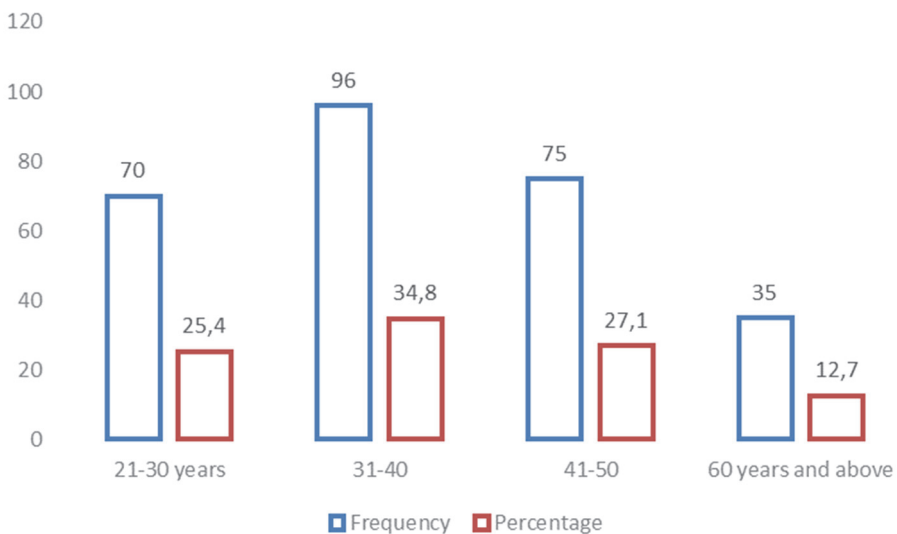
**Fig. 2. Gender of Respondents**  
*Source: Researcher's Survey January 2021*

From the chart above, one-hundred and fifty-four (154) / fifty-five dot eight percent (55.8 %) respondents are male, while one-hundred and twenty-two (122) / forty-four dot two percent (44.2 %) are female. The figure shows that there are more males than females among the respondents from the federal civil service commission.



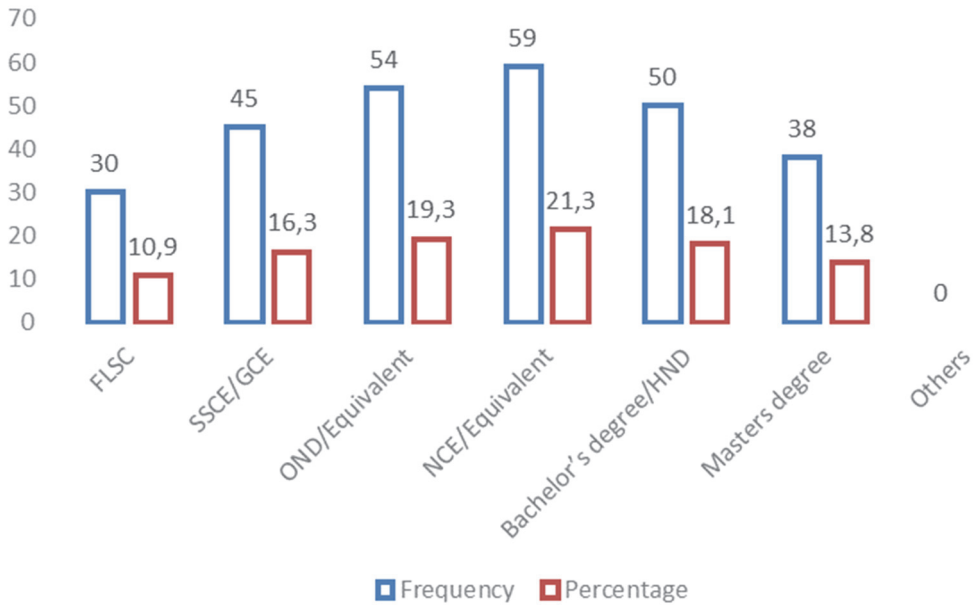
**Fig. 3. Marital Status of Respondents**  
 Source: *Researcher’s Survey January 2021*

The above figure (3) shows that one-hundred and twenty-two (122) / forty-four dot two percent (44.2 %) respondents are married, one-hundred and forty-nine (149) / fifty-three dot nine percent (53.9%) are single, while five (5) / one dot nine percent (1.9%) respondents divorce. This figure shows that majority of the respondent is single.



**Fig. 4. Age Distribution of Respondents**  
 Source: *Researcher’s Survey January 2021*

Figure 4 depicts that seventy (70) / twenty-five dot four percent (25.4%) of the respondents fell within the age limit of 21 – 30 years, ninety-six (96) / thirty-four dot eight percent (34.8%) were within the age range of 31 – 40, seventy-five (75) / twenty-seven dot one percent (27.1%) fell within the age range of 41 – 50, while thirty-five (35) / twelve dot seven percent (12.7%) are those respondents whose ages fell within the age range of 60 years and above.



**Fig. 5. Educational Qualification of Respondents**

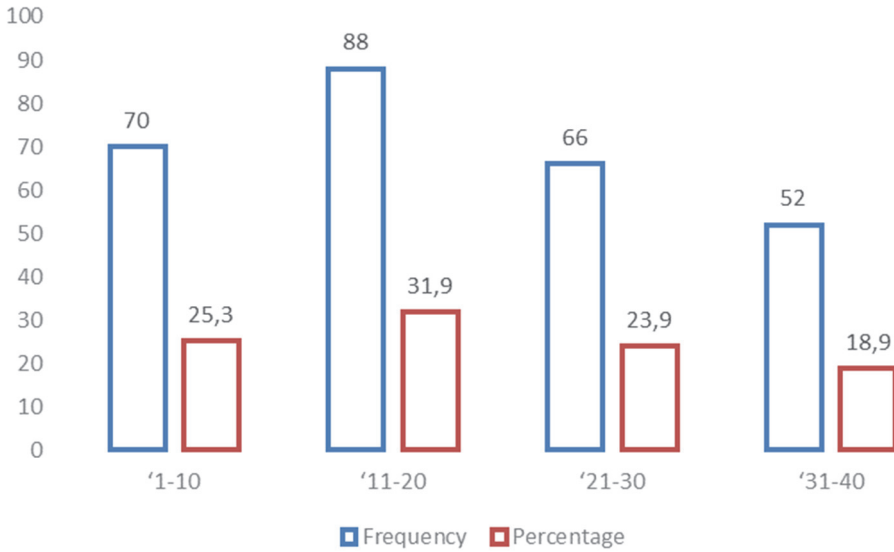
*Source: Researcher's Survey January 2021*

From the figure (5) above, thirty (30) / ten dot nine percent (10.9%) of the respondents had first school leaving certificate, forty-five (45) / sixteen dot three percent (16.3%) respondents were those with SSCE or GCE, fifty-four (54) / nineteen dot six percent (19.6%) were holders of the OND/Equivalent, NCE/Equivalent were fifty-nine (59) / twenty-one dot three percent (21.3%). Those having Bachelor's degrees were fifty (50) / eighteen dot one percent (18.1%), while thirty-eight (38) / thirteen dot eight percent (13.8%) were those respondents with the Master's Degree. From this figure, the authors discovered that those with NCE/Equivalent had the highest response of fifty-nine (59) / twenty-one dot three percent (21.3%).

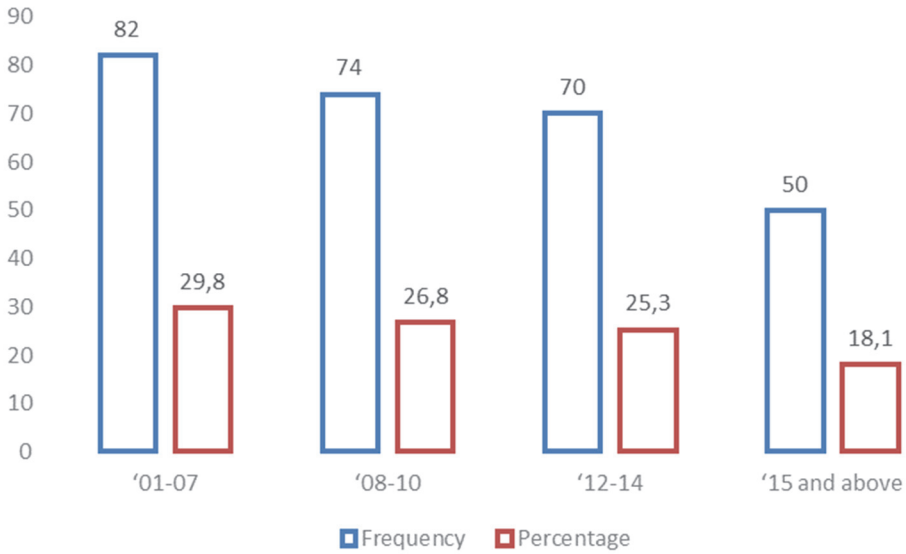
Figure 6 above depicts the length of service distribution of respondents; seventy (70) / twenty-five dot three percent (25.3%) were respondents that fell within the length of service year 11 – 20, sixty-six (66) / twenty-three dot nine percent (23.9%) were those respondents that fell within the length of service year 21 – 30, while fifty-two (52) / eighteen dot nine (18.9%) were those that fell within the length of service years 31 – 40 years.

In figure 7, eighty-two (82) / twenty-nine dot eight percent (29.8%) of the respondents were in salary grade levels 01 – 07, seventy-four (74) / twenty-six dot eight (26.8%) of the respondent were in grade levels 08 – 10, seventy (70) / twenty-five dot three percent (25.3%) were in grade levels 12 – 14, while those in

grade level 15 and above were fifty (50) in number representing eighteen dot one percent (18.1%).



**Fig. 6. Length of Service in Years**  
*Source: Researcher's Survey January 2021*



**Fig. 7. Salary Grade Level of Respondents**  
*Source: Researcher's Survey January 2021*

### Substantive Data

A five-point Likert scale was used for making analysis. The mean scores and percentage were calculated. The decision rule was to accept the item that has a mean score of 3.50 and above.

**Question 7:** Do you agree that politicization on recruitment and selection of civil servants in the federal civil service affects productivity?



Table 1

**Politicization and Productivity**

Options	F	X	%	FX
Strongly agree	5	94	34.0	470
Agree	4	88	31.9	352
Undecided	3	9	3.3	27
Disagree	2	55	19.9	110
Strongly disagree	1	30	10.9	30
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	<b>989</b>

Source: As analyzed from the questionnaire (item No7)

A five-point Likert scale was used for making analysis. The mean scores and percentage were calculated. The decision rule was to accept the item that has a mean score of 3.50 and above.

$$\text{Mean } (\bar{X}) = \frac{\sum FX}{\sum X} = \frac{989}{276} = 3.58$$

The decision rule is to accept where the mean score is 3.50 and above and to reject where the mean score is less than 3.50. From the analysis made in table 1 above, ninety-four (94) respondents strongly agreed and eighty-eight (88) respondents agreed that the politicization on recruitment and selection of civil servants in the federal civil service affects productivity. Nine (9) respondents were undecided, fifty-five (55) respondents disagreed and thirty (30) respondents strongly disagreed with this view. The percentage of the respondents who supported this view was sixty-five dot nine (65.9%) as opposed to thirty-four dot one (34.1%) of those who disagreed and those who were undecided on this point. Apart from the above, observation recorded from the oral interview with the respondents showed that politicization on recruitment and selection of civil servants in the federal civil service affects productivity. In this regard, some of the respondents revealed that low productivity in civil services occurs as a result of recruiting and selecting unqualified staff through political interference. Conclusively, it is believed that politicization on recruitment and selection of civil servants in the federal civil service affects productivity. The mean score is 3.58, so the authors accept that politicization on recruitment and selection of civil servants in the federal civil service affects productivity.

**Question 8:** Does politicization of recruitment and selection in the federal civil service commission account for ineffectiveness in federal civil service?

Table 2

**Politicization Versus Ineffectiveness in Federal Civil Service**

Option	F	X	%	FX
Strongly agree	5	102	36.9	510
Agree	4	92	33.3	368
Undecided	3	5	1.9	15
Disagree	2	57	20.7	114
Strongly disagree	1	20	7.2	20
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>276</b>	<b>100</b>	<b>1027</b>

Source: As analyzed from questionnaire No. 8.

$$\text{Mean}(\bar{X}) = \frac{\sum FX}{\sum X} = \frac{1027}{276} = 3.72$$

From the analysis made in table 2 above, one-hundred and two (102) respondents strongly agreed and ninety-two (92) respondents agreed that politicization of recruitment and selection in the federal civil service commission account for ineffectiveness in federal civil service. Five (5) respondents were undecided, fifty-seven (57) respondents disagreed and twenty (20) strongly disagreed with this view. The percentage of the respondents who supported this view was seventy dot two percent (70.2%) as opposed to twenty-nine dot eight percent (29.8%) of those who disagreed and those who were undecided on these points. The responses from the respondents showed that politicization of recruitment and selection in the federal civil service commission accounts for ineffectiveness in federal civil service. In other words, it is believed that inefficiency and ineffectiveness in federal civil service are a result of employing unqualified, inexperienced, and indisposed personnel who are politically recruited and selected. The mean score is 3.72, so the authors accept that politicization of recruitment and selection in the federal civil service commission accounts for ineffectiveness in federal civil service.

**Question 9:** In your own opinion does political interference in the recruitment and selection of staff into the federal civil service affect efficiency?

Table 3

**Political Interference Versus Efficiency**

Option	F	X	%	FX
Strongly agree	5	90	32.6	450
Agree	4	95	34.4	380
Undecided	3	12	4.3	36
Disagree	2	29	10.6	58
Strongly disagree	1	50	18.1	50
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>276</b>	<b>100</b>	<b>974</b>

Source: As analyzed from questionnaire item 9

$$\text{Mean}(\bar{X}) = \frac{\sum FX}{\sum X} = \frac{974}{276} = 3.53$$

From the analysis made in table 3 above, ninety (90) respondents strongly agreed and ninety-five (95) respondents agreed that political interference in the recruitment and selection of staff into the federal civil service affect efficiency. Twelve (12) respondents were undecided, twenty-nine (29) respondents disagreed and fifty (50) respondents strongly disagreed with this view. The percentage of the respondents who supported this view was sixty-seven percent (67%) as opposed to thirty-three (33%) of those who disagreed and those who were undecided on this point. The mean score is 3.53, so the authors accept that political interference in the recruitment and selection of staff into the federal civil service affects efficiency. Efficiency is the ability to do anything well or to achieve the desired result without wasted energy, while inefficiency is the absence of competence. Recruitment and selection of the unqualified and wrong type of staff into certain positions in civil

service based on political considerations will bring about inefficiency, thus engendering the objective of the federal civil service.

**Question 10:** Is corruption a constraint to the effective application of due process in the recruitment and selection of personnel into the federal civil service?

Table 4

**Corruption Versus Application of Due Process**

Option	F	X	%	FX
Strongly agree	5	89	32.2	445
Agree	4	93	33.7	372
Undecided	3	8	2.9	24
Disagree	2	43	15.6	86
Strongly disagree	1	43	15.6	43
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>276</b>	<b>100</b>	<b>970</b>

Source: As analyzed from questionnaire item No 10

$$\text{Mean } (\bar{X}) = \frac{\sum FX}{\sum X} = \frac{970}{276} = 3.51$$

Table 4 indicates that eighty-nine (89) respondents strongly agreed and ninety-three (93) respondents agreed that corruption is a constraint to the effective application of due process in the recruitment and selection of personnel into the federal civil service. Eight (8) respondents were undecided, forty-three (43) disagreed, while forty-three (43) strongly disagreed with this view. The percentage of the respondents who supported this view was sixty-five dot nine percent (65.9%) as opposed to thirty-four dot one percent (34.1%) of those who disagreed and those who were undecided on this point. The mean score is 3.51, and so the authors accept that corruption was a constraint to the effective application of due process in the recruitment and selection of personnel into the federal civil service.

**Question 11:** Do you agree that there are no strategies or methods of recruitment and selection of staff into the federal civil service?

Table 5

**Existence of Strategies or Methods**

Option	F	X	%	FX
Strongly agree	5	95	34.4	475
Agree	4	95	34.4	380
Undecided	3	7	2.5	21
Disagree	2	29	10.6	58
Strongly disagree	1	50	18.1	50
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>276</b>	<b>100</b>	<b>984</b>

Source: As analyzed from questionnaire items No 11

$$\text{Mean } (\bar{X}) = \frac{\sum FX}{\sum X} = \frac{984}{276} = 3.57$$

From the analysis made in table 5 above, ninety-five (95) respondents strongly agreed and ninety-five (95) respondents agreed that there are no strategies or methods of recruitment and selection of staff into the federal civil service. Three (3) respondents were undecided, twenty-nine (29) disagreed and fifty (50) strongly disagreed with this view. The percentage of the respondents who supported this view was sixty-eight dot eight percent (68.8%) as opposed to thirty-one dot two percent (31.2%) of those who disagreed and those who were undecided on this point. The mean score is 3.57, so the authors accept that there are no strategies or methods of recruitment and selection of staff into the federal civil service.

**Question 12:** In your own opinion do you agree that corruption accounts for a lack of strategies or methods of recruitment and selection of staff into the federal civil service?

Table 6

**Corruption Versus Lack of Strategies or Methods**

Option	F	X	%	FX
Strongly agree	5	104	37.6	520
Agree	4	76	27.5	304
Undecided	3	7	2.5	21
Disagree	2	37	13.5	74
Strongly disagree	1	52	18.9	52
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>276</b>	<b>100</b>	<b>971</b>

Source: As analyzed from questionnaire item 12

$$\text{Mean } (\bar{X}) = \frac{\sum FX}{\sum X} = \frac{971}{276} = 3.52$$

Table 6 indicates that one-hundred and four (104) respondents strongly agreed and seventy-six (76) respondents agreed that corruption accounts for lack of strategies or methods of recruitment and selection of staff into the federal civil service. Seven (7) respondents were undecided, thirty-seven (37) respondents disagreed, while fifty-two (52) strongly disagreed with this view. The percentage of the respondents who supported this view was sixty-five dot one percent (65.1%) as opposed to thirty-four dot nine percent (34.9%) of those who disagreed and those who were undecided on this point. The mean score is 3.52, and so the authors accept that corruption account for the lack of strategies or methods of recruitment and selection of staff into the federal civil service.

**Question 13:** Do you agree that there is no due process in the recruitment and selection of staff into the federal civil service?

Table 7

**Existence of Due Process**

Option	F	X	%	FX
Strongly agree	5	102	36.9	510
Agree	4	90	32.7	360
Undecided	3	5	1.9	15
Disagree	2	59	21.3	118
Strongly disagree	1	20	7.2	20
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>276</b>	<b>100</b>	<b>1023</b>

Source: As analyzed from questionnaire No 13

$$\text{Mean}(\bar{X}) = \frac{\sum FX}{\sum X} = \frac{1023}{276} = 3.71$$

From the analysis on table 7 above, one-hundred and two (102) respondents strongly agreed and ninety (90) respondents agreed that there was no due process in the recruitment and selection of staff into the federal civil service. Five (5) respondents were undecided, fifty-nine (59) disagreed and twenty (20) strongly disagreed with this view. The percentage of the respondents who supported this view was sixty-nine dot six percent (69.6%) as opposed to thirty dot four percent (30.4%) of those who disagreed and those who were undecided on this point. The mean score is 3.71, and the authors agree and accept that there was no due process in the recruitment and selection of staff into the federal civil service.

## **Discussion of the Findings**

### **Strategies or Methods of Recruitment and Selection of Staff into the Federal Civil Service**

Findings from the study revealed that there were no strategies or methods of recruitment and selection of staff into the federal civil service. This finding is supported by the reports of Ikwezi [2] that recruitment and selection procedures in the Nigerian public service are subverted and replaced with informal processes which make the employment of competent people difficult. The finding also is in agreement with the report of Babaru [3], who stated that the military ruled the country for about 28 years, and during regimes, they initiated different reforms that led to the conscious and deliberate politicization of the federal civil service which made the system declined in efficiency, effectiveness, and productivity. This finding is also supported by the reports of Ikechukwu, et al [4] that recruitment and selection exercise is replaced with a mere appointment and compensation program which is heavily influenced by politicians. In a similar vein, and based on the oral interview conducted by the researchers, the respondents revealed that there were no strategies or methods of recruitment and selection, rather they use different reforms for the recruitment and selection process. In other words, it means that there were no known strategies or methods of recruitment and selection used by the commission. This problem (of no strategies or methods of recruitment and selection) poses serious hindrances to the application of due process in the recruitment and selection of personnel in federal civil service in Nigeria.

### **Application of Due Process in Recruitment and Selection of Personnel into the Federal Civil Service**

The final part of the discussion relates to the research question “do you agree that there is no due process in the recruitment and selection of staff into the federal civil service?”. The analysis shows that the percentage of the respondents who supported this view was sixty-nine dot six percent (69.6%) as opposed to thirty dot four percent (30.4%) of those who disagreed and those who were undecided on this point. The mean score is 3.71 and these are indications that there was no due process

in the recruitment and selection of staff into the federal civil service. From our fieldwork, it is obvious that the majority of the respondents were of the view that there was no application of due process in the recruitment and selection of personnel into the federal civil service in Nigeria. Considering items 10 in which the authors were to know if corruption was a constraint to the effective application of due process in the recruitment and selection of personnel into the federal civil service. From the responses, the authors observed that the mean score is 3.51. Since the decision rule is to accept where the mean score is 3.50 and above and to reject where the mean score is less than 3.50. This finding is supported by the reports of Asiegbu and Ezeadi [5] that the civil servants are employed through competitive exams only, but in the federal civil service of today, employment into the civil service is sometimes determined by some factors like political patronage i.e. a situation where godfatherism takes charge in selecting officials into the civil service. The finding is in line with Ikwesi [2] who stressed that corruption in the civil service commission has enabled some bureaucrats to thwart the recruitment and selection processes in Nigeria. Further, the finding is in agreement with the report of Okoli [6] that people get what they want (including employment) based on their degree of connectedness rather than the due process involved in acquiring such things. What this means is that hardly can any Nigerian be recruited into the federal civil service without “knowing” somebody, or “knowing” somebody who “knows” somebody, or somebody who “knows”, who “knows” somebody...”. Therefore, recruitment and selection practices in federal civil service tend to undermine the principle of due process.

### **Limitations of the Study**

Based on the findings of the study the following limitations were noted, that could limit the generalization of the findings:

1) The use of only the federal civil service commission’s respondents may limit the finding of the study because other Ministries, Departments, and Agencies (MDAs) of the civil service could have provided more valid information on the application of due process in the recruitment and selection of personnel into the federal civil service.

2) The use of only the federal civil service commission, Abuja for the study may also have limited the generalization of the findings. This is because a larger population may have generated more responses from larger respondents.

### **Suggestions for Further Research**

Based on the limitations of the present study, the authors suggest that further research studies in this area should be undertaken with more departments included in the study and hence, larger sample size to enable greater confidence in the generalization of results.

### **Conclusion**

The findings of this research work conform with the views and findings in related literature already reviewed in this work. In this study, the major challenges

reported as hindering the application of due process in recruitment and selection of personnel into the federal civil service were political interference and corruption. The study suggested the following to adhere strictly to the due process application in recruitment and selection of federal civil servants in Nigeria – federal civil service commission should minimize the degree of politicization and corruption in the recruitment and selection of staff into the federal civil service and use E-recruitment process and Information & Communication Technology (ICT)-based selection resources as their source of recruitment and selection.

### Recommendations

From the discussion of the findings, the following recommendations were made:

1) The government should formulate sound policies and practices that will minimize the degree of politicization and corruption in the recruitment and selection of staff into the federal civil service.

2) The federal civil service commission should make use of modern sources and techniques of recruitment and selection such as E-recruitment process and Information & Communication Technology (ICT)-based selection resources (programmed according to Job design – requisite qualification, skills, knowledge, work experience, etc.) as their source of recruitment and selection.

3) The federal civil service commission should develop strategies or methods that will result in the application of due process in their recruitment and selection exercise.

### Appendix

#### PART A QUESTIONNAIRE

##### PERSONAL DATA

Kindly tick (✓) in the appropriate space provided.

##### 1. GENDER:

(i) Male  (ii) Female

##### 2. MARITAL STATUS:

(i) Married  (ii) Single  (iii) Divorce

##### 3. AGE DISTRIBUTION OF RESPONDENT

(i) 21 – 30 Years   
(ii) 31 – 40 Years   
(iii) 41 – 50 Years   
(iv) 60 years and above

**4. EDUCATIONAL QUALIFICATION OF RESPONDENTS:**

- (i) FLSC
- (ii) SSCE/GCE
- (iii) OND/Equivalent
- (iv) NCE/ Equivalent
- (v) Bachelor’s Degree/ HND
- (vi) Master’s Degree
- (vii) Others (Ph.D.)

**5. LENGTH OF SERVICE IN YEARS**

- (i) 1 – 10
- (ii) 11 – 20
- (iii) 21 – 30
- (iv) 31 – 40

**6. SALARY GRADE LEVEL**

- (i) 01 – 07
- (ii) 08 – 10
- (iii) 12 – 14
- (iv) 15 and above

**PART B**

**SUBSTANTIVE DATA**

7. Question: Do you agree that politicization on recruitment and selection of civil servants in the federal civil service affects productivity?

- (a) Strongly agree
- (b) Agree
- (c) Undecided
- (d) Disagree
- (e) Strongly Disagree



**8. Question:** Does politicization of recruitment and selection in the federal civil service commission account for ineffectiveness in federal civil service?

- (a) Strongly agree
- (b) Agree
- (c) Undecided
- (d) Disagree
- (e) Strongly Disagree

**9. Question:** In your own opinion does political interference in the recruitment and selection of staff into the federal civil service affect efficiency?

- (a) Strongly agree
- (b) Agree
- (c) Undecided
- (d) Disagree
- (e) Strongly Disagree

**10. Question:** Is corruption a constraint to the effective application of due process in the recruitment and selection of personnel into the federal civil service?

- (a) Strongly agree
- (b) Agree
- (c) Undecided
- (d) Disagree
- (e) Strongly Disagree

**11. Question:** Do you agree that there are no strategies or methods of recruitment and selection of staff into the federal civil service?

- (a) Strongly agree
- (b) Agree
- (c) Undecided
- (d) Disagree
- (e) Strongly Disagree

12. Question: In your own opinion do you agree that corruption account for the lack of strategies or methods of recruitment and selection of staff into the federal civil service?

- (a) Strongly agree
- (b) Agree
- (c) Undecided
- (d) Disagree
- (e) Strongly Disagree

13. Question: Do you agree that there is no due process in the recruitment and selection of staff into the federal civil service?

- (a) Strongly agree
- (b) Agree
- (c) Undecided
- (d) Disagree
- (e) Strongly Disagree

### REFERENCES

1. Nigerian Population Commission (NPC) 2006 Census (2009). *Abuja Nigeria: Federal Republic of Nigeria official Gazette*. 2006;2(96):1–42.
2. Ikwezi P.S. *The Effects of Recruitment and Selection Procedures on the Efficiency of the Public Service in Nigeria: A Case Study of Oshimili South Local Government of Delta State*. (MPA Dissertation) Nsukka: University of Nigeria; 2010.
3. Babaru A.S.M. Paper presented at the Commonwealth, New-Zealand Agency for International Development (NEAID). *Programme on “Leading Public Service Innovation”*. Wellington. February 24th–6th March, 2003.
4. Ikechukwu N.P., Achori T.D., Gogo P.B., Nchey-Achukwu B.E. The Interference of Politicians in the Recruitment and Selection of Academic Staff in Tertiary Institutions: A Case Study of Polytechnics in Niger Delta. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*. 2019;9(3):147–152.
5. Asiegbu N.D., Ezeadi S.O. *Government for Senior Secondary Schools and Tertiary Institutions*. Onitsha: Tabansi Publishers Ltd; 2000.
6. Okoli F.C. *Theory and Practice of Local Government: A Nigerian Perspective*. Enugu: John Jacob Classic Publisher Ltd; 2000.

### Information about the authors:


Vincent A. Ani – PhD, Department of Electronic Engineering, University of Nigeria, Nsukka (Nigeria) (ORCID ID: 0000-0001-5851-2162) (e-mail: anayochukwu.vincent@gmail.com).

Grace I. Anayochukwu – Staff of Finance and Administration at the Federal Capital Development Authority, Abuja, Federal Capital Territory (Nigeria) (ORCID ID: 0000-0001-7291-3843) (e-mail: graceanayochukwu@gmail.com).

# Применение надлежащих процессуальных норм при приеме на работу и подборе персонала на федеральную государственную службу. Часть 2

В.А. Ани<sup>1</sup>, Г.И. Анайочукву<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Университет Нигерии, Нсукка (УНН),  
410105, Нсукка, Нигерия, Ихе Нсукка, VC64+6PJ

<sup>2</sup>Федеральное управление капитального развития (FCDA),  
Абуджа, Нигерия, 11, P.m.b. 24  
anayochukwu.vincent@gmail.com

**Аннотация.** В статье изучаются ограничения эффективности применения надлежащей правовой процедуры при приеме на работу и отборе персонала на федеральную государственную службу. Авторами использовался пробоотборный подход к сбору данных. В исследовании приняли участие 300 респондентов. Для сбора данных использовались анкетирование и контрольный список наблюдений. 300 экземпляров анкеты были розданы сотрудникам Федеральной комиссии по гражданской службе (ФКГС) в Абудже, и 276 были получены, что составляет 92%. Результаты показали, что не было никаких специализированных стратегий или методов приема на работу и отбора персонала на федеральную государственную службу. Однако результаты анкетирования также показали, что такая практика, как политическое вмешательство и коррупция во время приема на работу и отбора на федеральную государственную службу, подрывает принцип надлежащей правовой процедуры. На основании полученных результатов было рекомендовано, чтобы комиссия по федеральной гражданской службе сформулировала разумную политику и практику, которые минимизируют степень политизации и коррупции при приеме на работу и подборе персонала на федеральную гражданскую службу; использовать современные источники и методы найма и отбора, такие как процесс электронного найма и ресурсы отбора на основе информационно-коммуникационных технологий (ИКТ); и разработать стратегии или методы, которые приведут к эффективному применению надлежащих правовых процедур при найме и отборе персонала.

**Ключевые слова:** государственная служба, комиссия, коррупция, надлежащая правовая процедура, теория целей, политизация, набор персонала, отбор, Нигерия

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

## История статьи:

Статья поступила в редакцию: 06.08.2021. Статья принята к публикации: 29.08.2021.

## Для цитирования:

Ani V.A., Anayochukwu G.I. Application of Due Process in Recruitment and Selection of Personnel into the Federal Civil Service. Part II // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 1. С. 42–59. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-42-59>

## Информация об авторах:

Винсент А. Ани – PhD, факультет электронной инженерии, Университет Нигерии, Нсукка (Нигерия) (ORCID ID: 0000-0001-5851-2162) (e-mail: anayochukwu.vincent@gmail.com).

Грейс И. Анайочукву – сотрудник Федерального управления капитального развития, Абуджа, Федеральная столичная территория (Нигерия) (ORCID ID: 0000-0001-7291-3843) (e-mail: gracesanayochukwu@gmail.com).



DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-1-60-72

Научная статья / Research article

## Государственное регулирование социальной политики в период глобальной пандемии: российский опыт и зарубежная практика

С.Л. Сергеева 

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,  
*Проспект Вернадского, д. 84, Москва, Россия, 119571*  
✉ [sergeevasl@mail.ru](mailto:sergeevasl@mail.ru)

**Аннотация.** Актуальность темы исследования обусловлена тем, что глобальная пандемия COVID-19 интересует исследователей с точки зрения применения разных методологических подходов: ее изучают политологи, социологи, экономисты, математики, ученые в сфере медицины, безопасности, биологи и др. Основной фокус исследования пандемии сосредоточен на высокой смертности и негативном воздействии на национальную и мировую экономики. Насущность исследования обусловлена недостаточной эффективностью функционирования информационно-коммуникационных каналов в социальной сфере, касающихся проблем здоровья населения, предотвращения всплеск эпидемий и пандемий. Существуют проблемы с доставкой информации разным социальным группам о терапии, вакцинации, что осложнено еще и тем, что не все страны достаточно развиты в «цифровой» сфере, а также внутренней политикой, нормами, обычаями, личными предубеждениями, религией, избеганием новостей, усталостью от карантина и т.п. Все эти факторы повышают риски дестабилизации социально-политической системы, увеличивают количество социально-политических протестов, ухудшают репутацию органов власти и управления на разных уровнях подсистем политических систем государств. В статье рассматриваются теоретические аспекты категории «социальная политика» как одно из главных направлений государственной политики и управления, представлены различные подходы и концепции. Вместе с тем проанализирован зарубежный опыт государственного регулирования социальной политики в период глобальной пандемии, выявлен лучший опыт и практики реализации. Важное внимание уделено социальной и экономической поддержке в период пандемии COVID-19 в современной России, дан анализ особенностей секторальных мер.

**Ключевые слова:** глобальная пандемия, пандемия коронавирусной инфекции, пандемия COVID-19, социальная политика государства, государственная политика и управление, социальная поддержка граждан

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

### История статьи:

Статья поступила в редакцию: 30.10.2021. Статья принята к публикации: 15.12.2021.

### Для цитирования:

Сергеева С.Л. Государственное регулирование социальной политики в период глобальной пандемии: российский опыт и зарубежная практика // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 1. С. 60–72. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-60-72>

© Сергеева С.Л., 2022



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

# State Regulation of Social Policy During the Global Pandemic: Russian Experience and Foreign Practice

Svetlana L. Sergeeva 

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
82 Vernadsky Prosp., Moscow, Russian Federation, 119571  
✉sergeevasl@mail.ru

**Abstract.** The focus of the study is the global pandemic COVID-19 and its negative impact that includes high mortality and pressure on the national and world economies. The author analyzes effective functioning of information and communication channels in the social sphere, related to reports of public health, prevention of outbreaks of epidemics and pandemics. There are evident problems with the delivery of information to various social groups about therapy, vaccination, which is also complicated by the fact that not all countries are sufficiently developed in a “digital” format, as well as domestic policies, norms, customs, personal biases, religion, news avoidance, quarantine fatigue, etc. All these factors increase the risks of destabilization of the socio-political system, increase the number of socio-political protests, and worsen the reputation of government and management bodies at different levels of political systems of states. The article analyses the theoretical aspects of the category “social policy” as one of the main directions of public policy and management. The author analyzed international experience and practices of state regulation of social policy during the global pandemic. The main attention was paid to social and economic support during the COVID-19 pandemic in contemporary Russia and the peculiarities of sectoral measures.

**Key words:** global pandemic, pandemic of coronavirus infection, pandemic COVID-19, social policy of the state, public policy and management, social support of citizens.

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

## Article history:

The article was submitted on 30.10.2021. The article was accepted on 15.12.2021.

## For citation:

Sergeeva S.L. State Regulation of Social Policy During the Global Pandemic: Russian Experience and Foreign Practice. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(1):60–72. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-60-72>

## Введение

Проблематика исследования наиболее актуальна в контексте рассмотрения социальной природы пандемии COVID-19 и степени ее воздействия применительно к конкретным территориям и регионам, особенно это важно для Российской Федерации из-за ее территориальной протяженности. Ограничение мобильности несет в себе социально-психологическое бремя для населения, и, как правило, экономические издержки, влияющие на репрезентацию государства в этот кризисный период. В связи с этим важны адаптивные социальные процессы, сформированные и реализуемые российским государством на основе социально-политических теорий, исследований и практик.

Специфика ситуации с пандемией коронавирусной инфекции заключается в уникальности действий правительств разных стран, что предопределяет богатство управленческого кризисного опыта, который следует изучать. Трансформировались действия политических лидеров и политических

институтов, появилось новое осознание трансграничных угроз, которые распространились на здравоохранение, экономические и социально-политические системы. Поэтому важно исследовать новые механизмы социальной политики государства в сложившейся кризисной ситуации.

Глобальная пандемия влияет на социальную сферу жизнедеятельности индивида. Она продемонстрировала, что при всем охвате заболевания, ответ на нее носит локальный характер, как правило, в рамках одного государства. В связи с этим эффективные ответные методы зависят от уровня развитости государственного управления, политической ситуации, использования социальных технологий и инноваций, от восприятия и поведения граждан. Пандемия коронавирусной инфекции по-разному повлияла на богатых и неимущих, городские и сельские сегменты экономики, на развитые и развивающиеся страны и сообщества. Она сформировала новую политическую повестку дня на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

### **Социальная политика государства в эпоху пандемии коронавирусной инфекции в России и за рубежом: теоретические аспекты**

Распространение в мире вируса COVID-19 вызвало не только пандемию и массовую гибель людей, но и спровоцировало огромную волну социальных и экономических проблем для подавляющего большинства государств, обострило мировой социально-экономический кризис, вызванный противоэпидемическими мерами. В каждой конкретной стране это материализовалось в обострение социальных проблем, выразившись в массовой безработице и значительном снижении доходов граждан. Это вызвало острый запрос на срочные меры реагирования со стороны государств, причем в невиданных прежде масштабах.

По статистике, только с марта по октябрь 2020 года было реализовано 1414 мер, направленных на социальную защиту населения в 215 государствах мира<sup>1</sup> в виде пособий по безработице, листов нетрудоспособности, субсидирования взносов в систему социального обеспечения, прямых денежных трансфертов населению, денежных трансфертов или беспроцентных кредитов бизнесу на выплату заработной платы работникам. Однако системными эти меры назвать нельзя, несмотря на значительные масштабы, они не смогли охватить все нуждающиеся категории населения. К тому же эти меры имели огромную разницу в размерах затрат на нужды населения в зависимости от страны.

Исходя из этого формирование и реализация эффективной социальной политики в условиях вызовов, которые поставила пандемия COVID-19 и вызванные ею последствия, выходит на приоритетные позиции для многих современных государств, и Российская Федерация здесь не исключение.

Для полноценного понимания тематического направления рассмотрим основные понятия социальной политики. В научной литературе существует целый ряд трактовок социальной политики, эволюционировавших на всем

<sup>1</sup> Пандемия COVID-19 заставила осознать ключевую роль системы соцзащиты // Коммерсантъ. 01.03.2021. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4710130> (Дата обращения: 15.10.2021).

протяжении развития государства и общества, а также систематизации научных представлений о системе мер государственных структур, направленных на поддержку своих граждан. Исследуя историческую обусловленность формирования социальной политики, можно указать еще на древнегреческих философов в лице Аристотеля, заявлявших о необходимости для государства прокормить свой народ, заботиться о его благополучии, стремиться к общему благу.

В Новое время английский философ Т. Гоббс, а позже и яркие представители немецкой классической философии И. Кант и Г.В.Ф. Гегель развивали идею о долге государства перед своим народом, выделяя социальную справедливость в качестве неоспоримой нравственной ценности. Научные же суждения в этом направлении первым сформулировал теоретик раннего (утопического) социализма, французский философ Ш. Фурье [1].

Он был первым, кто начал рассуждения о социальной политике, поставив вопрос о необходимости предоставления государством социальных гарантий своим гражданам, то есть определенных обязательств, которые оно на себя берет. Конечно, трактовка Ш. Фурье была лишь первым шагом к развитию идеи о необходимости социальных обязательств государства перед своим населением в виде системных мер, выразившихся гораздо позже в социальной политике. С нашей точки зрения, главная заслуга Ш. Фурье именно в постановке этого тезиса, идеи о необходимости социальной политики, а произошло это еще в начале XIX века. На тот период развития государства и общества это было очень прогрессивной идеей. Несмотря на то, что теорию Ш. Фурье [2] наряду с А. Сен-Симоном [3] и Р. Оуэном [4] принято называть утопическим социализмом, именно они заложили основы концепции социального государства. В конце XIX – начале XX вв. оформляются научные и теоретические основы социальной политики. Происходит это стараниями социологов и экономистов. М. Вебер, В. Зомбарт [5; 6] и ряд других исследователей пытаются выявить особенности и характерные черты, присущие социальной политике, строят концепции идеальных моделей социального воздействия государства на общество в контексте обеспечения социальной справедливости, выделяя наряду с социальной еще и «персональную политику». М. Вебер в своих трудах справедливо относит социальную политику в поле экономической, в то же время предлагает рассматривать ее в политической плоскости [5]. Именно в этот период социальная политика обретает статус части экономической политики и институализируется.

В политической науке сформировалось представление о современной сущности социальной политики. С точки зрения исследователей, это один из приоритетных видов государственной политики. Обратим внимание на ее основные направления (рис.).

Однако на современном этапе единый подход к содержанию феномена социальной политики отсутствует. Скорее эта позиция остается весьма дискуссионной, в зависимости от политической идеологии, главенствующей в политической системе государств, подходы к выстраиванию государственной социальной политики весьма полярны. Начиная от либерального подхода, в котором инструменты для обеспечения заработка и самореализации в жизни должно обеспечить государство, а остальное зависит только от гражданина,

насколько умело он смог этим воспользоваться. На другой стороне стоит социалистический подход, где одной из важнейших целей существования государства является равный доступ граждан к социальным благам, и здесь уже не так важны инструменты, как обеспечение каждого гражданина этими благами в самом широком смысле, это касается бесплатного доступа к медицинскому обслуживанию, образованию, в том числе и высшему, содействию в трудоустройстве и государственному регулированию минимального дохода для каждого. В этой модели объем социальных обязательств, взваленных государством на свои плечи, зачастую становится для него неподъемным, и оно терпит фиаско.



**Направления социальной политики**

Поэтому очень мало стран в современном мире могут позволить реализовать социальную политику в таком ключе, что в конечном итоге позволило прийти к идеальной желаемой модели социального государства. Чаще всего как пример социалистической модели приводят скандинавские страны. Нужно отметить, что их экономика носит социально-ориентированный характер и позволяет добиться низкой поляризации в доходах населения, а значит, и уровне жизни, что является одной из главных целей идеологов социализма.

Однако подавляющее большинство государств мирового сообщества стоят перед дилеммой о выборе соотношения социальной помощи населению и возможности развивать экономику и общество на конкурентных началах, исключая риски экономических потерь и социально-экономического паразитизма



со стороны общества. Этот экономический подход близок социал-демократам, строящим баланс социальной поддержки граждан и стимулирования собственной социальной активности, что позволяет в определенных случаях, например, в Германии, добиваться ярких успехов. Но даже социалисты и социал-демократы были вынуждены увеличить направления и интенсивность своей социальной поддержки по отношению к гражданам. Проблемы социального характера были сравнимы с цунами, например, в Уругвае в период пандемии коронавирусной инфекции бедность выросла на 38%<sup>2</sup>. Либеральные экономики во главе с США также не оставили своих граждан наедине с отсутствием работы, доходов, доступа к медицинскому обслуживанию. Меры социальной поддержки граждан носят огромные масштабы беспрецедентного характера для многих стран. Пандемия заставила человечество еще раз переосмыслить подходы государств к выстраиванию социальной политики, обнажив хрупкость либеральной модели.

Правительства зарубежных государств и России были вынуждены реализовать целый ряд мер социальной поддержки своих граждан в различных направлениях. Рассмотрим самые популярные из них. Меры прямой поддержки граждан и семей включают:

- повышение суммы социальных выплат;
- субсидирование, предоставление грантов, льготных кредитов, ваучеров;
- перенесение налоговых выплат и других обязательных платежей на более поздние сроки;
- выплаты государственных субсидий на частичную компенсацию заработной платы работников.

Меры косвенной поддержки семей и граждан выразились в поддержке бизнеса, в первую очередь для сохранения рабочих мест и недопущения массовой безработицы. Поддержка бизнес-структур осуществлялась за счет применения различных финансовых и налоговых механизмов, среди которых можно выделить:

- льготные кредиты для бизнеса;
- предоставление грантовой поддержки;
- снижение НДС;
- предоставление налоговых каникул.

Также государство осуществляло субсидирование заработной платы работникам и стимулировало нетрадиционные формы трудовой занятости, такие как удаленная работа и кратковременная занятость. Проведенный нами анализ источников и исследовательской литературы показал, что кроме указанных мер социальной поддержки населения и предпринимателей, которые носят условно типовой характер, так как применялись с незначительными корректировками во многих странах мира, есть и формы поддержки более уникального, менее распространенного характера. Среди этих мер социальной политики можно отметить:

---

<sup>2</sup> Пандемия COVID-19 заставила осознать ключевую роль системы соцзащиты // Коммерсантъ. 01.03.2021. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4710130> (Дата обращения: 15.10.2021).

- содействие трудоустройству определенных групп граждан, среди которых мигранты, студенты, инвалиды, демобилизованные военнослужащие, такого рода меры были реализованы в Китае, Канаде, Австралии;
- в Германии и Бельгии за счет государства производилась оплата дополнительного отпуска родителям, у которых есть малолетние дети до 12 лет и отсутствует возможность работать из-за закрытия учебных заведений в период пандемии;
- социальная выплата работникам, находящимся в режиме удаленной занятости на компенсацию расходов, затраченных на электроэнергию, отопление, приобретение офисного оборудования (умеренной стоимости), либо других материалов, необходимых для создания «домашнего офиса» – реализовывалось в Бельгии;
- Китай активно развивал цифровые платформы, ориентированные на профессиональное обучение и переобучение;
- в Австралии предоставлялась финансовая поддержка высшим учебным заведениям для бесперебойного обучения студентов;
- в Австралии, Бельгии, Турции и Канаде правительства стимулировали увеличение масштабов благотворительной деятельности с помощью предоставления льготного налогообложения, увеличения доли грантовой поддержки и других финансовых механизмов [7];
- в ряде государств осуществлялась дополнительная поддержка коренных народов, это происходило, например, в Австралии и Канаде.

Проводя анализ указанных выше мер социальной поддержки населения в эпоху пандемии COVID-19 отметим, что в большинстве своем они носят эффективный характер и позитивным образом отразились на поддержке целевых групп граждан и сообществ, на которые были ориентированы. С учетом того, что пандемия и вызванные ее кризисные явления продолжают отражаться на доходах населения, уровне и даже образе жизни населения, считаем, что целесообразность адаптации этих мер на российскую действительность может быть вполне продуктивной и способной сгладить остроту целого ряда проблемных направлений. Безусловно, российская модель социальной политики имеет свою специфику, нормативные и финансовые ограничения, однако, на наш взгляд, нуждаются в расширении и дополнительных мерах поддержки населения и социальных групп.

### **Социальная и экономическая поддержка в период пандемии COVID-19: особенности секторальных мер в современной России**

Пандемия COVID-19 оказала существенное влияние на формирование новых подходов к реализации социальной политики государства, а также реализуемые меры социальной поддержки граждан, что позволило несколько снизить уровень социально-экономической напряженности. Безусловно, вирус повлиял на жизнь каждого человека, а многих поставил в сложные условиях существования. В этой связи профилактика различных негативных явлений, влияющих на исполнение государством своих социальных гарантий, различные сектора экономики, кредитно-финансовой сферы, требует реализации от

государственной власти скоординированных, взвешенных мер антикризисной политики равнонаправленных в сферу социального обеспечения граждан, бюджетного планирования, регионального развития, кредитно-финансовой, налоговой и экономической сферы.

Мониторинг реализации мировых практик оказания социальной поддержки позволяет констатировать существующие различия, обусловленные ресурсными возможностями конкретных государств. Однако для всех без исключения государств достаточно характерными являются меры в области занятости населения, заключающиеся в сохранении рабочих мест, защите доходов, в том числе и занятых в неформальном секторе, обеспечении альтернативной работой [8].

Так, по оценке специалистов Всемирного Банка, только в 2020 году различными государствами мира было реализовано более тысячи антиковидных мер социальной защиты, связанных с различными финансовыми выплатами, страховыми платежами, субсидированием заработной платы<sup>3</sup>.

Рассматривая ситуацию в Российской Федерации, следует отметить, что отправной точкой реализации антиковидных мероприятий можно считать принятие «Национального плана предупреждения завоза и распространения коронавирусной инфекции», принятого в феврале 2020 года<sup>4</sup>.

Также важным элементом соответствующих административно-управленческих решений стали принятые указы Президента Российской Федерации, регламентирующие различные меры социальной поддержки по итогам прямого обращения к гражданам<sup>5</sup>.

Можно сказать, что пандемия коронавирусной инфекции оказалась своего рода тестером политико-управленческой системы современной России в части ее ориентированности на выполнение своих социальных обязательств. Негативное влияние COVID-19 на экономику, особенно с учетом санкций, тем не менее, не повлияло на решение таких задач, как обеспечение здоровья и благополучия российских граждан [9].

Можно согласиться с утверждением, что в целом, органы власти Российской Федерации достаточно оперативно среагировали на соответствующие угрозы и вызовы не только в рамках профилактических и ограничительных мероприятий, но и в контексте реализации административно-управленческих мер поддержки населения и бизнеса, которые можно структурировать по нескольким направлениям:

<sup>3</sup> Пандемия COVID-19 заставила осознать ключевую роль системы соцзащиты // Коммерсантъ. 01.03.2021. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4710130> (Дата обращения: 15.10.2021).

<sup>4</sup> О Национальном плане по предупреждению завоза и распространения коронавирусной инфекции // Правительство России. 3 февраля 2020 года. URL: <http://government.ru/news/38907/> (Дата обращения: 26.10.2021).

<sup>5</sup> Указ Президента РФ от 07.04.2020 №249 «О дополнительных мерах социальной поддержки семей, имеющих детей»; Указ Президента РФ от 11.05.2020 № 317 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 7 апреля 2020 года № 249 «О дополнительных мерах социальной поддержки семей, имеющих детей»; Указ Президента РФ от 23.06.2020 № 412 «О единовременной выплате семьям, имеющим детей»; Указ Президента РФ от 17.12.2020 № 797 «О единовременной выплате семьям, имеющим детей».

- Денежные выплаты, представляющие собой инструмент прямой финансовой помощи не только традиционным получателям, но и гораздо большей категории граждан;
- Расширение пакета социальных услуг населению, в том числе в дистанционном формате, продления срока действия различных документов, деятельности добровольческих и волонтерских организаций;
- Меры экономической поддержки малого бизнеса и предприятий сферы услуг, наиболее пострадавших от принятых ограничительных мер;
- Корректировки трудового законодательства, направленные на недопущение сокращения рабочих мест, заработной платы, в том числе и через инструменты удаленной работы.

Говоря о конкретных общих мерах, принятых Правительством Российской Федерации, выделим продление лицензий и разрешений, мораторий на плановые проверки бизнеса, особый порядок предоставления госуслуг, переход к дистанционной форме взаимодействия и др.<sup>6</sup>

В сфере здравоохранения была проделана работа по перепрофилированию лечебных учреждений и лабораторий, обеспечению бесплатными лекарствами и тест-системами, организации мобильных медицинских бригад, упрощению импорта и маркировки лекарств и др.

В налоговой сфере обращает на себя внимание объявленные налоговые каникулы, снижение страховых взносов для малого и среднего бизнеса, продление сроков предоставления налоговой отчетности, освобождение осуществляющих деятельность в наиболее пострадавших от пандемии отраслях ИП, МСП и НКО от налогов за определенное время.

Также были введены программы льготных кредитов, в том числе ипотечных, реструктуризация имеющихся кредитов, отсрочка платежей, кредитные каникулы для граждан, мораторий на банкротство предприятий из пострадавших сфер.

Указанные меры были применены к отдельным отраслям российской экономики, наиболее пострадавшим от принятых ввиду пандемии COVID-19 ограничительных мер, а именно: сфера досуга и развлечений, туризм и гостиничный бизнес, общепит, образование, бытовые услуги, авиаперевозки [10].

Очевидно, что реализуемая антикризисная политика, направленная на поддержку отдельных секторов экономики, продемонстрировала свою эффективность, что позволяет использовать подобный «секторальный» подход оказания адресной помощи, предусматривающий разработку конкретных мер социально-экономической и финансовой поддержки.

Отдельно стоит упомянуть и о мерах социальной поддержки населения:

- Единовременные выплаты пенсионерам и детям;
- Доплаты медицинским работникам;
- Увеличение максимального пособия по безработице;
- Переобучение безработных;

<sup>6</sup> Правительство Российской Федерации. URL: [http://government.ru/support\\_measures/](http://government.ru/support_measures/) (Дата обращения: 25.10.2021).

- Отмена справок для оформления социальных выплат;
- Дистанционный формат продажи лекарственных средств;
- Дистанционная экспертиза определения инвалидности и продление инвалидности;
- Продление субсидий на оплату ЖКУ;
- Смягчение миграционного законодательства.

Как мы видим, ведущая роль государства в аспекте выработки и последующем контроле реализации мер социальной поддержки в посткоронавирусную эпоху позволяет констатировать определенный кризис классической либеральной модели государственного управления, делегирующего отдельные функции. Государство в рамках своего социального контракта с обществом, наоборот, берет на себя дополнительный функционал регулирования административно-управленческих процессов не только в рамках социальной политики, но и поддержки отдельных секторов экономики.

Можно сказать, что «протекционистская роль возлагается исключительно на органы власти, которые должны создать или реализовать комплекс мер, позволяющих не только защитить интересы населения, но и помочь сохранить устойчивость бизнеса [11].

Еще одной особенностью реализации различных мер социальной поддержки становится все большая вовлеченность в эти процессы региональной власти. Так, С. Коэн отмечает, что новые вызовы пандемии требуют большей публичности и действий от губернаторов и мэров крупных городов. В качестве примера он приводит мэра Москвы С.С. Собянина, опыт и мероприятия которого по предотвращению распространения коронавирусной инфекции впоследствии были также реализованы в других российских регионах. Вместе с тем принятие тех или иных, именно ограничительных решений, принималось именно главой субъекта с учетом эпидемиологической обстановки, мнения Роспотребнадзора, врачей-вирусологов и инфекционистов [12].

Вместе с тем как на федеральном, так и на региональном уровне социальная политика государства в условиях пандемии выстроена в парадигме минимизации ущерба для граждан, семей, уязвимых групп населения от ограничений привычной жизни, что в свою очередь требует развития взаимодействия регионов и необходимость стимулирования экономики регионов в целях удовлетворения возникающих в ходе подобных кризисных явлениях потребностей, например в одноразовых масках, перчатках, иных средствах индивидуальной защиты, производства ПЦР-тестов и т.д.

Одной из основных задач современного государства является сбережение человеческого капитала. В новых условиях пандемии COVID-19 решение такого рода задачи требует скоординированных действий федеральной и региональных властей, которые должны быть конкретно регламентированы соответствующими нормативными правовыми актами, направленными на защиту не только жизни и здоровья, но и сохранения экономической активности населения, его материального благополучия.

Таким образом, рассмотрев определенные особенности принятых в Российской Федерации мер социальной поддержки населения и экономические меры поддержки бизнеса, мы можем констатировать их достаточную эффективность, позволившую нивелировать риски ограничительных мер,

направленных на противодействие распространению коронавирусной инфекции в контексте потенциальных репутационных рисков федеральной и региональной власти, а также способствующих поддержанию определенного уровня лояльности со стороны бизнес-сообщества, граждан, в том числе и социально незащищенных, что обеспечило стабильность политической системы на этом непростом этапе.

### Заключение

Проведенный анализ показал, как государства и общества разных стран формируют и реализуют меры противодействия в ответ на глобальное воздействие COVID-19 в контексте социальной политики. Усилился кризис капиталистической экономики из-за закрытия границ, произошел спад бизнес-активности, уменьшилось количество рабочих мест и состоялось крупномасштабное снижение уровня благосостояния людей, усугубляя бедность во всем мире. При этом некоторые локальные сообщества мобилизовали свои ресурсы для укрепления своей социальной солидарности и смягчили социальные издержки продолжающегося глобального бедствия. Констатируем, что разные государства подходят к социальной защите как методу поддержания благосостояния граждан за пределами параметров ослабленной рыночной экономики.

Анализ обнаружил, что государства могут вводить инновации и оперативно принимать социально-политические решения в ответ на кризисные явления (резкое локальное распространение инфекционных заболеваний). Государства эволюционируют в более совершенные государственные системы, становятся более устойчивыми. Необходим междисциплинарный подход, охватывая политологию, экономику, бизнес, государственное управление, психологию и исследования общественного здравоохранения, к анализу воздействия COVID-19 в государствах и обращению к эффективным социально-политическим практикам, связанным с государственными решениями и институциональными изменениями. Фокус исследования необходимо перенести на теоретико-методологические изыскания таких решений, касающихся COVID-19, стимулируя будущие исследования глобальных пандемий и их воздействия на государства и общества на разных уровнях их функционирования.

Проведенный анализ продемонстрировал, что изменились векторы развития корпоративной социальной ответственности, законодательства, экономических отношений, финансирования, государственного вмешательства в рынок, раскрытия финансовой информации, нерегулируемых финансовых секторов, роста преступности, связанных с коронавирусом.

Государства, которые первыми успели применить инновационные методы в социальных, экономических и технологических структурах и процессах с целью борьбы с пандемией коронавирусной инфекции минимизировали ее издержки. Во время кризиса государства и предприятия успешно перестроились для обеспечения экономического выживания. Они пересмотрели социальные контракты, переосмыслили деятельность и параметры потребления, мобилизовали ресурсы, перешли с глобальных стандартов на локальные.

Разработанные инновационные модели позволили сохранить и обеспечить экономическое и социальное развитие для сохранения качества жизни.

Для России в контексте пространственных и временных перспектив COVID-19 и его воздействия актуальным остается вопрос понимания динамики социальной политики во время и после глобальной пандемии. Критическая оценка социальной политики государства позволила сформировать парадигму существования российского общества на ближайшие годы. Пандемия открыла новые политические последствия, связанные с концептуальными, теоретическими проблемами, анализом и моделированием, социальной мобильностью и миграцией, устойчивостью здоровья населения, альтернативами и разногласиями в контексте разрушительных глобальных бедствий. Выработанный императив будет иметь решающее значение для оптимизации общественного здравоохранения и принятия социальных и экономических решений.

Таким образом, глобальная пандемия выявила неадекватность здравоохранения и социальных систем всех государств, даже передовых. Приоритетом для правительств в начале было предотвращение распространения инфекции, а затем основной задачей стала минимизация негативных последствий от уже принятых решений, борьба с мошенничеством и коррупцией в этой сфере, восполнение финансовых потерь, оптимизация затрачиваемых ресурсов, увеличение прозрачности работы правительств и государственных решений, противодействие дезинформации и информационных спекуляций деструктивноориентированных политических сил, обоснование новых этических принципов сосуществования социума и т.п. Эти проблемы государствами в настоящее время в полной мере еще не решены.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Введение в философию / под ред. И.Т. Фролова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Республика, 2018. 623 с.
2. *Фурье Ш.* Избранные сочинения / пер. с фр. и коммент. И.И. Зильберфарба. Вступительная статья В.П. Волгина. 4 тома. М.; Л. 1951–1954.
3. *Сен-Симон К.А.* Избранные сочинения: в 2 т. / пер. с фр. под ред. и с коммент. Л.С. Цейтлина; общ. ред., вступ. ст. В.П. Волгина. М.; Л.: АН СССР, 1948. Т. 1. 467 с.
4. *Оуэн Р.* Избранные сочинения: в 2 т. / пер. с англ. и коммент. С.А. Фейгиной; вступ. ст. В.П. Волгина. М.; Л.: Изд-во АН СССР, 1950. Т. 1. 416 с.
5. *Вебер М.* Избранные произведения / пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; предисл. П.П. Гайдено; коммент. А.Ф. Филиппова. М.: Прогресс, 1990.
6. *Зомбарт В.* Идеалы социальной политики / пер. с нем. П.Ф. Теплова. СПб: Знание, 1900. 74 с.
7. *Левашенко А.Д., Сауле А.* Обеспечение социальной защиты и поддержки наиболее уязвимых категорий лиц в условиях пандемии COVID-19. URL: [https://www.ranepa.ru/pdf/documents/13-08-2020-oesr\\_.pdf.html](https://www.ranepa.ru/pdf/documents/13-08-2020-oesr_.pdf.html). Дата обращения: 17.10.2021.
8. *Андреева Е.И., Бычков Д.Г., Феоктистова О.А.* COVID-19 и антикризисная социальная поддержка // Финансовый журнал. 2021. Т. 13. № 1. С. 28–38. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2021-1-28-38>
9. *Владиславлева Т.Б., Керов В.А.* Государственное управление региональным развитием в условиях пандемии COVID-19 // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 83. С. 22–46.
10. *Барышева Г.А., Антипанова О.А., Бинь Дао Тханью.* Влияние пандемии COVID-19 на социально-экономическое развитие и положение наиболее уязвимого населения // Векторы благополучия: экономика и социум. 2020. № 4(39). С. 105–117. [https://doi.org/10.18799/26584956/2020/4\(39\)/1056](https://doi.org/10.18799/26584956/2020/4(39)/1056)

11. Кожумратова А.К. Реализация государственной политики в экономической и социальной сферах в условиях пандемии COVID-19 // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 2. С. 45–55.
12. Глигич-Золотарева М., Лукьянова Н. Эффективность федеративного государства в условиях пандемии коронавируса // Федерализм. 2020. Т. 25. № 3(99). С. 145–168.

## REFERENCES

1. *Vvedenie v filosofiju* [Introduction to Philosophy]. Ed. by I.T. Frolov. 3rd ed., reprint. and additional M.: Republic, 2018. 623 p. (In Russ.).
2. Fourier Sh. *Izbrannye sochinenija* [Selected Works]. Translated and commented by I.I. Zilberfarb. Introductory article by V.P. Volgin. 4 vol. Moscow-Leningrad; 1951–1954 (In Russ.).
3. Saint-Simon K.A. *Izbrannye sochinenija: v 2 t.* [Selected Works: in 2 vol.]. Transl. and ed. by L.S. Tseitlin. Moscow: AS USSR; 1948. Vol. 1. 467 p. (In Russ.).
4. Owen R. *Izbrannye sochinenija: v 2 t.* [Selected Works: in 2 vol.]. Transl. and comment by S.A. Feigina; introduction by V.P. Volgin. Moscow: Izd-vo AS USSR; 1950. Vol. 1. 416 p. (In Russ.).
5. Weber M. *Izbrannye proizvedenija* [Selected Works]. Transl. and ed. by Yu.N. Davydov. Moscow: Progress; 1990 (In Russ.).
6. Zombart V. *Idealy social'noj politiki* [Ideals of Social Policy]. Transl. by P.F. Teplov. Saint-Petersburg: Znanie; 1900. 74 p.
7. Levashenko A.D., Saule A. *Obespechenie social'noj zashchity i podderzhki naibolee uязvimyh kategorij lic v uslovijah pandemii COVID-19* [Ensuring Social Protection and Support for the most Vulnerable Categories of Persons in the Conditions of the COVID-19 Pandemic]. URL: [https://www.ranepa.ru/pdf/documents/13-08-2020-oesr\\_.pdf.html](https://www.ranepa.ru/pdf/documents/13-08-2020-oesr_.pdf.html). Accessed: 17.10.2021 (In Russ.).
8. Andreeva E.I., Bychkov D.G., Feoktistova O.A. COVID-19 i antikrizisnaja social'naja podderzhka [COVID-19 and Anti-crisis Social Support]. *Finansovyy zhurnal*. 2021;1(13):28–38. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2021-1-28-38> (In Russ.).
9. Vladislavleva T.B., Kerov V.A. Gosudarstvennoe upravlenie regional'nym razvitiem v uslovijah pandemii COVID-19 [State Management of Regional Development in the Context of the COVID-19 Pandemic]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Jelektronnyj vestnik*. 2020;83:22–46 (In Russ.).
10. Barysheva G.A., Antipanova O.A., Bin' Dao Than'ju. Vlijanie pandemii COVID-19 na social'no-jekonomicheskoe razvitiie i polozhenie naibolee uязvimoego naselenija [The Impact of the Pandemic COVID-19 on Economic and Social Development and the Situation of the most Vulnerable Population]. *Vektory blagopoluchija: jekonomika i socium*. 2020;4(39):105–117. [https://doi.org/10.18799/26584956/2020/4\(39\)/1056](https://doi.org/10.18799/26584956/2020/4(39)/1056) (In Russ.).
11. Kozhumratova A.K. Realizacija gosudarstvennoj politiki v jekonomicheskoy i social'noj sferah v uslovijah pandemii COVID-19 [Implementation of the State Policy in the Economic and Social Spheres in the Context of the Pandemic COVID-19]. *Srednerusskij vestnik obshhestvennyh nauk*. 2021;2(16):45–55 (In Russ.).
12. Gligich-Zolotareva M., Luk'janova N. Jefferektivnost' federativnogo gosudarstva v uslovijah pandemii koronavirusa [Efficiency of the Federal State in the Conditions of the Coronavirus Pandemic]. *Federalizm*. 2020;25;3(99):145–168 (In Russ.).

### Информация об авторе:

Сергеева Светлана Леонидовна – кандидат политических наук, доцент кафедры политологии и политического управления Школы политических исследований Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (ORCID ID: 0000-0003-1364-2873) (e-mail: sergeevasl@mail.ru).

### Information about the author:

Svetlana L. Sergeeva – PhD in Political Science, Associate Professor of the Department of Political Science and Political Management, School of Political Researches of Institute of Social Sciences of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0003-1364-2873) (e-mail: sergeevasl@mail.ru).





DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-1-73-82

Review article / Обзорная статья


## Human Resource Management in Entrepreneurial Business: A Literature Review

Oluwatobi O. Omotoye<sup>1</sup>, Abdulmaleek O. Abdulazeez<sup>2</sup>,  
Lateef D. Olusesi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>University of Lagos (UNILAG),  
101245, Lagos, Nigeria

<sup>2</sup>Osun State University,  
210001, Osogbo, Nigeria

<sup>3</sup>University of Lagos (UNILAG),  
101245, Lagos, Nigeria

omotoyetobio95@gmail.com

**Abstract.** Entrepreneurial orientation is critical for small and medium organizations for the survival and growth of their businesses. Entrepreneurial is an undertaking in which a particular human being proceeds along with opportunities by exploring the benefit of human resource management. The study justified that the role of managing human resources effectively and efficiently is significant in fostering and maintaining high levels of productivity in entrepreneurial businesses. Employees are said to be the most important resources available to an entrepreneur in the creation, development, and sustenance of a thriving entrepreneurial business. However, it was recommended that business owners should ensure competent candidates are being selected and placed during the recruitment process, as proper selection and placement of candidates into the organization will result into having the right people doing the right job which would enhance future performances of entrepreneurial businesses.

**Keywords:** human resource management, entrepreneurial business, manager

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

### Article history:

The article was submitted on 01.09.2021. The article was accepted on 15.11.2021.

### For citation:

Omotoye O.O., Abdulazeez A.O., Olusesi L.D. Human Resource Management in Entrepreneurial Business: A Literature Review. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(1):73–82. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-73-82>

## Introduction

In the world today, small and medium enterprises are seen as the major drivers of the economic growth and development in the economy by characterized by free-market entry, sole ownership, entrepreneurship orientation, business, and management

© Omotoye O.O., Abdulazeez A.O., Olusesi L.D., 2022



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

[1]. SMEs do not only represent the nation's opportunities for industrial development but also contribute majorly to the sustainability of human resource management in the area of enhancing and alleviating inadequacy in HRM.

In Nigeria today, the poor condition of the economy which implies poor finance and inadequate infrastructure, poor managerial competence have been identified as the most crucial reasons affecting SMEs enterprise [2]. The Covid-19 pandemic is the call for organizations to move from one stage of their business cycle to the next, this is often causing for revamp of entrepreneurial skills and building innovation capacities to survive, achieve profitability, and stimulate entrepreneurial growth. Research on human resource management in entrepreneurial business is relatively rare in SMEs because it is more focused on operational activities in the organization.

One way to examine the uniqueness of human resources is through HRM to get suitable employees for the organization. The dynamic capability theory [3] also claimed that organizations could combine internal and external knowledge to deal with environmental changes in capturing the opportunities. HRM is a concept that can make it easier for employees to share knowledge because they feel comfortable at work [4]. Based on these considerations, this study aimed to analyze the empirical impact of human resource management in an entrepreneur's business.

### **Literature Review**

This review critically discusses human resource management (HRM) and entrepreneurial business. This will form the theoretical review, conceptual review, and subsequent link that occur between HRM and entrepreneurial business based on the various kinds of literature and studies that were now turned.

### **Theoretical Review**

Orakwue and Iguisi [5] argue that behavioral management theory, resource dependency theory, organizational life cycle theory, organizational learning theory, general system theory, are some of the theories that can be used to explain the connection between HRM practices for the management of workers and entrepreneurship. However, the study adopted behavioral management theory, and resource dependency theory, for the study, and finally, the study underpins the resource dependency theory as the theoretical link between HRM and entrepreneurial business.

### **The Behavioral Management Theory**

The behavioral management theory can be defined as the use of human resource practice as devices for influencing the patterns of behaviors of individuals and team members in order to accomplish the organizational aims and objectives [6]. Understanding such behaviors help the managers in making the right decisions, and the steps to be taken on the management of people as well as expected consequences.

The human dimension of work and the behavior of employees have been addressed by the management principles in the management study. Schuler and

Jackson [7], studied the generic strategies of Porter [8] which explains how the firms chase competitive advantage depending on their selected market choice. They argue that organizations tie approximate human resource policies and procedures with a selected generic strategy which will enhance job performance as well as organizational productivity [5].

It was further argued that organization also pursuing cost minimization strategy should choose rigid policies, while, an organization pursuing an innovation tactic would need to look f oar way for better improvement in their working environment which also includes the resources that will enhance new behavior in the employees such as career paths and long term goals in terms of the reward to encourage and positive work behavior, and also include discipline to unethical or dysfunctional behaviors [9].

### **Resource Dependency Theory**

This theory was established by Pfeffer and Salaneik [10] They posit that how organizations can best obtain and successfully make use of the limited resource which not only differentiate them in a competitive market but also revealed that the resource is durable, not easily replaced. This approach sees an organization in an open system that depends on the external environment where it energies its resources such as Man, Money, Machine, Materials, Markets). Bird, Hall, Momente, and Reggiani [11] describes the ability of the firm to establish a correct link with the environment that ensures contact to such unique and distinguishable resources which offers benefits such as an enhanced brand name, organization reputе, greater employee affinity, boost customers' trust and consequently bringing about competitive advantage and overall financial performance. The approach describes how to choose a suitable resource from the environment where she operates which can enhance the value and brand image of the goods and services of the firm. Hum resource is the most valuable asset in the organization. To sustain the competitive advantage of a growing entrepreneurial venture means choosing a specific HRM policy and procedure which is internally reliable and stable with the vision and mission of the organization.

Resource dependency theory buttresses the link between HRM and entrepreneurship. The theory argues that a lack of required resources in the organization such as human resources, organizational resources, or technological resources will reduce the growth potential among the organization [12]. The theory explains how organizations draw unique resources from the environment through the implantation of human resource practices. No entrepreneurial firms will be highly competitive in the business market without proper management of the human resource. HRM became the only source for a sustainable competitive market. Human resource-based theory suggests that the higher the application of HRM practices such as employing the right number of people with the right skills, adequate training, and development, frequent payment of wages and salaries can lead to higher performance of the business. The concepts of strategic management were supported by this theory which helps in linking the firm tactic with the management of people. Organizational attainment can be determined by the culture, values, attitude, and commitment of the workers [13].

## **Conceptual Review**

### **Entrepreneurship**

The concept “entrepreneurship” explains various activities of an entrepreneur. Different authors have different meanings for the concept [5]. Dabic, Ortiz – De – Urbina – Criado, and Romero – Martinez [13] explained that entrepreneurship is a difficult concept to pin down because it draws on various academic disciplines with perspectives that are different. Putari [15] explained that entrepreneurship involves the role of an agent who put together all means of production and realizes in the value of products, the value of wages, the capital employed, profits belonging to himself, and as well the interest and rents he pays, thereby viewing entrepreneurs as change agents. In the same vein, Soyibo described entrepreneurship as the process of identifying an opportunity that is related to satisfying needs and converting it to a service or product, hence engaging in wealth and value creation for the people. Entrepreneurship is a function of looking for investment and creation openings, arranging an undertaking to take up a new creation process, raising capital, recruiting labour, and utilizing resources, and as well presenting new pursuits towards social and monetary objectives [16]. It can be deduced from the reviewed literature that entrepreneurship involves activities such as discovering opportunities (unsatisfied needs) in the society and making good use of such opportunities by engaging in the production of goods and/or services to satisfy such needs or wants.

### **Human Resource Management (HRM)**

As organizations attempt to compete in the markets through people, HRM has assumed a vital strategic role lately. Jones and George [17] attest that HRM involves all managerial activities; attracting and retaining employees as well as guaranteeing that their performance is at a high level, which must be geared towards the achievement of organizational objectives and goals. Dessler [18] defined HRM as “the policies and practices involved in carrying out the human resource aspects of a management position including human resource planning, job analysis, recruitment, selection, orientation, compensation, performance appraisal, training and development, and labour relations”. Lin et al., [19] explained that HRM includes all activities that are related to managing employment relationships in an enterprise.

Essentially, therefore, HRM involves all activities undertaken by entrepreneurs or managers towards attracting and retaining competent employees. These activities may include recruitment, selection, and placement of competent workers, proper and deserved reward and compensation for employees, adequate training and development programs for all employees without prejudice, as well as proper utilization of labour. An enterprise with effective and efficient HRM tends to have its employees and customers more satisfied, such an enterprise also tends to be more innovative and as well have greater productivity, [20]. An effective and efficient HRM helps the entrepreneur in the actualization of the enterprise or company’s goals, objectives, mission and vision.

## **Recruitment**

Ezeali and Esiagu [21] claimed that an organization's efficiency in service delivery and its success depends largely on its workforce quality, which was recruited into the enterprise through recruitment and selection exercise. Adagbabiri and Okolie [22] posited that proper selection practices in an organization's recruitment process will determine who is hired. Adagbabiri and Okolie [22] further explained that when competent people are chosen for the task, performance and the productivity of the enterprise increase thereby leading to its success. Orakwue and Iguisi [5] affirmed that a key component to organizational success is the recruitment of the right people, who possess the necessary competence and skill who can fit into the need of the organization at different growth levels.

Recruitment exercises being carried out by organizations would determine their business success. Through a proper recruitment process, competent employees capable of bringing innovative ideas for the growth, development, and expansion of the organization will be selected among a large or small pool of applicants. Prejudices and biases should be avoided when recruiting, selecting, and placing job applicants on the job. Recruiting a wrong candidate for the job will amount to having a round peg in a square hole or vice versa, which may, in turn, lead to an enterprise not being able to outgrow or outshine its competitors.

## **Reward and Compensation**

Reward and compensation as described by Orakwue and Iguisi [5] is one amongst many vital component of HRM function. Verma [23] explained compensation to be the remuneration given to employees in form of benefits and financial returns. Compensation is given to employees for their contribution to achieving organisation's goals and objectives [23]. A study by Ndung'u and Kwasira [24] showed that there was a positive and significant relationship between reward system based on employees performance, career reward system and employee motivation. Verma [23] established that not only will rewarding employees based on individual and group performances through financial and non-financial rewards increases the performance and efficiency of employees, but will also contribute to the overall performance of the organisation.

## **Training and Development**

Training and development as described by Nabi Ahmed and Rahman [25] is "an educational process which entails sharpening of skills, concepts, changing of attitude and gaining more knowledge, all of which are geared towards improving employees' performance". Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright [26] concluded that employee development is a necessary effort of an enterprise to improve and enhance service quality and to meet the threats of social change and competition globally. When an organization provides formal and informal training programs, such as coaching, mentoring, basic skills training, and job rotation, employee's development will be influenced thereby causing a positive change in their overall performance in the organization [27].

Training and development is another vital element necessary for achieving the growth, expansion, and competitive advantage objective of a business enterprise. Employee's knowledge and abilities increase when they acquire new skills through training and/or developmental programs. Increased employee knowledge will then in turn be a tool to improve the performance of the business enterprise. This is corroborated by Thang and Buyens [28], who posited that training and development programs provided by organizations to their employees, lead to superior behaviors, skills, abilities, knowledge, attitudes of beneficiaries that eventually improve the performance of the organization.

### **The Link between HRM and Entrepreneurial Business**

Human resource management and the entrepreneur concept is a well-recognized and accepted process within them. But the integration of both studies has been the current situation [29]. The survey carried out by System for Analysis, Research, and Training (SMART) in 2003 indicated that over 45% of the business owners consider human resource management one of the most management areas which need to flourish with consideration so that the new ventures grow and develop properly.

Orakwue and Iguisi [5] examine the concept of “entrepreneurship” in HRM. The study introduces strategic HRM as an entrepreneurial strategy in which the employees are seen as the main resource needed for the organization to accomplish its aims and objectives. They conclude that establishing new firms or continuing an already established firm where there is a scarce resource, the role played by the entrepreneur becomes a crucial management function in the selection and personal development of HR competencies.

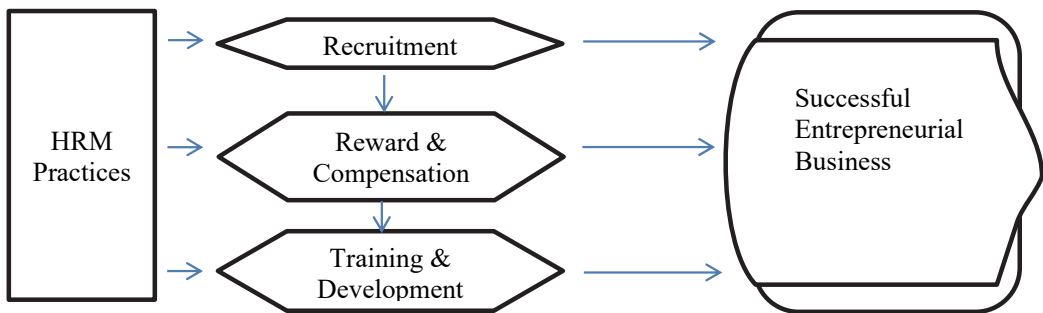
The firms were encouraged to implement the role of the entrepreneur in managing human resources to accomplish the value of the organization. Dabic, Ortiz-De-Urbina-Criado, & Romero-Martinez [13] review literature on “human resource management in entrepreneurial firms” and provide the importance of human resource management in entrepreneurial firms. Their study aimed to determine how far research has been done in this area and what areas still pending study. Madmoli [30] considered the connections that occur between HRM and organizational entrepreneurship in Iran using knowledge sharing by middle managers as a mediating variable. The study was applied research and utilized a sample of 384 managers and employees selected using Cochran's sampling formula. Data was collected using an author synthesized questionnaire and was analyzed using path analysis. The study found a positive and significant relationship between the variables and an improved relationship with the mediating role of knowledge sharing practice among middle managers who help bridge the knowledge gap between employees and top managers.

Dabic, Criado, and Martinez, [13] argued that both, HRM and entrepreneurship have their importance and implications, practically and intellectually. The success or failure of any entrepreneurial business can be determined and enhanced by human resource management [29]. Uyar and Deniz [31] investigated the “role of HRM and developing sustainable entrepreneurship”. The further and explained how HRM practices and procedures can be implemented

by the entrepreneur to direct their business. They argue that human/employee is the most important resource for entrepreneurs, surprisingly; the business owners have at least the average level of knowledge on human resource management and its functions. The widely documented relationship between human resource practices and corporate entrepreneurship has been explained in a variety of ways. One explanation is that enhancement of employee skills and of the motivation to use those skills leads to creativity improvement [32]. Employees will not only use their skills to enhance core job performance but will also suggest innovative ideas that will improve corporate entrepreneurship. The effectiveness and efficiency of an employee can be attained if the HR practices invest in the knowledge and skills of the employee. Employee skills and knowledge are imperceptible and not replaceable due to the role they play in the organization or firm.

Entrepreneurship is a task in which an individual proceeds along with favorable opportunities by exploiting the available resources [33]. Narula and Chaudhary [33] the relationship of HRM practices with the context of entrepreneurship were examined. The study revealed that the business owner needs to recruit, allocate persons to different work, influence the employees, and conserve them for the growth and expansion of the enterprise. As there are many tasks to be performed from establishing to the growth of a business, the process of entrepreneurship is a facilitator to the needs of HRM practices.

The above figure conceptualizes the link between HRM and entrepreneurial businesses (figure). Effective HRM is vital for managers, entrepreneurs as well as organizations in achieving a higher level of entrepreneurial success. Proper recruitment process, reward, and compensation plan, as well as training and development programs, aid entrepreneurial businesses in achieving greater performance and competitive advantage.



Conceptual Framework. Researchers' Compilation, 2021

### Conclusion and Recommendation

The reviewed literature gave a good insight into the link between human resource management and entrepreneurial business. It was discovered that the role of managing human resources effectively and efficiently is significant in fostering and maintaining high levels of productivity in entrepreneurial businesses. Employees are said to be the most important resources available to an entrepreneur in the creation, development, and sustenance of a thriving entrepreneurial business.

Getting the best from them requires proper management. When properly managed, they tend to give their best in terms of engagement and cooperation to the furtherance of the aims, objectives, and goals of the enterprise. This calls for strategic management of human resources in entrepreneurial businesses.

Since there is a link between human resource management and entrepreneurial business, entrepreneurs, as well as managers, should ensure proper recruitment, selection, placement, reward, compensation, training, and developmental processes in the organization, as all these motivates human resources to contribute meaningfully to the organization, which on the short and long run will amount to the success of the entrepreneurial business in the local and global market. Managers should ensure competent candidates are being selected and placed during the recruitment process, as proper selection and placement of candidates into the organization will result in having the right people doing the right job which would enhance future performances of entrepreneurial businesses. Furthermore, proper compensation, reward, training, and development system will motivate and aid improvements in the knowledge, skills, and abilities of the organization's human resources which are required for the organizations growth and expansion.

## REFERENCES

1. Emil K., Senad B., Ognjen R. Strategic Human Resource Management in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Human Resource Development and Management*. 2020;20(2):114–139.
2. Ihua U.B. SMEs Key Failure-factors: A Comparison between the United Kingdom and Nigeria. *Journal of Social Sciences*. 2009;18(3):199–207.
3. Teece D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007;28(13):1319–1350.
4. Okoe A.F., Boateng H., Narteh B., Boakye R.O. Examining Human Resource Practice Outcomes and Service Innovation. *The Service Industries Journal*. 2018;38(7–8):431–445.
5. Orakwue A., Iguisi O. Conceptualizing Entrepreneurship in Human Resource Management. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2020;9(3):85–93.
6. Naylor J.C., Pritchard R.D., Ilgen D.R. *A Theory of Behavior in Organizations*. New York: Academic Press; 1980.
7. Schuler R.S., Jackson S.E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*. 1987;1(1):207–219.
8. Porter M.E. *Competitive Advantage*. New York: Free Press; 1985.
9. Rogers E.M. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press; 1983.
10. Pfeffer J., Salancik G.R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. NY: Harper and Row; 1978.
11. Bird R., Hall A., Momente F., Reggiani F. What Corporate Responsibility Activists Are Valued in the Market? *Journal of Business Ethics*. 2007;76(1):189–206.
12. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991;17(1):99–120.
13. Dabic M., Ortiz-De-Urbina C.M., Romero-Martinez A. Human Resource Management in Entrepreneurial Firms: A Literature Review. *International Journal of Manpower*. 2011;32(1):14–33.
14. Putari V. *Evolution of Entrepreneurship*. URL: <http://www.managementparadise.com/forums/entrepreneurship/1118->. Accessed: 26.07.2021.
15. Ikeme A.I., Onu V.C. *Creativity, Innovation and Entrepreneurship: Implication for Youths and Government*. A Paper Presented at the Annual Conference of the Psychological Association, Nigeria: University of Nsukka; 2007.
16. Ilesanmi O.A. *Entrepreneurial Development*. 2012:2–7.



17. Jones G.R., George J.M., Hill C.W.L. *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill; 2000.
18. Dessler G. *Human Resource Management*. New Delhi: Prentice hall; 2008.
19. Lin C.H., Peng C.H., Kao D. The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance. *International Journal of Manpower*. 2008;29(8):752–772.
20. Singh N.R., Kassa B. The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance: A Study on Debre Brehan University. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*. 2016;1(1):643–662.
21. Ezeali B.O., Esiagu N.L. *Public Personnel Management*. Onitsha: Book Point Ltd; 2010.
22. Adagbabiri M.M., Okolie U.C. Human Resource Management Practices and Organizational Performance: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Nigeria. *RUDN Journal of Public Administration*. (2020);7(1):53–69. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2020-7-1-53-69>
23. Verma A. Impact of Compensation and Reward System on Organization Performance: An Empirical Study. *International Journal of Research and Analytical Reviews*. 2018;5(4):136–140.
24. Ndung'u A.W., Kwasira J. Role of Reward Systems in Enhancing Employee Motivation in Commercial Banks in Nakuru Town, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 2016;4(10):797–820.
25. Nabi M.N., Ahmed A.A. T., Rahman M.S. The Empirical Study on Human Resource Management Practices with Special Reference to Job Satisfaction and Employee Turnover at Investment Corporation of Bangladesh. *Human Resource Management Research*. 2017;7(1):54–64.
26. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. USA: McGraw-Hill; 2004.
27. Huselid M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*. 1995;38(3):635–672.
28. Thang N.N., Buyens D. What We Know About Relationship between Training and Firm Performance: A Review of Literature. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*. 2009;1:1–34.
29. Katz J., Aldrich H.E., Welbourne T.M., Williammas P.M. Special Issue on Human Resource Management and the SME: Toward a New Synthesis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2000;25(1):7–10.
30. Madmoli Z. *Investigating the Relation Between Human Resource Management and Organizational Entrepreneurship: The Mediating Role of Knowledge Sharing by Middle Managers (Case Study: Ahwaz Pipe Manufacturing Company)*. 2016. URL: <http://www.ijhcs.com/index.php/ijhcs/index>. Accessed: 26.05.2020.
31. Uyar A.S., Deniz N. The Perceptions of Entrepreneurs on the Strategic Role of Human Resource Management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012;58(2):914–923.
32. Sun L., Samuel A., Kenneth S. High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*. 2007;50(3):558–577.
33. Narula N., Chaudhary N. Human Resource Management as Entrepreneurial Tool: A Literature Review. *Amity Journal of Entrepreneurship*. 2018;3(1):66–72.
34. Amaka O., Osarumwense. Conceptualizing Entrepreneurship in Human Resource Management. *International Journal of Research in Business & Social Science*. 2020;9(3):85–93.
35. Obasan K.A. Impact of Human Resources Management on Entrepreneurship Development. *Economica*. 2014;10(1):83–93.

#### Information about the authors:

*Oluwatobi O. Omotoye* – MSc Student of the Department of Employment Relations and Human Resource Management, University of Lagos (UNILAG) (Nigeria) (ORCID ID: 0000-0001-6556-8690) (e-mail: omotoyetobio95@gmail.com).

*Abdulmaleek O. Abdulazeez* – MSc Student of the Department of Human Resource Development, Osun State University (Nigeria) (e-mail: abdulmaleek.abdulazeez@unisoun.edu.ng).


*Lateef D. Olusesi* – MSc Student of the Department of Employment Relations and Human Resource Management, University of Lagos (UNILAG) (Lagos, Nigeria) (e-mail: olusesidamilare2016@yahoo.com).

## Управление человеческими ресурсами в предпринимательской деятельности: обзор исследовательской литературы

О.О. Омотойе<sup>1</sup>  , А.О. Абдулазиз<sup>2</sup>, Л.Д. Олусеси<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Университет Лагоса (UNILAG),  
Лагос, Нигерия, 101245

<sup>2</sup>Государственный университет Осун,  
Осогбо, Нигерия, 210001

<sup>3</sup>Университет Лагоса (UNILAG),  
Лагос, Нигерия, 101245  
omotoyetobio95@gmail.com

**Аннотация.** Предпринимательская ориентация имеет решающее значение для малых и средних организаций, для выживания и роста их бизнеса. Предпринимательская деятельность – это процесс, в котором конкретный человек действует в соответствии с имеющимися возможностями на основе управления человеческими ресурсами. Проведенное обзорное исследование подтверждает, что эффективное и действенное управление человеческими ресурсами играет важную роль в стимулировании и поддержании высокого уровня производительности в предпринимательской деятельности. Считается, что сотрудники являются наиболее важным ресурсом, доступным предпринимателю для создания, развития и поддержания процветающего предприятия. Тем не менее, авторы рекомендуют владельцам предприятий обеспечить отбор и распределение компетентных кандидатов в процессе найма, поскольку надлежащий отбор и устройство кандидатов в организации приведет к тому, что компетентные люди будут выполнять подходящую для них работу, что повысит эффективность предпринимательской деятельности и самого предприятия.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, предпринимательская деятельность, менеджер

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

### История статьи:

Поступила в редакцию: 01.09.2021. Принята к публикации: 15.11.2021.

### Для цитирования:

Omotoye O.O., Abdulazeez A.O., Olusesi L.D. Human Resource Management in Entrepreneurial Business: A Literature Review // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 1. С. 73–82. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-73-82>

### Информация об авторах:

Олуватоби О. Омотое – магистрант Департамента трудовых отношений и управления человеческими ресурсами Университета Лагоса (UNILAG) (Нигерия) (ORCID ID: 0000-0001-6556-8690) (e-mail: omotoyetobio95@gmail.com).

Абдулмалеек О. Абдулазиз – магистрант Департамента развития человеческих ресурсов Государственного университета Осун (Нигерия) (e-mail: abdulmaleek.abdulazeez@unisoun.edu.ng).

Латифф Д. Олусеси – магистрант Департамента трудовых отношений и управления человеческими ресурсами Университета Лагоса (UNILAG) (Нигерия) (e-mail: olusesidamilare2016@yahoo.com).



DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-1-83-93

Research article / Научная статья

## Analytic Study of Russian Experience in Economic Development and Integration in the Global Economy: Lessons for Iran and Developing Countries

Ismael Rezaeinejad 

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University),  
6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation, 117198  
✉ 1032205254@pfur.ru

**Abstract.** Economic development is one of the main concerns of today's countries, significantly those influenced by the collapse of the communist bloc and the failure of a centralized planning and growth pattern of socialism. As a result, Russia's economy in the post-collapse period witnessed chaos in domestic production and the rise in commodity prices. However, Russia is now the 11th largest economy globally, and the country's exports, which was \$ 78 billion in 1995, amounted to more than \$ 420 billion. This paper attempts to analyze this experience concerning the role of government in developing and integrating into the global economy. Therefore, the main question is the government's role in developing and integrating into the global economy from 1995 to 2011. This paper attempts to review the Russian experience due to its similarity in post-Soviet period with the Iranian economy's current circumstances, analyzing and comparing solutions that a government must consider to be transferred from a government-run to a market economy. The survey shows that the Russian government successfully took a step toward economic liberalization and integration in the global economy.

**Keywords:** development, economic development, Russia, human development, socialism, global economy

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

### Article history:

The article was submitted on 14.07.2021. The article was accepted on 10.09.2021

### For citation:

Rezaeinejad I. Analytic Study of Russian Experience in Economic Development and Integration in the Global Economy: Lessons for Iran and Developing Countries. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(1):83–93. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-83-93>

## Introduction

The 20th century is undoubtedly one of the exciting centuries of human history. It was the beginning of this century, the Revolution of October (1917), and the establishment of the Soviet Union, and in the last decade, it collapsed.

The October Revolution disturbed the traditional system of the world, alleging breach of class divisions, exploitation, and private property of the ideal

© Rezaeinejad I., 2022



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

society of communism. This revolution further challenged the world's powers, helped spread pro-independence movements in Colonial countries, and divided the world into the influence of two superpowers (of the United States and the Soviet Union). Then the Cold War began. The government of the Soviet Union did not reach many of its claims and finally crumbled [1].

Today, Russia has changed its political and economic system and resumed its revival two decades after its collapse, complicated rebuilding, and reconstruction. The most feature of the present Russian community includes the using power of the central government, the avoidance of high transparency and the scope of political competition, the domination of public investment in all areas of the country, the lack of openness to the west, the existence of widespread and the largest reserves of natural resources, neighboring with several different and often hostile societies [2].

The growth of economic development is one of the main concerns of Russia in the new era, especially since 1990, with the collapse of the communist bloc, the question became more than before that the communist countries and foremost among them are Russia in the national development process, and what role the government has led to achieving that. The Russian economy went through a tricky test in the period following the break-up (1990s), decreasing production and raising the prices of consumer goods [3].

The situation went on until 1998, the peak of the Russian economic crisis. Then, with the efforts of the Russian government and the world economic growth, it began in the fields of disaster withdrawal. According to recent assessments, Russia is the largest globally, and the country's exports, which hit 78 billion dollars in 1995, hit more than the U.S. \$ 302 billion in 2011. It reflects the interaction of the Russian economy and its integration in it. In this context, the author tries to analyze the role of government in the economic development process and the integration in the global economy [4].

### **Problem Statement**

The fundamental question is what role the government has played in developing this country and integrating world nations in the years after its collapse? The Russian government seems to have contributed to the development of the economy, infrastructure, and expansion of international trade in the 1990–2011s through liberalization and privatization of economic activities and preparing for expanding the competitive environment, developing infrastructure, and expanding international trade, to the development of the Russian economy and integrating into the global economy. Russia relies on oil and gas revenues based and is now one of the world's nascent economies; its experience could be an excellent framework for Iran and developing countries.

### **Theoretical Basis**

**Growth and development.** Economic growth means an increase in national income, gross national product, and national production in a long time. Therefore, the rate of increasing the national income or the production rate of goods and

services is in one regard, including the increase in the production capacity of a nation by increasing the production of these goods and services. Similarly, economic growth is a percentage of economic production in one year or a certain period, following the national income level slightly [5].

Development means qualitative and quantitative improvement in the status of an economic unit. Development is current in itself, restructuring and orienting the whole economic and economic system and improving production and income and the changes in the people's institutional, social – administrative structures and public attitudes [6]. Today, the concept of development is a process [4]. Economic development, political development, cultural and social development, and security development are the most critical national development programs.

**Government and development.** Developmentalism and the developmental states are two of the new concepts which have been studied from the 1980s and beyond. Developmentalism indicates the elites' tendency to transform economic, social, political, and cultural structures to modernization, progress, development, production, and welfare.

The developmental government aims to change fundamental changes in the economic basis of society to ensure high rates of economic growth and the level of people's lives. It does not necessarily have democratic legitimacy but gradually withdrawing its power to civil society. At this stage, civil society is determined to determine the optimal extent of the state [7].

Today, no developing country without economic planning cannot achieve industrial development and growth, and the responsibility of planning is the government [8].

Although government-based economic development has failed in the 1990s, economic reforms will not succeed without government interference. Therefore, developing countries in government reform programs are possible, representing a leading role in the government and private sector [9].

From this perspective, there are harmony and coordination between the government and the market. This concept is based on an efficient administrative system, bureaucracy, and long-term career aspirations to create responsibility and solidarity. On the one hand, the government is interacting with social norms, and on the other hand, it interacts with international norms.

**Liberalization, privatization, and integration in the global economy.** One of the world's primary concerns in developing countries is the emerging process of globalization and how to deal with this process. Globalization has become necessary since the 1970 s and has become more critical with the collapse of the Soviet Union and the collapse of state socialism in the 1990s in the world [10].

In this regard, the global economy is rapidly rushing toward convergence, and the integration of national economies in international and non-national economies is increasing rapidly compared to the past.

**Competition and the Developmental States.** Competitiveness is the essential component and the central message of globalization. In 2001, the International Journal of Policy and International Counseling wrote several vital indicators: globalization of goods and services, financial globalization, personal contacts, and Internet connection. Other indices, such as market size, foreign direct investment, tariff reduction, and participation in economic convergence schemes,

are discussed in other studies. Combining countries with developing in globalization is an inevitable problem [11].

International economic agencies, such as the world bank, the international monetary fund (IMF), and the united nations development fund, are also active in this regard.

The merger is a recent outburst of globalization and is more concerned with developing economies than globalization. Presence in world trade, foreign direct investment attraction, and international financial markets are the most critical sectors of the economy [1].

Trade liberalization, personalization, and financial reporting are three critical variables in developing countries' economic reform and restructuring based on economic globalization and integration in the global economy.

## **Result and Discussion**

**Rebuilding and Development in Russia until 1990.** The issue of renewal and development since the 18th century has become a vital problem for Russian society and government. It has been the basis of many 18th century developments. Do these questions mean what model could lead Russia to the position of other advanced governments? What has this pattern related to Russia's traditions and status, and what has consequences for society and government? Until the sixteenth century, Russia experienced political and social instability and significant economic and external offensives [12].

The transition to absolute rule is related to Peter the Great. In Peter's era, the question of the transformation of the Russian government and the "Europeanization" of Russian culture is raised. It is known for its extension of policies. He applied a unified procedure for government employees, introduced reforms in the army, and created a new, naval solid force. He supported production and commerce and applied thousands of foreign experts to train new sciences. He simplified the Russian alphabet and changed the traditional Russian calendar into a new version. He founded the academy of sciences and the university and changed the style of architecture of the important cities. When he passed away, he left a completely different country [13]. Peter argued that Russia would not have a powerful empire as long as it did not reach Europe and had to imitate England, France, and other western Europe. So he set up schools for teaching mathematics and engineering. The academy of sciences was also established to promote education. Peter led to Russia's modernization by imposing certain principles from above, the bureaucracy, the broadening of centralism. At that time, a question became essential, Russia is east or west? Indeed, the west-oriented thinking and later the reforms were the outcome of Peter's reforms [14].

By 1914, Russia became a significant industrial power, and the social structure of big cities was transformed. The total length of the country's railways after the American railway's network was the second and second in oil production, the fourth in construction and coal extraction. Russia was the world's first place in steel production among the five countries and first in wheat production [14]. The model of Russian development has been changed entirely since 1917. With the victory of Lenin, it was practically dominated for over seventy years by Russian

communist ideas. From 1920 to the late 1980s, a centralized administration system managed the big cities and small towns. After that, the Soviet Union's economy began to move toward a progressive system. Under the government's ownership, they became governed by a complex system of centralized production, distribution, and management [15].

The Russian economic growth rate was high by the start of the 1970s, but since then, the national income was reduced, and in the 1980s it remained almost constant, and the world's second power gradually lost its efficiency and quality of production and development. The frustration of the communist economic model in the 1970s and 1980s called Gorbachev the necessity of economic and political reform and called for two reforms (economic and political). Gorbachev started his economic reforms to improve the economic situation, remove shortages and economic bottlenecks, raise public life levels, and raise revenues [16]. However, he did not reach these goals. Along the sidelines, political reform was also under Gorbachev's agenda to facilitate the free review of existing agreements and provide the ability to adapt to the government [2]. The run-up led to the freedom of speech and press, radio, and television. The activities of poets, artists, and writers were freed, political prisoners were released, and the parties were active.

**Economic development in the post-Soviet era.** With the collapse of the Soviet Union, the approach of development in Russia was radically transformed. In the Soviet Union, the central priority is based on defending the communist idea, combating terrorism, and increasing the number of member states of the eastern bloc. However, new politicians took new economic development [16]. Using the foreign policy approach, Russia tried the general line's economic benefits and foreign policy guide in economic and social reforms. In this regard, integration in the global economy is one of the Russian government's main priorities: foreign investment, advanced technology, strengthening trade-economic relations with western countries, and membership in global economic sectors are indicators of this approach [7]. According to the conditions of the twenty-first world, Russia's new rulers have sought to expand their influence in the near and outside world, and then, in the economic race with large-scale such as the European Union, the united states, china, and the countries of Southeast Asia as well as the means of applying power based on national interests and national security.

In general, three periods can be distinguished between 1990 to 2011: the first period began in the early 1990s and witnessed a rapid collapse of the government, the plan of the principles of economy and free trade. The second period, which lasted until the end of the 20th century, consisted of rapid integration of financial instruments in the hands of prominent people and big ones; the third period, which lasted until 2011, was recognized by the government to redistribute some resources, restructure the economy and restore the economy and financial system. The start also coincided with high oil prices that contributed to the relative financial stability of Russia. However, the last years' crisis was a severe test for the survival of the Russian economic system and its economic development.

In 1992, Russia was a free, independent, and impoverished country; its economy was in turmoil and almost similar to the end of the Soviet times. The main task was to protect the heritage of the Soviet Union, carry out reforms, and seek economic, finance, and employment solutions. Yeltsin and his aides for the reform

of the Russian economy chose the strategy of economic liberalism, which was based on three policies: first, the people and property owners whose property was owned by the government was encouraged; secondly, the federal government was no longer responsible for its consolidation and control; third, the government renounced its commitment to secure funds that were guaranteed in the Soviet Union.

The central assumption of reformers was that after a few months of implementing these privatization changes, industries would start the iodine and boost trade; then, the economy and trade would improve the banking system. Finally, its high tax revenue enabled them to invest in a particular business market and help the people of Russia, including retirees and children. Personalization, consolidation, and power distribution among the free-market fans was a political maneuver. The area of economy was severe, and the privatization program was caught up with fraud. Inflation grew by 3,000 % in 1992 and went up by 900 % in 1993. Between 1991 and 1993, the GDP fell to 40 %. Inflation hit the people with stable income, about 31 % of the people below the poverty line in 1993. GDP fell by about 52 % from 1991 to 1996. Russia's GDP per capita in 1996 amounted to the approximately U.S. \$ 2,500 – double that from China, the same as Brazil, but four times less than most developed countries [17].

The economic collapse led to the government's inability to sustain social policies and reduced government support from education, culture, art, science, pensions, housekeeping, youth programs, health, and treatment. Meanwhile, the profits of the oil and gas companies and aluminum, which were now available to the particular sector, rose between 5 to 36 times [5].

Thus, the western pattern of structural adjustment, economic liberalization, and deregulation of the government's actions led to the growth of bureaucracy, corruption, stagnation, the economy in the shadow, the formation of a parallel government, and the commodity policy of all. In the meantime, Russia fell into a state of corruption, and industry reliance on state-owned enterprises was discontinued. Foreign investors are reluctant to participate due to poor industry performance. Groups of nationalists and socialists rejected the personalization programs for the harmful people's public interest and opposed it extensively.

So it needed a new paradigm, a model of the complex economy that included elements of capitalism, government management, and socialism. Investment in first-class technologies for the 21st century, mobilizing financial resources, shortening government structure, and increasing vertical mobility from access to education is the most critical features. In the same vein, since 1998, the government's role in the economy grew, but dependence on the west remained. 1998–1999 was the peak of the Russian crisis.

In solid Economic crisis, Chechen war, and NATO invasion of Serbia, Vladimir Putin came into power. In the first step, his policy in insecure domestic policy and solving economic problems through centralization of power in the central government, economic reforms, and substantial impact on the opposition and rebels were under the agenda, and the situation gradually changed. The country's political development, increasing exports, increasing oil price, fiscal discipline in the budget, trade surplus, and increasing of foreign exchange reserves and the gross domestic product grew at the same time up to 6.8%, and the country faces up to 100 billion roubles and a 40 billion dollar exchange surplus. In 2005,



Russia ranked 60th among the world-exporting countries and ranked eighth among the countries in importing. Russia has grown more and more at the end of this period. Russian growth was due to significant changes in the price of the Ruble and the price of oil [5]. In the opinion of Putin, “without any cooperation with the structures of the international economy, it is impossible to social and economic development, and it will be challenging to develop” [6].

Putin reformed national security documents, foreign policy, and military doctrine and then raised Russia’s progress policy. Instead of Adam Smith’s invisible hand, the Putin group relied on the government for development and progress. The main problem was that it was heavily dependent on raw materials exports and reduced Russia to a large Chinese – European gas pump. Economic growth was affected by this factor too. The nature of the state was also a bureaucracy, not a dictatorship. After 2008 to the 2010 year’s economic crisis, the new president saw the problem in the weakness of the new technology, thus emphasizing modernization over and over. In fact, when Putin came to the chairmanship of the Russian republic in 2000, the second-generation market reform was implemented. It had much influence in attracting foreign direct investment, which Russia in 2008 was able to absorb about 4 % of the world’s investments globally, while in 1992 it reached less than 1 %.

Reinforcing the role of government in Putin’s era has positive effects. Penetration of powerful forces, combating corruption and crime, government spending on foreign transactions, and preventing capital flight are the most critical consequences of Putin’s government policy in the economy. His pattern was a rapid and comprehensive renovation to bring the country to global power and maintain national solidarity. Indeed, it represented an enlightened government with ambitious national ambitions. Among the other dimensions of Putin’s model, homeland worship, loyalty, and slogans such as Russia and defense of originality and identity and emphasis on rural people and small towns were discussed.

**Human Development Indicators in Russia.** One of the world development indicators in which countries’ status is measured is the human development index. The value of the human development index for the Russian Federation for the year 2012 is 0.788, and 55 among the 187 countries. According to the results of this study, there was a significant difference between 1980 to 2012 in all human development indicators. There was a rise in the expectation of life at birth, the average education expectancy. Gross national income per capita grew by around 15 percent [17].

According to the high level of GDP per capita (about \$ 10,675 in 2010) and high-level literacy (about 99.4 percent), and the remarkable rate of hope for life (69 years), Russia had remarkable growth in development goals in the years after the collapse of the Soviet Union [5].

**Privatization expansion and integration in the global economy.** The Russian economy from 1990 to 2010 started the process of consolidation and merger in the global economy. The government has widely considered economic liberalism. In any case, the government took action by policies to strengthen the private sector, move forward to the competitive economy, and remove obstacles worldwide. In the same vein, the foreign direct investment in Russia went up to five billion US dollars in 2005; in 2013 reached 35 billion US dollars.

In one estimate, the overall ranking of Russia's free trade and investment in 2013 is 65 out of 100 countries, and the foreign direct investment ranking is 76 out of 100 countries in the world.

Also, the GDP per capita increase based on globalization in 1990–2011 was 36 among the top 42 economies globally, followed by China, Mexico, Brazil, Argentina, Norway, and India. It is noteworthy that the ratio of Russia's exports and imports to GDP was 50.9 percent in 2013 and private capital flows in the same year was 1.3 percent of GDP. Meanwhile, the country's Internet users in 2013 accounted for 70.5 percent of Russia's population of 142 million, indicating the impact of cultural, economic, and political globalization in the country and its greater integration into global processes.

*Table*

**Russian Human Development Index (2013)**

Year	Life expectancy at birth	Expected years of schooling	Mean years of schooling	GNI per capita	HDI value
1980	67.5	12.2	7.1	–	–
1985	68.4	12.2	8.1		
1990	68	12.7	9.2	12.604	0.730
1995	66	11.7	10	7.790	0.695
2000	65	12.1	11.3	8.395	0.713
2005	66.1	13.7	11.6	11.560	0.753
2010	68.5	14.3	11.7	13.664	0.782
2011	68.8	14.3	11.7	13.897	0.784
2012	69.1	14.3	11.7	14.461	0.788

*Source:* UNDP, 2013

## Conclusions

As noted, the concepts of progress, growth, development, and renewal have always been discussed in Russia. The drive of the Russian Community in the era of Peter the Great was the Orthodox religion, internal order, and social traditions. At the beginning of the 20th century, the Soviet Union adopted its principal force from the ideas of Marx and Lenin. In this Communist time and the mobilization of the people, the engine was the country's progress. In all of these cases, the economic and industrial modernization led to more robust and greater control of society and contributed. However, it does not necessarily positively affect political and social consequences and only contributes to the government's industrial and military capabilities. The reform of Gorbachev's era was a route aimed at restructuring the Soviet Union. Putin's era was also the continuation of reforms with the centrality of the government. However, in the new era and its implications in the aftermath of the global economic crisis and its consequences in Russia since 2008, the concept of modernization became more important once again. Today's main issue is that exporting raw materials (oil and gas) is driven by a more advanced economic development strategy that relies on advanced knowledge and technologies.

In the Soviet Union, both the federal and the local communities, such as the best – being, from birth to the last days of the individual’s life, spent all of the social services, and most of the Soviet Union’s citizens lived in the military, providing at least social support and standards of living standards. After the early 1980s, there was almost nothing or chronic hunger in the country. Of course, service quality was deficient. One of the critical developments in the last decade after the disappearance of the welfare system of the Soviet Union was the rapid weakening of the limited social services and insufficient resources to preserve a welfare state. According to official reports, in the 1990s, more than a third of the Russian people went under the poverty line and waited for their pensions and medical services. On the other hand, many nomads caused problems in education, health, treatment, housing, and the pension system. For this reason, Putin called for the immediate revival of economic development.

However, the beginning of the early 1990s up to the early 2010s was the beginning of a change and confusion, grand ambitions, and the growing popularity of the future. The financial crisis of 2009 had a severe and profound impact on the country. Gradually, the efficiency of Yeltsin as a leader was lost. Putin’s high oil prices and a combination of public and free economies were instrumental in boosting economic growth. In Russia, in 2008, power was transferred to Dmitry Medvedev. In several years, the average economic growth was about 7 %, and Russia could pay its foreign debts. Since 2003, at least four hundred percent increased minimum wages, and the average salary is doubled. The number of people below the poverty line went down by 50 %. The government-supported loans and mortgages to the needy people and guaranteed private savings in the bank to more than \$ 13,000. Russia still relies heavily on its energy resources.

The country’s economy is a free-market economy, but it relies on exporting raw materials (oil and gas) and government control over economic resources. Rather than investing in sectors with low profit, it is vital to control the most profitable industries: oil, gas, other natural resources, and automotive manufacturing. In general, Russia has adopted a non-liberal economic policy and a combination of authoritarian methods of government control over major industries while accepting the principles of the free market.

In line with boosting trade and commerce, taxes on capital and income taxes were kept. It was also partly due to the government budget’s high cash flow, which exceeded the high price of crude oil and natural gas. As a result, the government could balance the budget and provide treasury funds based on this surplus.

The global financial crisis, which began in 2008, affected many aspects of Russia. However, the Russian government demonstrated its ability to make financial decisions, activate deposits, and allocate “incentive packages” to industries to prevent the emergence of political events. Although the Russian stock market fell in 2008, various incentive packages were introduced in 2009 and shortly afterward. In addition, while the different government plans to significantly reduce the substantial deficit of tax revenues, the government continued to provide pensions and support to tens of millions of government employees, students and retired.

The economic policy of Russia was to strengthen the government’s participation using cooperation in industry and control of these industries. It

includes aircraft and shipbuilding industries, atomic energy, defense, and nanotechnology industries. The strategic goal here is to transform Russia into a global leader in the field of sustainable development.

### Development Lessons from Russia

- Cultural and educational development is the most crucial strategy for production and economic development.
- Transparency is necessary for a development community.
- One of the necessities of development is to prevent tax evasion.
- The intelligent use of free waters of the country has an economic jump.
- Dynamic exports to achieve a diverse economic and economic growth rate that helps reduce the high unemployment rate and create economic welfare for the younger generation and workforce.
- The efficient and reliable services of the state not only make citizens happy but also make them productive and globally competitive.
- Another branch of development policy should focus on infrastructure.
- Trade and industrial policies should use international opportunities.
- The government should focus on supporting technology production and training activities.

### REFERENCES

1. Gaidar Y. *Collapse of an Empire: Lessons for Modern Russia*. The Brookings Institution; 2007.
2. Hanson P. The Economic Development of Russia: Between State Control and Liberalization. *Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI), Working paper*. 2008;(32):1–35.
3. Berg E., Ehin P. *Identity and Foreign Policy: Baltic-Russian Relations and European Integration*. London: Routledge; 2016.
4. Malik K. Human Development Report 2013. The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World. *UNDP-HDRO Human Development Reports*; 2013.
5. Hirsch M., Nov A. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), World Investment Report 2003—FDI Policies for Development: National and International Perspectives. *The Journal of World Investment & Trade*. 2004;5(1):215–226.
6. McFaul M., Stoner-Weiss K. The Myth of the Authoritarian Model – How Putin’s Crackdown Holds Russia Back. *Foreign Affairs*. 2008;87:68.
7. Kingsbury D., Remenyi J., McKay J., Hunt J. *Key Issues in Development*. New York: Palgrave Macmillan; 2004.
8. Rezaeinejad I., Khaniwadekar A., Rana K.S. The Analytic Study of the Russian Experience in the Context of Corporate Social Responsibility (CSR): The Lessons for Iran and Developing Countries. *SHS Web of Conferences*. 2021;114:1028.
9. Cooper J. *Russia as a BRIC: Only a Dream*. Birmingham: University of Birmingham European Research Institute; 2006.
10. Adachi Y. *Informal Corporate Governance Practices in Russia in the 1990s: The cases of Yukos Oil, Siberian (Russian) Aluminium, and Norilsk Nickel*. London: University of London; 2005.
11. Aslund A. Moscow Must Act to Cool its Economy. *Financial Times*; 2008. URL: <https://www.ft.com/content/cbf124a0-e3a2-11dc-8799-0000779fd2ac>. Accessed: 10.07.2021.
12. Šlápentoh V.E., Shlapentokh V., Shiraev E., Širaev È. (Eds.) *Fears in Post-communist Societies: A Comparative Perspective*. London: Macmillan; 2002.
13. Gaidar Y. The Soviet Collapse: Grain and Oil. *American Enterprise Institute for Public Policy Research*. 2007;9:21440.
14. Kenez P. *A History of the Soviet Union from the Beginning to its Legacy*. Cambridge University Press; 2016.

15. Kalotay K. Outward Foreign Direct Investment from Russia in a Global Context. *Journal of East-West Business*. 2006;11(3–4):9–22.
16. Nakamura Y. Economy-wide Influences of the Russian Oil Boom: A National Accounting Matrix Approach. *Dependent on Oil and Gas: Russia's Integration into the World Economy*. Sapporo: Slavic Research Center (SRC); 2006.
17. Jāhāna S. Human Development Report 2015: Work for Human Development. *United Nations Development Programme*. UN; 2015.

**Information about the author:**

Ismael Rezaeinejad – Master Student in International Marketing, Faculty of Economics, RUDN University (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0001-8712-7597) (e-mail: 1032205254@pfur.ru).

## **Аналитическое исследование российского опыта экономического развития и интеграции в мировую экономику: уроки для Ирана и развивающихся стран**

**И. Резаинежад** 

Российский университет дружбы народов,  
117198, Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6  
✉ 1032205254@pfur.ru

**Аннотация.** Экономическое развитие и развитие общества в целом – одна из главных проблем современных стран, особенно тех, которые коснулся крах коммунистического блока и провал централизованного планирования и модели социалистического роста. В результате распада СССР экономика России в постсоветский период столкнулась как с хаосом внутреннего производства, так и с ростом цен на сырье. Однако в настоящее время Россия является 11-й по величине экономикой мира (по номинальному ВВП), а экспорт страны, составлявший в 1995 году 78 миллиардов долларов, превышает 420 миллиардов долларов. В данной статье делается попытка проанализировать постсоветский опыт России относительно роли государства в развитии и интеграции в мировую экономику. Поэтому главный вопрос – это оценка роли государства в развитии и интеграции в мировую экономику с 1995 по 2011 годы. В статье делается попытка проанализировать опыт российского государства в связи со сходством его переходного периода с текущими условиями функционирования иранской экономики, анализируются и сравниваются решения, которые правительство должно рассмотреть для перехода от государственной к рыночной экономике. Проведенное исследование показывает, что в рассматриваемый период Правительство России успешно продвинулось в направлении экономической либерализации и интеграции в мировую экономику.

**Ключевые слова:** развитие, экономическое развитие, Россия, развитие человеческого капитала, социализм, глобальная экономика

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

**История статьи:**

Поступила в редакцию: 14.07.2021. Принята к публикации: 10.09.2021

**Для цитирования:**

Rezaeinejad I. Analytic Study of Russian Experience in Economic Development and Integration in the Global Economy: Lessons for Iran and Developing Countries // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 1. С. 83–93. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-83-93>

**Информация об авторе:**

Исмаэл Резаинежад – магистрант экономического факультета Российского университета дружбы народов (ORCID ID: 0000-0001-8712-7597) (e-mail: 1032205254@pfur.ru).



DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-1-94-103

Научная статья / Research article

## Зарубежный опыт реализации региональной инвестиционной политики и возможности его применения в условиях России

Л.С. Невьянцева

Уральский государственный экономический университет,  
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта/Народной Воли, д. 62/45

✉ [lnevyantseva@yandex.ru](mailto:lnevyantseva@yandex.ru)

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются особенности и тенденции реализации государственной инвестиционной политики на уровне регионов зарубежных странах. Автором проводится компаративный анализ инвестиционной политики выбранных стран, определяются приоритеты, инструменты и цели реализации анализируемых практик инвестиционной политики. В завершении делается вывод о возможности задействования лучших иностранных практик реализации инвестиционной политики на российском региональном уровне.

**Ключевые слова:** инвестиционная политика, регионы, инвестиции, государственная поддержка, инвестиционное развитие, региональное развитие

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

### История статьи:

Поступила в редакцию: 14.09.2021. Принята к публикации: 15.11.2021

### Для цитирования:

Невьянцева Л.С. Зарубежный опыт реализации региональной инвестиционной политики и возможности его применения в условиях России // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 1. С. 94–103. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-94-103>

## Foreign Experience in the Implementation of Regional Investment Policy and the Possibility of Its Application in Russia

Lilia S. Nevyantseva

Ural State University of Economics,  
62/45, March 8 / Narodnaya Volya str., Yekaterinburg, Russian Federation, 620144

✉ [lnevyantseva@yandex.ru](mailto:lnevyantseva@yandex.ru)

**Abstract.** This article examines the features and trends in the implementation of state investment policy at the level regions in selected foreign countries. The author conducts a comparative analysis of the investment policy of the selected countries, identifies the priorities, tools and goals

© Невьянцева Л.С., 2022



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

for the implementation of the analyzed investment policy practices. The author concludes that it is possible to use the best foreign practices in the implementation of investment policy at the Russian regional level.

**Keywords:** investment policy, regions, investments, government support, investment development, regional development

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

**Article history:**

The article was submitted on 14.09.2021. The article was accepted on 15.11.2021

**For citation:**

Nevyantseva L.S. Foreign Experience in the Implementation of Regional Investment Policy and the Possibility of Its Application in Russia. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(1):94–103. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-1-94-103>

## Введение

### Актуальность исследования

В Российской Федерации с момента рыночных реформ инвестиционная политика субфедерального уровня до сих пор находится на стадии становления, не основываясь на научно обоснованном подходе, который бы в полной мере учитывал и уравнивал интересы всех регионов, а общие стратегии в части федеральной инвестиционной поддержки основаны не на региональных приоритетах, а, скорее, на отраслевых или политических, в результате чего еще более усугубляется дифференциация субъектов РФ по уровню инвестиционного и территориального развития [1].

В связи с этим перед исполнительными органами власти центра и регионов ставятся задачи по совершенствованию методов управления инвестиционными процессами. В данной ситуации актуальность приобретает зарубежный опыт по разработке подходов к формированию и реализации инвестиционной политики как на национальном, так и наднациональном уровне.

Принимая во внимание текущие тенденции развития российских регионов, характеризующиеся поляризацией экономического и инвестиционного роста, научный и практический интерес в части вопросов реализации инвестиционной политики представляют практики как развитых, так и развивающихся стран. В связи с чем цель настоящей работы заключается в проведении сравнительного анализа опыта реализации инвестиционной политики выбранных государств, выявлении их особенностей, а также в определении возможной экстраполяции иностранного опыта на российский региональный уровень.

Статья подготовлена на основании общенаучных методов исследования: анализа, синтеза, сравнения, обобщения, индукции, дедукции.

### Анализ мирового опыта формирования и реализации региональной инвестиционной политики

Реализация инвестиционной политики в *Китайской народной республике* на региональном уровне берет начало в 1980-е годы, с момента запуска

крупных преференциальных формирований – специальных экономических зон с мягким инвестиционным климатом, созданных в приморских районах. «К началу 90-х годов вектор китайской инвестиционной политики стал менять направление от территориального к территориально-отраслевому» [2]. Институциональное обеспечение размещения производительных сил на востоке и стимулирующая инвестиционная политика на северо-западе страны принесли положительные результаты, выдвинув Китай к 2010-му году в ТОП-5 экономик мира.

Инвестиционная политика Китая отличается от инвестиционной политики других государств достаточно строгим инвестиционным режимом в отношении прямых иностранных инвестиций: «существует региональный аспект развития инвестиционной политики по отраслям, где внешние инвестиции ограничены: что ограничено в прибрежных областях страны – разрешено в северо-восточном, центральном и западном Китае. Поэтому важным вопросом инвестиционной политики КНР является определение степени, до которой внешние инвестиции могут способствовать стратегии регионального развития» [3].

Другой отличительный аспект региональной инвестиционной политики КНР состоит в том, что «важное значение в ее реализации имеет приграничное межрегиональное сотрудничество. Как показывает опыт китайских провинций, приграничное положение потенциально является мощным фактором, влияющим на выгодное инвестиционное сотрудничество с соседними странами. Отдельные провинции добились улучшения экономических показателей за счет создания инвестиционных условий и наличия транзитных путей для развития торговли» [2].

Аналогично китайской практике в Южной Корее основным инструментом реализации инвестиционной политики выступают особые экономические зоны. На современном этапе в Республике функционирует четыре вида особых зон, отличающихся составом отраслей производства, экономической деятельностью, налоговыми механизмами. Южнокорейская инвестиционная политика во все периоды существования Республики ориентируется в большей мере на внешние инвестиции, имеющих инновационную природу и способных принести в страну высокотехнологичные производства. Отметим, что до открытия экономических зон исключительно иностранного типа «при вложении иностранным инвестором капитала в крупнейшие проекты региона последний приобретал особый статус – «регион „использования иностранных инвестиций“, и далее экономические зоны могли развиваться как промышленные комплексы местного уровня» [4].

Отличительным признаком *японской* инвестиционной политики является активное взаимодействие частного сектора с государственным. В русле новой макроэкономической политики страны – абэномики – ГЧП позиционируется стратегическим инструментом реализации инвестиционно-инфраструктурных проектов. «Самой распространенной формой сотрудничества между бизнесом и государством выступает частная финансовая инициатива<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> В рамках частной финансовой инициативы права собственности на общественный объект остаются у государства, а частный оператор получает возможность эксплуатировать данный объект, взимать за него плату, развивать бизнес и повышать качество предоставляемых услуг.



в рамках которой реализуются более 400 проектов суммой 23,5 млрд долл.» [5]. Направленность ГЧП на инфраструктурную составляющую не случайна. Так, согласно Стратегии глобального превосходства инвестиции в инфраструктуру являются одним из основных локомотивов японского экономического роста в обозримом будущем, а последующее продвижение на внешние рынки передовых японских технологий обозначается ключевым направлением национальной политики [6]. Для достижения региональных целей действует специализированный институт – Японская корпорация по продвижению частной финансовой инициативы.

Относительно инвестиционного развития японских регионов с 2016 года реализуется политика ревитализации территорий с целью последовательного оздоровления экономики страны и увеличения номинального ВВП. При этом ревитализации экономик депрессивных островных изолированных территорий (например, островов Амами и Огасавара) посвящены отдельные региональные стратегии развития. В контексте государственной инвестиционной политики разрабатываются и внедряются комплексные меры поддержки инновационных предприятий и развивающихся компаний в форме предоставления венчурных ссуд и субсидирования приоритетных провинциальных проектов.

В инвестиционной практике США, как и Японии, важное место занимает государственно-корпоративное партнерство. Результат эволюции американской структурно-инвестиционной политики – разнообразие институциональных форм локализации инвестиций, основанных на механизме ГЧП – сетевые кластеры, промышленно-технологические группы, кооперационные соглашения и т.д. Однако, в отличие от Японии, «инвестирование государства в инфраструктуру происходит по мере необходимости, а инфраструктурные инвестиции становятся элементами общеэкономической стратегии только в исключительных случаях (например, в «новом курсе» Рузвельта)» [7].

Особое место в инвестиционной политике США отводится механизмам финансирования научно-технической отрасли и НИОКР. Подчеркивается, что «в США на развитие штатов значительное влияние оказывает принятая стратегия доминирования в научно-технической сфере» [8]. Справедливо полагают, что «высокий уровень конкурентоспособности экономики США достигнут именно политике стимулирования инвестиций в научную деятельность и развитие новых технологий, когда государство финансирует половину всех фундаментальных исследований и НИОКР, а остаток ресурсов предоставляют частные корпорации, университеты и иностранные инвесторы» [9].

В целом же американская практика реализации инвестиционной политики на всех этапах экономического развития страны характеризуется максимальной либерализацией инвестиционных условий в отдельных штатах и минимальным вмешательством государства в инвестиционный процесс.

Инвестиционная политика Канады с истоков своего становления (с 1960-х гг.) и по сей день имеет ярко выраженный выравнивающий характер. Основная цель канадского правительства состоит в достижении равного уровня социально-экономического развития и инвестиционного потенциала всех субъектов страны. Для достижения этой цели действует система «выравнивающих

платежей». По специальным программам развития правительство направляет в слаборазвитые регионы прямые финансовые трансферты, перераспределяя общенациональные средства между «богатыми» и «бедными» территориями. При этом «конкретные цели использования средств, поступающих в форме выравнивающих платежей, не оговариваются. Регионы вправе расходовать их по собственному усмотрению на различные социально-экономические и инфраструктурные проекты [10].

Второй тип межбюджетных трансфертов направлен на «выравнивание вертикальной несбалансированности между федеральным и провинциальными бюджетами. Центр передает провинциям «обусловленные» трансферты, которые предназначены для расходования в сегментах, находящихся под юрисдикцией провинций (главным образом, это здравоохранение, образование и социальное обеспечение)» [11].

Региональное регулирование национальной экономики *Германии* началось в послевоенный период (конец 1940-х – 1950-е гг.), и в связи необходимостью оказания помощи регионам старт получили экономические реформы Л. Эрхарда, проводимые на американские инвестиции. С целью возрождения пострадавших земель была разработана программа территориальной (в т.ч. и инвестиционной) помощи, впоследствии разделенная на три автономных блока, направленных на поддержку пограничных с Германской республикой областей, развитие регионов (слаборазвитых ареалов с высоким уровнем безработицы) и индустриализацию центров экономического развития, расположенных в сельской местности. На современном этапе в части регионального аспекта реализация инвестиционной политики более ориентирована на поддержку восточных федеральных земель, существенно отстающих в развитии и провоцирующих усиление поляризации национального экономического пространства. «Данные территории (а именно – Бранденбург, Мекленбург-Передняя Померания, Саксония, Саксония-Ангальт, Тюрингия и некоторые районы Берлина) в рамках инвестиционной политики являются реципиентами государственной финансовой помощи». Инвесторы, размещая капитал на восточных территориях, автоматически получают прямые субсидии по программе *Investitionszulage* («Инвестиционная надбавка»), цель которой – продвижение инвестиционных процессов в Восточной Германии. Как правило, такие субсидии полностью освобождаются от налогообложения.

В реализации немецкой инвестиционной политики важная роль отведена финансово-кредитным институтам, предоставляющим льготные кредиты как внутренним, так и зарубежным инвесторам. Один из крупнейших федеральных финансово-кредитных институтов – Кредитный институт по восстановлению экономики (*KfW*) – создан в 1948 году с целью содействия развитию немецкого народного хозяйства. В настоящее время *KfW* – это банк развития германской и европейской экономики, задача которого состоит в долгосрочном кредитовании общенациональных программ структурных экономических преобразований и в контроле за целевым использованием предоставленных средств.

Инвестиционная политика *Австрии* сходна с инвестиционной политикой Германии. Пристальное внимание акцентируется на оказании инвестиционной помощи предприятиям, ведущим деятельность на слаборазвитых

территориях. Инвестиционная поддержка федеральных земель осуществляется, как правило, через программы развития малого и среднего бизнеса. Несмотря на достаточно высокую налоговую нагрузку число предприятий с иностранным капиталом в Австрии растет. Как и в Германии, роль банков в национальном инвестиционном процессе также значительна. Кроме того, в инвестиционной политике Австрии важную роль играют специальные инвестиционные фонды. Значимыми среди инвестиционных фондов Австрии являются: Фонд развития экономики (ERP); Фонд улучшения структуры экономики (BURGES) – данная организация ориентирована на малых и средний бизнес; Фонд стимулирования развития новой техники и технологий (ITF) и т.д.

Особенностью реализации *французской* региональной политики в целом является ориентация на концепцию полюсов роста, согласно которой усилия государства сосредотачиваются на развитии региональных столиц – центров роста. В связи с чем в рамках реализации инвестиционной политики основными инструментами поддержки территорий являются субсидии, направляемые на содействие размещения промышленных предприятий за пределами городских образований (с целью недопущения перегруженности последних). В отличие от других стран, во Франции в качестве инструмента реализации региональной инвестиционной политики успех получили кластерные структуры, создаваемые также в полюсах конкурентоспособности.

На современном этапе управления инвестиционными процессами в стране в рамках Национальной инвестиционной программы заключены задачи по росту конкурентоспособности французского предпринимательства и использованию накопленного опыта инновационной деятельности в стратегических секторах экономики (нано- и биотехнологий, цифровизации, инновационных кластеров). Для стимулирования иностранных и национальных инвестиций приняты новые условия возмещения налогов при осуществлении НИОКР, а также отменен ряд местных налогов.

В отличие от Франции, инвестиционные приоритеты которой смещаются в сторону национальных центров, в *Италии* инвестиционная поддержка связана с финансированием южной части страны, отличающейся особой экономической отсталостью. Итальянская инвестиционная политика ориентируется на активное финансовое субсидирование промышленного сектора.

Особенности регионального развития *Испании* сходны с итальянскими, где северные области отличаются более высоким уровнем развития, чем южные. В рамках реализации инвестиционной политики Испания активнее, чем другие страны ЕС, использует финансовые средства Европейского структурного фонда и Фонда сплочения, а также территориальных фондов компенсационных выплат. В настоящее время курс испанской инвестиционной политики взят на усиление положения страны в мировом сообществе. Бонусное преимущество Испании в том, что у нее со многими странами мира подписано Соглашение об избежании двойного налогообложения.

Инвестиционная политика *Дании* ориентирована в большей степени на усиление иностранных инвестиций, что связано с экспортоориентированным характером экономики. Инвестиционная поддержка территорий осуществляется по программе «Блоковая помощь». Большую популярность имеют профильные кластеры (самый известный – «Фонд роста»), ориентированные на

развитие инноваций. Особые экономические зоны в Дании отсутствуют. Аналогичные территории с особыми режимами деятельности активно создаются в Гренландии и Фарерских островах, имеющих автономное налоговое законодательство.

В Швеции предусматривается создание только одного вида экономических зон – зон свободной торговли. В настоящее время в стране действует две таких зоны: порт Стокгольм и аэропорт Арланда. Шведская инвестиционная политика оперирует разными стимулирующими механизмами в отношении иностранных инвесторов, малых и средних фирм, чья деятельность связана с инновациями. При этом региональному инвестиционному сотрудничеству также оказывается содействие через различные управляющие структуры.

Таким образом, рассмотрев опыт управления инвестициями и реализации инвестиционной политики на федеральном и субфедеральном уровнях в разрезе ведущих стран мира, можем заключить, что, несмотря на некоторую общность методологических подходов, тактика формирования инвестиционных стратегий, выбор инвестиционных приоритетов и особенности реализации инвестиционной политики существенно различаются. Подобные различия обусловлены не только уровнем социально-экономического развития и региональных неравенств, но и сложившейся отраслевой структурой экономики, инновационной активностью, степенью участия центрального правительства в инвестиционной деятельности регионов, вовлеченностью финансово-банковской системы в инвестиционный процесс реального сектора и т.д. Так или иначе, результаты оценки зарубежного опыта разработки и реализации инвестиционной политики дают возможность выбора тех достижений, которые целесообразно использовать в управленческой практике российских регионов.

Необходимо отметить, что попытки заимствования зарубежных моделей без адекватной институциональной базы могут привести к полному провалу. Показателен пример Филиппин, в конце 1970-х гг. провозгласивших цели и методы инвестиционной политики, заимствованные из японской модели. Однако Филиппины так и не стали экономическим «драконом» Юго-Восточной Азии. Или, с другой стороны, опыт Восточной Германии, где правительство усиленно стимулировало инвестиционную активность через предоставление налоговых льгот, показал, что подобные меры по созданию благоприятных предпосылок для инвестиций не ведут к успеху [12].

### **Выводы и заключение**

Учитывая вышесказанное, а также современные тенденции регионального инвестиционного развития в РФ в качестве полезных ориентиров для повышения эффективности реализации инвестиционной политики на основе опыта разных стран, автор предлагает выделить следующие.

1. Формирование стратегий инвестиционного развития во взаимосвязи с деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства, координация приоритетов регионального развития с интересами этой категории инвесторов. В настоящее время в российской практике инвестиционная деятельность малого и среднего бизнеса существенно обособлена от крупных

инвесторов, статистика по которым, в отличие от субъектов МСБ, регулярно публикуется Росстатом. Кроме того, центру и регионам в рамках стимулирующей и преференциальной политики важно продолжать разрабатывать различные меры по улучшению условий осуществления инвестиционной деятельности не только ведущих, но «среднего класса» инвесторов (практика США, Германии, Австрии).

2. Вовлечение в региональные инвестиционные процессы инструментов финансово-банковской системы. В настоящее время ресурсы российских банков крайне слабо задействованы как в финансировании инвестиционных программ непосредственно, так и опосредованно посредством кредитования предприятий. Ориентируясь на положительный опыт развитых стран (Германии и Австрии), в России необходимо активизировать участие банков и финансовых институтов в инвестиционной деятельности. В рамках реализации инвестиционной политики требуется направить усилия на налаживание связей с банковским сектором и совместном финансировании инвестиционных проектов, особенно с крупными банками с государственным участием.

3. Дальнейшее совершенствование процедур предоставления субсидий и дотаций на реализацию инвестиционных проектов из федерального бюджета на региональный уровень. В данной части для РФ будет полезен опыт Канады по предоставлению межбюджетных трансфертов горизонтальным и вертикальным путем. В качестве инструмента реализации инвестиционной политики важным представляется использование механизма «выравнивающих» субсидий, которые регионы могут расходовать по своему усмотрению (это особенно необходимо для слаборазвитых, депрессивных и иных территорий, находящихся в сложных экономических и природно-климатических условиях).

4. Совершенствование институциональных форм, обеспечивающих через механизм государственно-частного партнерства (опыт Японии) реализацию инвестиционных проектов (кластеров, исследовательских центров, технопарков и т.д.) (опыт США, Франции).

5. Обозначение в качестве целей реализации инвестиционной политики на уровне депрессивных территорий не только достижение необходимого уровня ВРП и объема инвестиций в основной капитал на душу населения, но и решения задач по обеспечению населения новыми рабочими местами и инфраструктурой.

6. Ориентация и налаживание межрегиональных инвестиционных связей между субъектами Федерации (опыт Китая), поскольку инвестиционный обмен и скоординированные инвестиционные стратегии позволят регионам и местным предприятиям расширить и диверсифицировать производство, обеспечить рост конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции.

7. При разработке государственной инвестиционной политики особый акцент требуется направить на поддержку депрессивных и отсталых территорий, ориентируясь на стратегию полюсов роста, действующую во Франции. Следует определить «полюс развития» и создать благоприятные условия, активизировав инвестиционную политику по развитию ведущих отраслей местного значения (опыт Италии и Испании).

8. Продолжать работу по совершенствованию деятельности и поддержки особых экономических зон, локализующих инвестиции, ориентируясь на опыт Южной Кореи и других стран (в том числе и европейских).

9. Улучшение системы стратегического инвестиционного планирования в целом, учитывающей межотраслевые и межрегиональные отношения. «Перенос положительной практики зарубежных стран для российских регионов возможен за счет наделения территорий максимальной самостоятельностью, укрепления законодательных основ по обеспечению устойчивого развития, максимальной конкретизации мер поддержки для усиления согласованности взаимодействия субъектов, роста инвестиций в человеческий капитал и инновации, расширения экономически активных зон, разработки моделей дифференциации регионов на основе усовершенствованной индикативной системы для выработки наиболее эффективных мер» [13].

Таким образом, при успешной апробации зарубежного опыта реализации инвестиционной политики российские регионы смогут повысить уровень своей инвестиционной привлекательности и инвестиционного развития, более полно реализовав свой инвестиционный потенциал в соответствии с индивидуальными потребностями, что будет способствовать устойчивому росту экономической активности и повышению качества территориального развития.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Сангадиева И.Г. Особенности инвестиционной политики в регионах с особыми эколого-экономическими условиями // Проблемы современной экономики. 2005. № 1–2 (13–14). С. 291–294.
2. Кокушкина И.В. Региональные аспекты формирования инвестиционного климата и инвестиционной политики Китая // Проблемы современной экономики. 2014. № 2 (50). С. 305–308.
3. Шафигуллин Л.Н., Голяшев В.А., Юрков Д.В. Опыт инвестиционной политики Китая и возможность его применения в России // Вопросы экономики и права. 2014. № 12. С. 48–56.
4. Беликова К.М. Инвестиционная политика и стратегии привлечения инвестиций в Южной Корее: ретроспектива и современное состояние // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 2. С. 131–136.
5. Кузнецов А.В. Особенности инвестиционной стратегии Японии и перспективы сотрудничества с Россией // Финансы: теория и практика. 2017. Т. 21. № 6. С. 108–117.
6. Япония: консервативный поворот / Рук. проекта Э. Молодякова. М.: АИРО-XXI, 2015.
7. Литвиненко В.А. Направления и механизмы государственной инвестиционной политики стабилизации и экономического роста // Аудит и финансовый анализ. 2009. № 2. С. 1–10.
8. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. М.: ТРАНЗИТКНИГА, 2004.
9. Зюбан Е.В. Сравнительный анализ развития политики инвестиционной привлекательности на региональном уровне в России и за рубежом // Ученые записки российской академии предпринимательства. 2014. № 38. С. 62–71.
10. Ирхин Ю.В. Канадский опыт государственной региональной политики: сравнительный анализ // Социально-гуманитарные знания. 2008. № 6. С. 225–240.
11. Бифов А.А. Канадский федерализм: генезис и правовые особенности // Право и управление. XXI век. 2012. № 1(22). С. 126–132.
12. Василенко М.Е. Зарубежный опыт организации воспроизводственных процессов в материальном производстве // Проблемы современной экономики 2010. № 2 (34). С. 78–82.
13. Гребенкина С.А. Управление развитием территорий: международная практика // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3. Общественные науки. 2017. Том 32. Вып. 4. С. 63–67.

## REFERENCES

1. Sangadieva I.G. Osobennosti investicionnoj politiki v regionah s osobymi jekologo-jekonomicheskimi uslovijami [Features of Investment Policy in Regions with Special Ecological and Economic Conditions]. *Problems of Modern Economy*. 2005;1–2(13–14):291–294 (In Russ.).
2. Kokushkina I.V. Regional'nye aspekty formirovaniya investicionnogo klimata i investicionnoj politiki Kitaja // Problemy sovremennoj jekonomiki [Regional Aspects of the Formation of the Investment Climate and Investment Policy of China]. *Problems of Modern Economy*. 2014;2(50):305–308 (In Russ.).
3. Shafigullin L.N., Golyashev V.A., Yurkov D.V. Opyt investicionnoj politiki Kitaja i vozmozhnost' ego primeneniya v Rossii [The Experience of China's Investment Policy and the Possibility of its Application in Russia]. *Issues of Economics and Law*. 2014;12:48–56 (In Russ.).
4. Belikova K.M. Investicionnaja politika i strategii privlecheniya investicij v Juzhnoj Koree: retrospektiva i sovremennoe sostojanie [Investment Policy and Investment Attraction Strategies in South Korea: A Retrospective and the Current State]. *Problems of Economics and Legal Practice*. 2018;2:131–136 (In Russ.).
5. Kuznetsov A.V. Osobennosti investicionnoj strategii Japonii i perspektivy sotrudnichestva s Rossiej [Features of Japan's Investment Strategy and Prospects for Cooperation with Russia]. *Finance: Theory and Practice*. 2017;21(6):108–117. (In Russ.).
6. *Japonija: konservativnyj povorot* [Japan: Conservative Turn]. Ruk. project E. Molodyakova. M., AIRO-XXI; 2015 (In Russ.).
7. Litvinenko V.A. Napravleniya i mehanizmy gosudarstvennoj investicionnoj politiki stabilizacii i jekonomicheskogo rosta [Directions and Mechanisms of the State Investment Policy of Stabilization and Economic Growth]. *Audit and Financial Analysis*. 2009;2:1–10.
8. Galbraith J. *Novoe industrial'noe obshchestvo* [New Industrial Society]. Moscow; TRANZITKNIGA; 2004 (In Russ.).
9. Zyuban E.V. Sravnitel'nyj analiz razvitiya politiki investicionnoj privlekatel'nosti na regional'nom urovne v Rossii i za rubezhom [Comparative Analysis of the Development of Investment Attractiveness Policy at the Regional Level in Russia and Abroad]. *Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*. 2014;38:62–71 (In Russ.).
10. Irkhin Yu.V. Kanadskij opyt gosudarstvennoj regional'noj politiki: sravnitel'nyj analiz [Canadian Experience of State Regional Policy: Comparative Analysis]. *Socio-Humanitarian Knowledge*. 2008;6:225–240 (In Russ.).
11. Bifov A.A. Kanadskij federalizm: genezis i pravovye osobennosti [Canadian Federalism: Genesis and Legal Features]. *Law and Management. XXI century*. 2012;1(22):126–132 (In Russ.).
12. Vasilenko M.E. Zarubezhnyj opyt organizacii vosproizvodstvennyh processov v material'nom proizvodstve [Foreign Experience in the Organization of Reproductive Processes in Material Production]. *Problems of Modern Economy*. 2010;2(34):78–82 (In Russ.).
13. Grebenkina S.A. Upravlenie razvitiem territorij: mezhdunarodnaja praktika [Territorial Development Management: International Practice]. *Bulletin of Dagestan State University. Series 3. Social Sciences*. 2017;32(4):63–67 (In Russ.).

### Информация об авторе:

Невянцева Лилия Сергеевна – аспирант кафедры региональной, муниципальной экономики и управления Уральского государственного экономического университета (ORCID ID: 0000-0002-1009-4317) (e-mail: Inevyantseva@yandex.ru).

### Information about the author:

Lilia S. Nevyantseva – Postgraduate Student of the Department of Regional, Municipal Economics and Management of the Ural State University of Economics (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0002-1009-4317) (e-mail: Inevyantseva@yandex.ru).

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

---