



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

**2022 Том 9 № 2**  
**DOI 10.22363/2312-8313-2022-9-2**

**Научный журнал**  
**Издается с 1993 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

**Вергинский 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

**Стриелковский 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 Хэмлиг, 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.

**Цели 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: *И.А. Чернова***

**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:**

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 15.06.2022. Выход в свет 30.06.2022. Формат 70×100/16.

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

Усл. печ. л. 9,26. Тираж 500 экз. Заказ № 438. 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)



## RUDN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION

2022 Volume 9 Issue 2

DOI 10.22363/2312-8313-2022-9-2

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

**Vladimir G. Ivanov**,  
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 *I.A. Chernova***

**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)

## СОДЕРЖАНИЕ

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Белоконев С.Ю., Капшина А.В.** Особенности настроений пользователей социальных медиа по отношению к выборам в Государственную Думу 2021 года..... 111
- Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В., Жандарова Ю.А.** Технологии устойчивого развития территорий: фиторемедиация как инновационный метод санации депрессивных территорий..... 124
- Маслюкова Е.А., Юткина О.В.** Государственная инвестиционная политика: современное состояние и перспективы развития ..... 137
- Кузора С.С., Натаров И.П.** Цифровая трансформация и большие данные..... 150
- Гегедюш Н.С.** Современные подходы к управлению государственными программами в контексте повышения результативности и эффективности бюджетных расходов ..... 162

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Muslim M.A., Prasojo E., Salomo R.V.** Leadership and Collaborative Governance in transition era from Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals: A Systematic Mapping Study (**Муслим М.А., Прасохо Э., Салома Р.В.** Лидерство и совместное управление в переходный период от Целей развития тысячелетия к Целям устойчивого развития: систематическое картирование)..... 172
- Oghuvbu E.A., Gbervbie D.E., Oni S.O.** E-Governance in Nigeria: Challenges and Prospects (**Огуббу Э.А., Гберевби Д.Э., Они С.О.** Электронное управление в Нигерии: вызовы и перспективы) ..... 189
- Omodunbi O.O., Olawole O.S., Mohammed J.B.** The Politics of Border Closure and Its Implications on the Nigerian Economy (**Омодунби О.О., Олаволе О.С., Мохаммед Д.Б.** Политика закрытия границ и ее последствия для нигерийской экономики) ..... 200
- Бистрина М.Г.** Развитие инновационной деятельности в Болгарии: современные вызовы ..... 211

## CONTENTS

### CURRENT PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

- Belokonev S.Yu., Kapshina A.V.** Features of the Attitudes of Social Media Users about the 2021 Parliamentary Elections ..... 111
- Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V., Jandarova Ju.A.** Technologies of Territorial Sustainable Development: Phytoremediation as an Innovative Method for Recovery of Depressed Territories ..... 124
- Maslyukova E.A., Yutkina O.V.** State Investment Policy: Current Status and Development Prospects..... 137
- Kuzora S.S., Natarov I.P.** Digital Transformation and Big Data ..... 150
- Gegedyush N.S.** Modern Approaches to the Management of State Programs in the Context of Increasing the Effectiveness and Efficiency of Budget Expenditures..... 162

### INTERNATIONAL EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION

- Muslim M.A., Prasojo E., Salomo R.V.** Leadership and Collaborative Governance in transition era from Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals: A Systematic Mapping Study ..... 172
- Oghuvbu E.A., Gberevbie D.E., Oni S.O.** E-Governance in Nigeria: Challenges and Prospects..... 189
- Omodunbi O.O., Olawole O.S., Mohammed J.B.** The Politics of Border Closure and Its Implications on the Nigerian Economy..... 200
- Bistrina M.G.** Development of Innovation Activities in Bulgaria: Current Challenges ..... 211



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

### CURRENT PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION


DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-2-111-123

Научная статья / Research article

### Особенности настроений пользователей социальных медиа по отношению к выборам в Государственную Думу 2021 года

С.Ю. Белоконев  , А.В. Капшина

Финансовый университет при Правительстве РФ,  
125167, Россия, Москва, пр-кт Ленинградский, 49/2

 SYUBelokonev@fa.ru

**Аннотация.** Целью данной статьи является выявление отношения пользователей социальных медиа к выборам в Государственную Думу 2021 года. В основу исследования легли подходы ведущих зарубежных исследователей политического поведения (М. Олсон, М. Липсет, Ч. Тилли), а также отечественных ученых, описавших тенденции политического развития современных обществ в условиях цифровой трансформации (В.Д. Нечаев, С.Ю. Белоконев). В процессе исследования авторами были использованы системный, структурно-функциональный подходы, а также методика фреймов (И. Гофман) и технологии социально-медийной предикативной аналитики. Выводы. Изучение отношения пользователей социальных медиа к выборам достаточно актуально, особенно в контексте влияния интернет-пространства на ход и результаты предвыборных кампаний; предложенная методология оценки степени доверия населения к выборам требует дальнейшего исследования.

**Ключевые слова:** власть, выборы, социальные сети, охват аудитории, популярность, активность в соцсетях, комментарии, обратная связь, уровень поддержки, доверие, пользователи, ожидания, индикатор

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

#### История статьи:

Статья поступила в редакцию: 02.02.2022. Статья принята к публикации: 30.03.2022.

#### Для цитирования:

Белоконев С.Ю., Капшина А.В. Особенности настроений пользователей социальных медиа по отношению к выборам в Государственную Думу 2021 года // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 2. С. 111–123. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-111-123>


© Белоконев С.Ю., Капшина А.В., 2022



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

## Features of the Attitudes of Social Media Users about the 2021 Parliamentary Elections

Sergei Yu. Belokonev  , Anna V. Kapshina

Financial University under the Government of the Russian Federation,  
49/2 Leningradsky Ave., Moscow, Russian Federation, 125167  
 SYUBelokonev@fa.ru

**Abstract.** The purpose of this article is to identify the attitude of social media users to the elections to the State Duma in 2021. The research is based on the approaches of leading researchers of political behavior (M. Olson, M. Lipset, Ch. Tilly), as well as domestic scientists who described the trends of political development of modern societies in the context of digital transformation (V.D. Nechaev, S.Yu. Belokonev). The authors applied structural and functional approaches, as well as the method of frames (I.A. Hoffman) and techniques of social-media predictive analytics. The authors conclude that research of the attitude of social media users to elections is quite relevant, especially in the context of the influence of the Internet space on the course and results of election campaigns. The proposed methodology for assessing the degree of public confidence in elections requires further research.

**Keywords:** power, elections, social networks, audience reach, popularity, activity in social networks, comments, feedback, trust, users, expectations

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

### Article history:

The article was submitted on 02.02.2022. The article was accepted on 30.03.2022.

### For citation:

Belokonev S.Yu., Kapshina A.V. Features of the Attitudes of Social Media Users about the 2021 Parliamentary Elections. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(2):111–123. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-111-123>

В процессе исследования было установлено ясное понимание терминов, с которыми мы работали. Социальные сети — это уникальная платформа, где пользователи имеют возможность взаимодействовать друг с другом и выражать свою собственную точку зрения по тому или иному поводу, быть услышанными, в том числе касательно политических событий. Под настроениями пользователей социальных сетей понимается различное проявление эмоций (негативных/позитивных) и направление мыслей человека относительно обсуждаемой и находящейся на повестке дня темы в сети Интернет.

Мы рассматриваем тему анализа настроений пользователей социальных медиа по отношению к политическим процессам как ряд представителей научного сообщества в своих работах, например, исследование «Роль социальных сетей в избирательном процессе современной России», где было рассмотрено влияние настроений пользователей социальных сетей на формирование структуры избирательного процесса РФ [1]. Заслуживает внимания исследование «Развитие методологии и методики интеллектуального поиска цифровых маркеров политических процессов в социальных медиа», где представлен анализ протестного отношения пользователей социальных сетей относительно политических событий России и других странах [2].



Стремительное распространение сети Интернет в последнее десятилетие породило глобальную «коммуникационную революцию»: значительная часть взаимодействий современного общества перенеслась в виртуальное пространство. Вместе с числом пользователей сети Интернет с каждым годом растет количество людей, зарегистрированных в социальных сетях. По состоянию на октябрь 2021 года в мире насчитывалось 4,55 млрд. пользователей соцсетей. Это больше половины населения Земли (57,6%)<sup>1</sup>. В России по данным на ноябрь 2021 года эта цифра в процентном соотношении даже больше, чем среднемировая — 73 % населения нашей страны пользуется социальными сетями.

Уровень вовлеченности россиян в интернет-коммуникацию также достаточно высок: активная аудитория соцсетей составляет более 66 млн авторов в месяц<sup>2</sup>. Эта цифра говорит о том, что настроения пользователей соцсетей — важный срез общественного мнения, по которому, используя необходимые инструменты, можно определить и уровень доверия общества власти. В связи с чем, в современном политическом мире все большее внимание уделяется изучению Интернета как ключевому каналу политизации. Так, гендиректор ВЦИОМа Валерий Федоров объясняет эту закономерность следующим образом: «Борьба за избирателя в онлайн — это не прихоть, а насущная необходимость. Наши замеры показывают, что на протяжении двух-трех лет доля активных телезрителей существенно снижается, а потребителей сетевого контента — растет»<sup>3</sup>.

Ориентация на широкое использование сети Интернет в рамках избирательной кампании была отмечена экспертами еще в 2016 году — в период выборов в Государственную Думу VII созыва. По данным Фонда развития гражданского общества, на платформе интернет-ресурсов уже тогда было размещено 73 % всей политической рекламы. Из 14 партий, принимавших участие в 2016 году в думской избирательной кампании, 8 развернули активную агитацию на базе наиболее популярных в России социальных сетей<sup>4</sup>. В ходе выборов Президента РФ 2018 г. социальные сети также выступили в качестве одного из основных направлений работы избирательных штабов. В 2021 году интенсивность использования социальных сетей как инструмента избирательной кампании только возросла. Отчасти это связано с пандемией COVID-19, усилившей диджитализацию российского общества и повлиявшей на ход процесса голосования во время выборов. В России были расширены возможности избирательного процесса, введена форма электронного голосования.

<sup>1</sup> Digital 2021: The Russian Federation. 01.02.2021. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-russian-federation?rq=russia>. Дата обращения: 01.02.2022.

<sup>2</sup> Социальные сети в России: цифры и тренды, осень 2021 // Brand Analytics. 18.11.2021. URL: <https://br-analytics.ru/blog/social-media-russia-2021/>. Дата обращения: 01.02.2022.

<sup>3</sup> Telegram против телевизора // Коммерсантъ. 24.09.2021. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4998559>. Дата обращения: 01.02.2022.

<sup>4</sup> Выборы 2016: основные итоги предэлекторального этапа и его влияние на результаты избирательной кампании // Фонд развития гражданского общества. 24.08.2016. URL: <http://civilfund.ru/mat/102>. Дата обращения: 01.02.2022.

Для реализации задач исследования было использовано несколько уровней анализа контента, размещенного в социально-медийном пространстве: а) анализ открытых эмпирических данных, вторичный анализ результатов проведенных социологических опросов; б) технологии интеллектуального и предикативного анализа, для проведения которого был выбран интернет-сервис IQBuzz. Ключевым фактором в выборе сервиса стали удобство и простота использования, а также гибкая система формирования отчетов. В нашем исследовании был использован комплексный подход, включающий в себя методику фреймов [3] и технологии социально-медийной предикативной аналитики. Мы проанализировали влияние выборов на уровень доверия/недоверия населения к власти.

Данный этап исследования включал в себя как качественные, так и количественные методы сбора и обработки данных и был разбит на следующие шаги:

1-й шаг. Проведение качественного анализа контента, размещенного в социально-медийном пространстве. Данный этап предшествовал заполнению фрейма и был необходим для формирования цифровых маркеров (запросов) с целью проведения количественного анализа.

2-й шаг. Интеллектуальный анализ данных с помощью интернет-сервиса IQ-Buzz, который позволяет выгрузить сообщения по составленным запросам, выявить динамику обсуждений, социально-демографические особенности тех, кто активно участвует в обсуждениях.

3-й шаг. Формирование фрейма, описывающего стратегию проявляемого поведения, демонстрирующего доверие/недоверие населения к власти. В результате удалось получить аналитику по развитию исследуемой темы во времени, распределение по тональности и по типам источников, распределение авторов по полу и возрасту.

Также для выполнения задач исследования применялась теория фреймов и анализ моделей поведения посредством качественных и количественных методов. Для определения настроений в ходе исследования были рассмотрены и проанализированы более 50052 сообщений по теме выборов в Государственную Думу 2021 г. Мы подробно изучили информационный поток в различных социальных медиа, таких как: ВК, Одноклассники, Инстаграм, (21.03.2022 года Тверской районный суд г. Москвы удовлетворил иск Генпрокуратуры РФ и признал деятельность соцсетей Instagram и Facebook, принадлежащих Meta, экстремистской, запретив их работу в России), LiveJornal (блог-платформа), 123.ru.net (интерактивная информационная сеть).

В ходе нашего исследования было важно установить уровень доверия или недоверия пользователей социальных медиа через анализ их настроений в сети Интернет. Ведь как известно, устойчивость государства зависит от легитимности власти и, в частности, доверия со стороны граждан к демократическим процедурам, проведенным выборам в парламент. В настоящее время в социальных науках нет точного определения понятия «доверие». В самом широком смысле принято выделять две составляющие доверия: рациональную и эмоциональную. К рациональной относят уверенность в том, что объект доверия спо-

собен выполнить взятые на себя обязательства с учетом его компетентности, результативности и предсказуемости поступков. Эмоциональная составляющая доверия связана с оценкой доброй воли партнера, общности ценностей и мотивов — доброжелательности, открытости для успешного решения проблем, мотивированности на достижение общей цели, порядочности.

Проблема доверия в условиях цифровой цивилизации приобретает особую актуальность, так как вся современная система коммуникации основана на цифровых методах сбора, хранения и передачи информации, начиная от сообщений в соцсетях, заканчивая вкладами в банках — все эти процедуры связаны с хранением большого объема личной информации, поэтому изначально предполагают доверие и прозрачность [4].

В политической практике доверие характеризует отношения властных структур с обществом. Благодаря доверию граждан повышается уровень легитимности. Именно благодаря легитимности, являющимся феноменом политической культуры, артикулируется «доверие». Если общество доверяет власти, оно становится лояльным к проводимой политике. В случае недоверия возможность успеха при реализации реформ сводится к минимуму.

Проведенный нами анализ статистических данных (на период, предшествующий выборам), опубликованных Левада-центром<sup>5</sup>, говорит о среднем уровне доверия населения к властным структурам. С одной стороны, россияне показывают достаточно высокое доверие Президенту РФ (по состоянию на август 2021 года деятельность Президента РФ одобряет 61 % граждан), также доверием пользуются губернаторы и Премьер-министр. Деятельность Государственной Думы, напротив, на протяжении длительного времени получает невысокие оценки (по состоянию на декабрь 2021 года 57 % опрошенных оценили ее как неудовлетворительную).

Вместе с тем многие исследователи считают, что формирование доверия в обществе средствами массовой информации и медиа можно рассматривать в качестве одного из ключевых факторов цифрового развития общества [4].

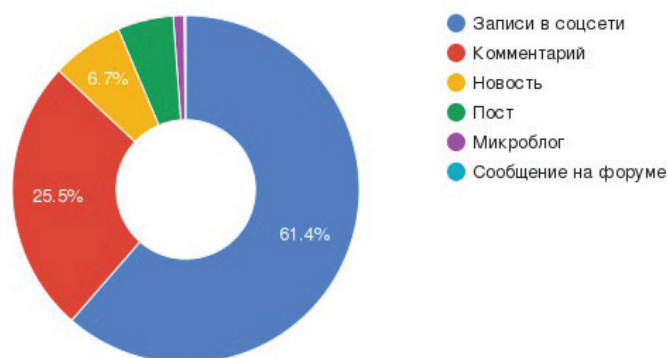
Социальные сети с каждым избирательным циклом увеличивают свое влияние на ход избирательных кампаний. Эксперты, опрошенные Комитетом по политическим технологиям Российской ассоциации по связям с общественностью (РАСО) в рамках исследования «Инструменты избирательной кампании 2021. Итоги электорального цикла» оценили эффективность соцсетей в ходе избирательной кампании 2016 года в 2,7 баллов, в 2021 году этот показатель вырос до 4,1 балла. По результатам этого же исследования среди социальных сетей чаще всего в избирательных кампаниях применялся Инстаграм (21.03.2022 года Тверской районный суд г. Москвы удовлетворил иск Генпрокуратуры РФ и признал деятельность соцсетей Instagram и Facebook, принадлежащих Meta, экстремистской, запретив их работу в России), востребованность которого с 2016 года возросла почти в 2,5 раза.

---

<sup>5</sup> Одобрение органов власти // Левада-Центр. URL: <https://www.levada.ru/indikatory/odobrenie-organov-vlasti/>. Дата обращения: 01.02.2022.

Тройка самых эффективных соцсетей в рамках прошедшей в 2021 году думской кампании выглядит так: Instagram (21.03.2022 года Тверской районный суд г. Москвы удовлетворил иск Генпрокуратуры РФ и признал деятельность соцсетей Instagram и Facebook, принадлежащих Meta, экстремистской, запретив их работу в России), YouTube и Telegram<sup>6</sup>. Причем Телеграм по масштабу влияния на выборы почти сравнялся с федеральным телевидением. Чего не скажешь про традиционные деловые СМИ — их «рейтинг влияния» идет на убыль.

Тема выборов в Государственную Думу VIII созыва была достаточно популярна у пользователей соцсетей. Это можно увидеть на диаграмме ниже (см. рис. 1). За последний год интервал с (1 января 2021 г. по 1 декабря 2021 г.) показал 50051 сообщение по данной теме. Из них 30673 записи было опубликовано в социальных сетях. Таким образом, мы видим, что большинство сообщений по теме выборов в Государственную Думу было в записях в соцсетях и в комментариях на различных интернет-ресурсах.



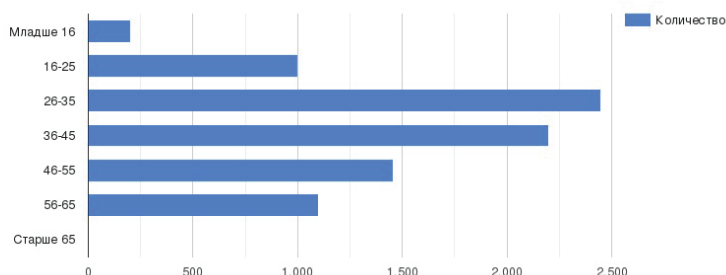
**Рис. 1.** Обсуждение в сети выборов в Государственную Думу VIII созыва

**Fig. 1.** Discussion on the Web of the Elections to the State Duma of the VIII Convocation

В ходе исследования также было установлено, кем именно являются пользователи социальных медиа. Популярна точка зрения, что подавляющая доля российских интернет-пользователей — представители молодежи, несовершеннолетние и аполитичные. Однако такой взгляд в корне неверен. По данным исследования Левада-центра, в последнее время рост молодежной аудитории социальных сетей замедлился и наиболее активно продолжается среди населения 50 лет и старше. Это доказывает, что индекс политизации интернета и социальных сетей вырастает — причем растут не только количественные параметры, но и качество происходящих в них коммуникационных процессов, так как в обсуждение политической повестки включается возрастная аудитория, обладающая большим жизненным/общественным опытом.

<sup>6</sup> Инструменты избирательной кампании 2021. Итоги электорального цикла. Комитет по политическим технологиям РАСО. 21-22.09.2021. URL: [https://politteh.ru/netcat\\_files/userfiles/3/ITOGI\\_ELEKTORALNOGO\\_TsIKLA\\_23.09.21.pdf](https://politteh.ru/netcat_files/userfiles/3/ITOGI_ELEKTORALNOGO_TsIKLA_23.09.21.pdf). Дата обращения: 01.02.2022.

Наше исследование подтверждает эти данные: в обсуждении выборов в Государственную Думу VIII созыва в соцсетях принимали участие представители разных возрастных категорий, а не только «аполитичная» молодежь. На рис. 2 представлены количественные показатели возрастных групп пользователей социальных медиа (от 16 лет до 65 лет и старше).



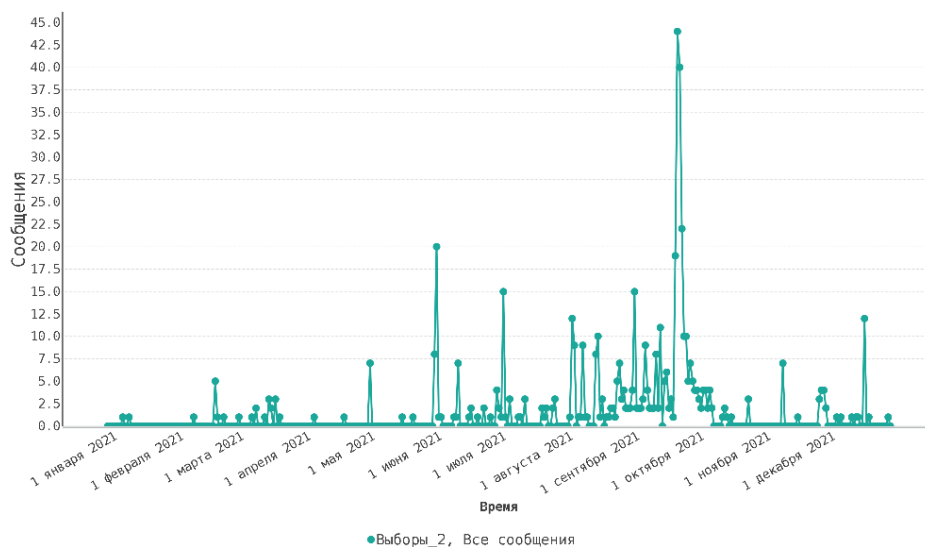
**Рис. 2.** Возраст пользователей социальных медиа

**Fig. 2.** The Age of Social Media Users

Также считается, что пользователи соцсетей — это люди с низким интересом к политике. Поэтому традиционно именно оппозиционные партии в период избирательных кампаний особенно много усилий прикладывают к привлечению этой части избирателей на свою сторону. Наглядный пример — работа партии «Новые люди» в социальных сетях, особенно в период избирательной кампании. У партии более 30 тыс. подписчиков в Телеграм и более 46 тыс. в Инстаграм (21.03.2022 года Тверской районный суд г. Москвы удовлетворил иск Генпрокуратуры РФ и признал деятельность соцсетей Instagram и Facebook, принадлежащих Meta, экстремистской, запретив их работу в России).. Помимо этого, на их страницах в соцсетях наблюдается высокая активность: среднее число лайков в инстаграм — 926, вКонтакте — 401. Результат такой активности — 13 мандатов в Государственной Думе.

Как справедливо отмечает Т.В. Евгеньева в своей работе «Психология массовой политической коммуникации», одной из важнейших функций, которую выполняет массовая коммуникация в современной политике, является формирование представлений всего общества и отдельного человека об окружающей политической действительности и места в ней отдельных субъектов [5].

В ходе исследования выявлено, что наибольший всплеск обсуждений приходится на конец сентября начало октября 2021, т.е. время подведения итогов выборов в Государственную Думу. По данным, представленным на рис. 3, 1 октября 2021 года показатель сообщений составлял 42,5 %, что является самым высоким показателем за все время (1 января 2021 г. по 1 декабря 2021 г.). Чаще всего обсуждались вопросы доверия и удовлетворенности результатами выборов, что в конечном счете сводится к доверию самой власти. Эти вопросы традиционно считаются самыми острыми и обсуждаемыми в период избирательных кампаний, и каждой политической силе приходится проходить «тест на зрелость» именно по этим критериям.



**Рис. 3.** Динамика информационного потока

**Fig. 3.** Dynamics of the Information Flow

В рамках исследования было смоделировано две ситуации:

*Ситуация 1. Протестные и негативные настроения*

*Граждане отрицательно относятся к прошедшим выборам в Государственную Думу 2021 года, считают их нелегитимными, а результаты сфальсифицированными.*

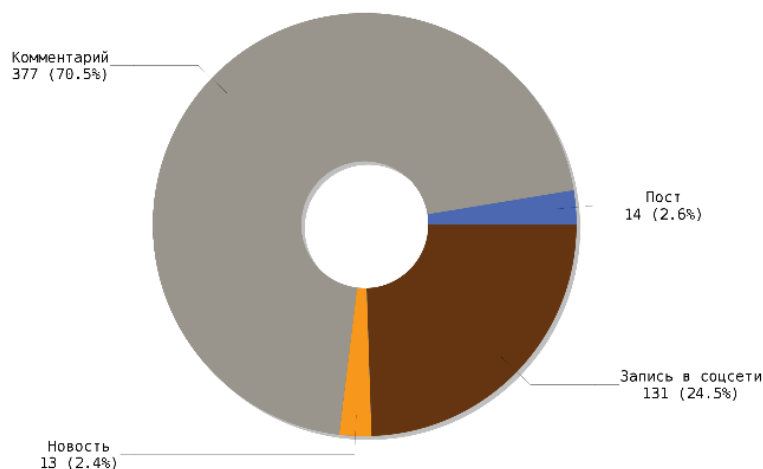
Для идентификации корректного информационного потока проведено около 10 выгрузок. Негативное отношение к прошедшим выборам можно было определить по следующим запросам: «Госдума & выборы & результат & фальсификация & едро».

Для формирования представления о ситуации 1 выделим наиболее яркие комментарии:

*«По моим оценочным суждениям, масштаб воровства на этих выборах существенно больше, а главное — наглее, чем в 2011. Другое дело, что ситуация совсем иная, прежде всего, укатанная репрессиями в асфальт протеста активность».*

*«Не знаю, как у вас, но у меня сложилось ощущение, что такого вала фальсификаций не было даже в 11-м году. Просто сиди и выбирай на вкус: любые. И это только первый день. Полно роликов про карусели и подвозы. Даже там, где их давно не было. Видел ролики с людьми, которые на самих участках внезапно для себя узнают, что голосуют электронно. В Московской области сейфы для бюллетеней закупили с двумя дверями. Спереди — и сзади. В Волгоградской — сейфы со съемными полами. По всей стране члены комиссий просто берут и уносят бюллетени с участков. Запрещают съемку».*

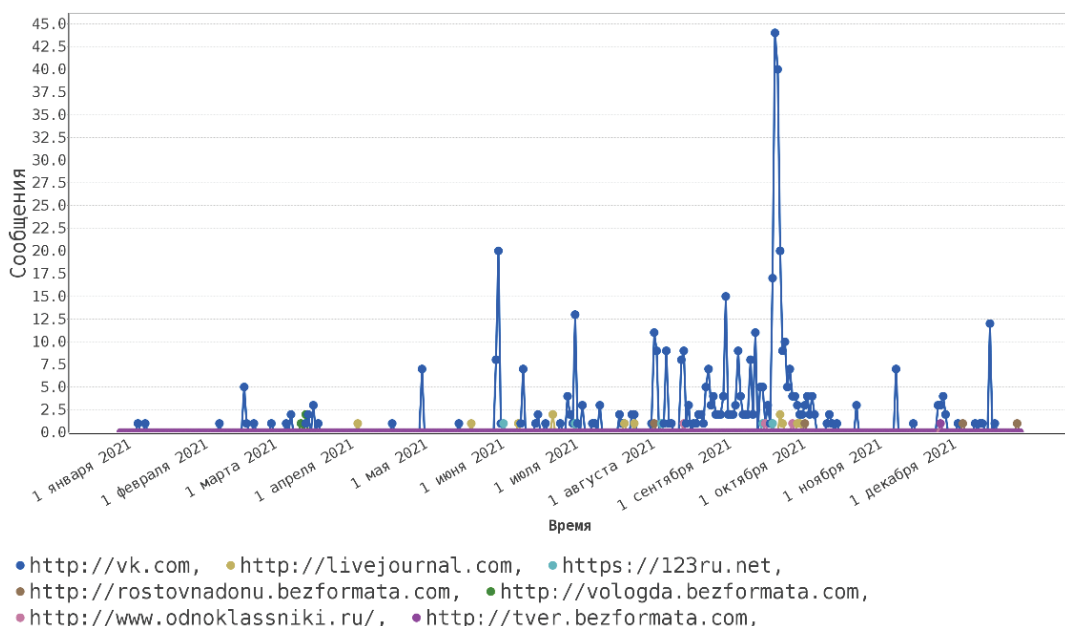
Наибольшую долю сообщений с негативным отношением к выборам составили комментарии (70,5 % и записи в социальных сетях (24,5 %).



**Рис. 4.** Типы источников сообщения

**Fig. 4.** Types of Message Sources

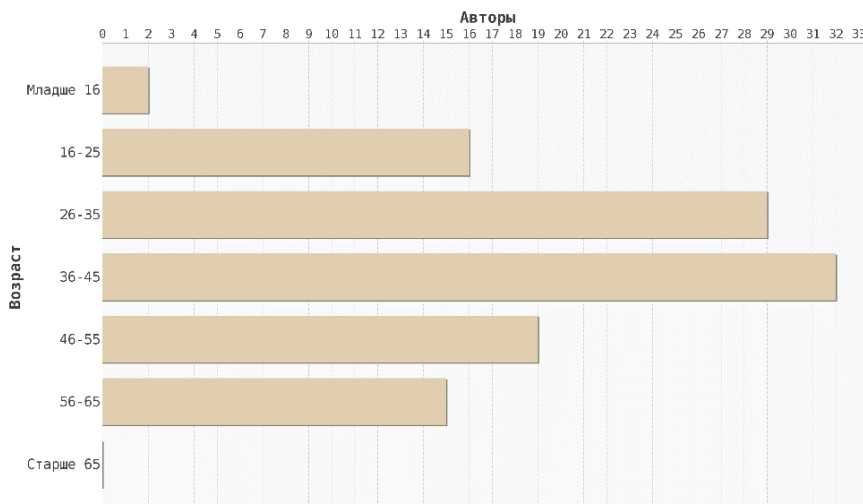
Основная «концентрация» негативных комментариев прослеживается в социальной сети «ВКонтакте» (приходится на октябрь 2021 г.) и составляет около 45 % (рис. 5).



**Рис. 5.** Площадки обсуждений

**Fig. 5.** Discussion platforms

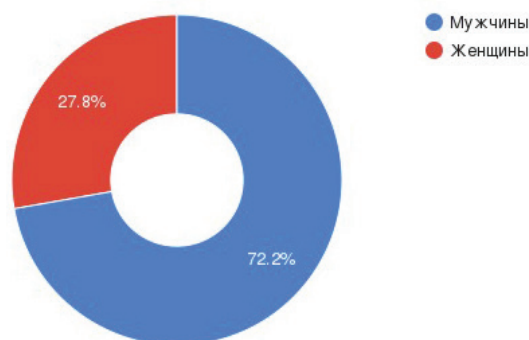
Интересно, что наибольшее количество негативных настроений по поводу выборов оставили в соцсетях лица в возрасте 36–45 лет, на втором месте — лица в возрасте 26–35 лет (рис. 6).



**Рис. 6.** Распределение аудитории по возрасту

**Fig. 6.** Distribution of the Audience by Age

Причем мужчины негативно оценивали ситуацию чаще, чем женщины на целых 44,4%, что является практически половиной (рис. 7). Изучив научные работы ряда исследователей [6], можно прийти к выводу: высокая разница между гендерными настроениями обусловлена рядом обстоятельств. Женщины демонстрируют больше лояльности к власти и государству, тогда как мужчины более склонны к гражданскому активизму и протестным акциям [7]. Зачастую в обществе прослеживается следующая закономерность, основанная на психологических отличиях мужского пола от женского: мы полагаем, что настроение мужчин относительно политических событий зависит от их восприятия статусных характеристик и анализа действий власти, у женщин же настроение часто будет взаимосвязано с эмоциями, которые вызывает политический процесс. Женщины полагаются на свою интуицию, которая, по их мнению, редко подводит, а мужчины на критический анализ происходящего.



**Рис. 7.** Распределение аудитории по половому признаку

**Fig. 7.** Distribution of the audience by gender



## *Ситуация 2. Позитивные настроения*

*Граждане положительно относятся к прошедшим выборам в Государственную Думу 2021 года, считают их легитимными.*

Выявить корректный информационный поток, отражающий положительное отношение граждан к прошедшим выборам в Государственную Думу VIII созыва, не представилось возможным, поскольку в загрузку попадали сообщения, имеющие отрицательную (негативную) оценку выборов при размещении нужных цифровых маркеров, таких как «Госдума & выборы & голосование & легитимность & верю & законно & правильно & участие & обязательно» и их различные комбинации.

## **Выводы**

1. Пользователи социальных медиа намного чаще публикуют свои негативные настроения относительно темы выборов в Государственную Думу 2021 г., а принятие или положительная реакция утаивается или не транслируется. Показательным фактором определения настроения пользователей является отсутствие нейтральной оценки прошедших выборов. Людям свойственно говорить и делать акцент именно на плохом, хорошее же они воспринимают как данность [8; 9].
2. В ходе исследования по методике фреймов было установлено, что аудитория пользователей социальных медиа не имеет определенной возрастной выраженности. Так, на данных интернет-площадках могут быть активны как представители молодежи, так и люди пожилого возраста.
3. Нам удалось выявить гендерные особенности, оказывающие влияние на настроения и политическое участие пользователей в сети Интернет. Мужчины отнеслись к теме выборов более отрицательно, чем женщины. Это связано с гендерными различиями психологии восприятия мира.
4. Реакция пользователей соцсетей на политические события с одной стороны отражает уровень доверия власти, а с другой стороны — оказывает непосредственное влияние на его формирование. В XXI веке наиболее эффективным средством воздействия на политические настроения граждан является подробное изучение сети Интернет как ключевого канала политизации [10].
5. По данным, произведенных выгрузок, пользователи социальных сетей чаще всего обсуждали вопросы доверия и удовлетворенности результатами выборов в Государственную Думу РФ, что в конечном счете сводится к доверию самой власти. Пользователи Интернета ассоциируют процесс выборов с самой властью, поэтому их обсуждение напрямую связано с оценкой не только процесса выборов, но и поднятие вопросов общей эффективности институтов власти в стране.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Невская Т.А.* Роль социальных сетей в избирательном процессе современной России // *Политика и Общество*. 2018. № 9. С. 31–39.
2. *Бродовская Е.В., Домбровская А.Ю., Карзубов Д.Н., Синяков А.В.* Развитие методологии и методики интеллектуального поиска цифровых маркеров политических процессов в социальных медиа // *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*. 2017. № 5. С. 79–104. doi: 10.14515/monitoring.2017.5.06
3. *Гофман И.* Анализ фреймов. Эссе об организации повседневного опыта. М.: Институт социологии РАН, 2004. 752 с.
4. *Дугин Е.Я.* Власть доверия и доверие власти // *Власть*. 2018. Том 26. № 8. С. 60–66.
5. *Евгеньева Т.В., Селезнева А.В.* Психология массовой политической коммуникации. М.: ЮРАЙТ, 2019.
6. *Липсет М.* Политический человек. Социальные основания политики. М.: Мысль, 2016. 612 с.
7. *Айвазова С.Г.* Гендерные особенности политического поведения россиян в контексте избирательного цикла парламентских и президентских выборов 2011–2012 гг. // *Женщина в российском обществе*. 2012. № 3. С. 3–11.
8. *Белоконев С.Ю., Титов В.В., Усманова З.Р.* Резонансные события и непопулярные политические решения: специфика репрезентации в пространстве рунета // *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*. 2019. № 5. С. 365–381. doi: 10.14515/monitoring.2019.5.17
9. *Нечаев В.Д., Белоконев С.Ю.* Цифровая экономика и тенденции политического развития современных обществ // *Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право*. 2020. № 2. С. 112–133. doi: 10.23932/2542-0240-2020-13-2-6
10. *Гигаури Д.И.* Выборы в Государственную Думу 2021: блоги, социальные сети и партийная идентичность в виртуальном пространстве // *Социодинамика*. 2021. № 11. С. 1–21. doi: 10.25136/2409-7144.2021.11.36962

## REFERENCES

1. Nevskaja T.A. Rol' social'nyh setej v izbiratel'nom processe sovremennoj Rossii [The Role of Social Networks in the Electoral Process of Modern Russia]. *Politika i Obshhestvo*. 2018;9:31–39 (In Russ.).
2. Brodovskaja E.V., Dombrovskaja A.Ju., Karzubov D.N., Sinyakov A.V. Developing methodology for “smart” search for political process markers in social media. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. 2017;5:79–104. DOI: 10.14515/monitoring.2017.5.06 (In Russ.).
3. Hoffmann I.A. *Analiz frejmov: jesse ob organizacii povsednevnogo opyta* [Frame Analysis: An Essay on the Organization of Everyday Experience]. Moscow: Inst. of Sociology RAS; 2004. 752 p. (In Russ.).
4. Dugin E.Ja. Vlast' doverija i doverie vlasti [The Power of Trust and the Trust of Power]. *Vlast'*. 2018;26(8):60–66 (In Russ.).
5. Evgen'eva T.V., Selezneva A.V. *Psihologija massovoj politicheskoy kommunikacii* [Psychology of Mass Political Communication]. Moscow: JuRAJT; 2019 (In Russ.).
6. Lipset M. *Politicheskij chelovek. Social'nye osnovanija politiki* [Political Man. Social Foundations of Politics]. Moscow: Mysl'; 2016. 612 p. (In Russ.).
7. Aivazova S. G. Gender disparities in the political behavior of Russian citizens in the context of 2011–2012 election cycle: parliamentary and presidential elections. *Woman in Russian Society*. 2012;3:3–11 (In Russ.).
8. Belokonev S.Yu., Titov V.V., Usmanova Z.R. Resonant events and unpopular political decisions: specificity of representation in RuNet. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. 2019;5:365–381. DOI: 10.14515/monitoring.2019.5.17 (In Russ.).

9. Nechaev V.D., Belokonev S.Yu. Digital Economy and Trends of Political Development in Modern Societies. *Outlines of global transformations: politics, economics, law*. 2020;2:112–133. DOI: 10.23932/2542-0240-2020-13-2-6 (In Russ.).
10. Gigauri D.I. 2021 State Duma elections: blogs, social networks, and party Identity in the virtual space // *Sociodynamics*. 2021;11:1–21. DOI: 10.25136/2409-7144.2021.11.36962 (In Russ.).

**Информация об авторах:**

*Белоконев Сергей Юрьевич* — кандидат политических наук, научный руководитель Факультета социальных наук и массовых коммуникаций Финансового университета при Правительстве РФ, ORCID: 0000-0002-8028-7421, e-mail: SYUBelokonev@fa.ru

*Капшина Анна Валерьевна* — студент Факультета социальных наук и массовых коммуникаций Финансового университета при Правительстве РФ, e-mail: kapshina.anya@bk.ru

**Information about the authors:**

*Sergei Yu. Belokonev* — PhD in Political Science, Scientific Director of the Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, Russian Federation, ORCID: 0000-0002-8028-7421, e-mail: SYUBelokonev@fa.ru


*Anna V. Kapshina* — Student of the Faculty of Social Sciences and Mass Communications of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Russian Federation, e-mail: kapshina.anya@bk.ru




DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-2-124-136

Научная статья / Research article


## Технологии устойчивого развития территорий: фиторемедиация как инновационный метод санации депрессивных территорий

А.В. Демин<sup>1</sup> , И.В. Рыбальченко<sup>1</sup> , И.В. Милькина<sup>1</sup>  ,  
Ю.А. Жандарова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Государственный университет управления,  
109542, Россия, Москва, Рязанский пр-т, 99

 [iv\\_milkina@guu.ru](mailto:iv_milkina@guu.ru)

<sup>2</sup>Российский государственный аграрный университет — МСХА имени К. А. Тимирязева,  
127434, г. Москва, ул. Тимирязевская, 49

 [iv\\_milkina@guu.ru](mailto:iv_milkina@guu.ru)

**Аннотация.** Проанализированы вопросы устойчивого развития территорий в части решения проблем загрязнения земельных участков, выделенных под жилищное строительство, и оценки возможности применения инновационных методов санации почв на депрессивных территориях, образовавшихся в результате городской пространственной интеграции, не обладающих инвестиционной привлекательностью. Выявлены и описаны наиболее значимые сложности, связанные с ростом поселений в процессе интеграции территорий Новой Москвы, и выносятся предложения по устранению влияния загрязнения территорий на социально-экономическое развитие. Предложены современные управленческие приемы по ликвидации проблем экологического характера на интегрированной территории. Раскрыто содержание понятия фиторемедиации как инновационного метода борьбы с загрязнениями, доступного в муниципальных образованиях. Описаны результаты научного эксперимента по извлечению тяжелых металлов на депрессивных территориях на примере полигона отходов «Саларьево». Раскрыта экономическая целесообразность применения данного метода по сравнению с устаревшими. Предлагаемые инновационные управленческие решения будут полезны специалистам государственных и муниципальных служб на всей территории Российской Федерации. Кроме того, авторы впервые предлагают концептуальный подход к местам хранения отходов как социально-экологическим системам, что позволяет обоснованно применять к ним управленческие методы и подходы системного управления.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, государственное и муниципальное управление, пространственная интеграция, депрессивные территории, загрязнение окружающей среды, фиторемедиация, экология.

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

**Благодарности.** Авторы благодарят Государственный университет управления и Российский государственный аграрный университет — МСХА имени К.А. Тимирязева за поддержку проведенного исследования.

**История статьи:**

Статья поступила в редакцию: 07.02.2022. Статья принята к публикации: 30.03.2022.

© Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В., Жандарова Ю.А., 2022




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


**Для цитирования:**

Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В., Жандарова Ю.А. Технологии устойчивого развития территорий: фиторемедиация как инновационный метод санации депрессивных территорий // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 2. С. 124–136. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-124-136>

## Technologies of Territorial Sustainable Development: Phytoremediation as an Innovative Method for Recovery of Depressed Territories

Alexander V. Demin , Ilya V. Rybalchenko<sup>1</sup> ,  
Irina V. Milkina  , Julia A. Jandarova

<sup>1</sup>State University of Management,  
99, Ryazanskiy pr., Moscow, Russian Federation, 109542  
 [iv\\_milkina@guu.ru](mailto:iv_milkina@guu.ru)

<sup>2</sup>Russian State Agrarian University — Moscow Timiryazev Agricultural Academy,  
49, Timiryazevskaya str., Moscow, Russian Federation, 127434  
 [iv\\_milkina@guu.ru](mailto:iv_milkina@guu.ru)

**Abstract.** The authors analyze the issues of territorial sustainable development in terms of solving the problems of pollution of land plots allocated for housing construction and assessing the possibility of using innovative methods of soil sanitation in depressed areas formed as a result of urban spatial integration that do not have investment attractiveness. The article clarifies and describes the most significant difficulties associated with the growth of settlements in the process of integrating the territories of New Moscow and makes proposals to eliminate the impact of pollution on socio-economic development. The authors propose modern management techniques to eliminate environmental problems in the integrated territory. The article reveals the content of the concept of phytoremediation as an innovative method of pollution control available in municipalities. The results of a scientific experiment on the extraction of heavy metals in depressed areas are described using the example of the Salaryevo waste landfill. The economic advisability of using this method in comparison with outdated ones is disclosed. The proposed innovative management solutions will be useful to specialists of state and municipal services throughout the Russian Federation. In addition, the authors propose for the first time a conceptual approach to consider waste storage sites as socio-ecological systems. This allows for reasonable application of management methods and approaches of system management to them.

**Keywords:** sustainable development, state and municipal management, spatial integration, depressed areas, environmental pollution, phytoremediation, ecology

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

**Acknowledgements:** The authors thank State University of Management and Russian State Agrarian University — Moscow Timiryazev Agricultural Academy for supporting the study.

**Article history:**

The article was submitted on 07.02.2022. The article was accepted on 30.03.2022.

**For citation:**

Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V., Jandarova Ju.A. Technologies of Territorial Sustainable Development: Phytoremediation as an Innovative Method for Recovery of Depressed Territories. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(2):124–136. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-124-136>

Прямым следствием успешного развития проекта по расширению границ Москвы явилось резкое увеличение уровня инвестиционной привлекательности новых территорий и активное начало строительства новостроек в Троицком и Новомосковском административных округах.

Активный рост спроса на недвижимость, и, соответственно, резкий рост жилых кварталов в Новой Москве связан, прежде всего, с двумя факторами: во-первых, стоимость квадратного метра жилья на этих территориях гораздо ниже, а во-вторых, в целом эти территории обещают гораздо более благоприятный для жизни экологический фон.

Однако, при внимательном изучении, становятся очевидны некоторые проблемы, связанные с наличием загрязненных территорий в Новой Москве. Очевидно, что такие районы имеют существенно меньшую привлекательность для инвестирования, и интерес к ним как застройщиков, так и потенциальных покупателей жилья существенно снижен. Это означает, что без серьезных мероприятий по ликвидации загрязнений новые территории города обречены к неравномерному развитию — в одних поселениях будет резкий рост населения, другие будут оставаться относительно пустынными. Эта тенденция может дать крайне негативное воздействие на некоторые поселения [1] — ведь негативные факторы отсутствия инвестиций и роста населения мультипликативно усилятся факторами неудобной транспортной доступности, нехваткой рабочих мест, бедностью культурно-бытовой инфраструктуры.

С другой стороны, традиционная для Москвы практика вынесения предприятий с опасным экологическим следом за пределы города оказалась на поверку неоправданной — ведь теперь эти предприятия «вернулись» в его черту, зачастую оказываясь вблизи планируемого жилья и рекреационных зон.

Например, район Внуково, в котором находится один из крупнейших аэропортов страны, является объектом постоянного риска случайного слива загрязняющих объемов топлива, масел, моющих жидкостей и т.д. Неподалеку находится деревня Саларьево — это самый крупный в Европе полигон твердых коммунальных отходов, он имеет площадь 60 гектаров и высоту 30-этажного дома. На этот полигон свозили отходы с 1963 года — именно в это время началась практика ссыпания отходов в отработанные песчаные карьеры. В настоящее время полигон закрыт, тщательность его консервации изучается. Ведь любой полигон — это всегда риски загрязнения грунтовых вод и почвы. Любое нарушение поверхностного слоя земли вблизи полигона может привести к выходу ядовитого фильтрата на поверхность. Экологи считают, что без серьезных мер по санации (ремедиации) земли вокруг полигона территория может стать непригодной для жизни.

Главным же негативным фактором является то, что крупный административный центр округа, город Троицк — является общероссийским научным центром термоядерных исследований. Работы, проводимые в городских лабораториях в непосредственной близости от жилья людей, могут привести к новым загрязнениям. Особенную тревогу вызывают у населения опыты с радиоактивными веществами — ведь радионуклиды не могут быть обезврежены

существовавшими ранее технологиями утилизации отходов [2]. Также на территории региона имеются депрессивные территории бывших военных баз.

Практика показывает, что в целом наличие загрязнений не пугает ни инвесторов, ни девелоперов, ни покупателей жилья. Ведь даже при некоторых проблемах с экологией условия жизни в Новой Москве, чаще всего смело можно назвать благоприятными, особенно по сравнению со старой частью Москвы, тем более что опасения незначительного числа новых жителей вполне компенсируются ожиданиями по расширению «вылетных» магистралей, созданию современной жизнеобеспечивающей инфраструктуры. А это значит существенное сокращение временных затрат на проезд в центральные районы города.

В качестве примера стоит привести жилой комплекс «Новые Ватутинки», расположенный в поселении Десеновское. ЖК расположен в 14 км от МКАД, рядом с рекой Десна, и чистым лесным массивом — надежным источником свежего воздуха. Транспортная доступность — полчаса на автобусе от станции метро «Теплый Стан». Если сравнить цены на недвижимость в этом районе и в старой Москве, то стоимость трехкомнатной квартиры в Ватутинках окажется сопоставимой с ценой однокомнатной квартиры в старых районах Москвы.

Таким образом, экономическая ситуация подстегивает как застройщиков, так и покупателей жилья обращать свое внимание на Новую Москву. Но что делать тем районам на присоединенных территориях, которые в силу загрязнений оказались «депрессивными»?

Конечно, следует отметить, что на территории новых округов уже интенсивно проводится озеленение. В планах обустроить более 90 парков, и это конечно значительно поможет нивелировать неблагоприятные факторы. Правительство города делает многое, чтобы сделать недвижимость в Новой Москве еще более привлекательной. В числе практикуемых управленческих мер и переселение органов исполнительной власти и учреждений, и перевод на новые территории финансовых организаций, и стимулирование переезда на новые территории предприятий, которые могут предложить достойную заработную плату.

Поэтому, в настоящее время очевидно, что главным стимулом развития новых территорий может стать именно синергетическое сочетание благоприятной экологии и относительно невысокой стоимости приобретения жилья в этом районе, особенно по сравнению со «старой» Москвой.

В результате интеграции территорий получен принципиально новый субъект федерации, объединивший прежние территории и муниципалитеты. Это позволяет, применяя современные управленческие подходы, получить синергетический эффект, тем самым повысив эффективность управления и осуществляя социально-ориентированную экономическую политику.

Пространственная интеграция населенных территорий может осуществляться по принципам ассоциации (*association* — соединение), или агломерации (*agglomerate* — накопление). И если ассоциация подразумевает полную централизацию управления, не допуская сохранения местных органов власти, то в агломе-

рации отношения строятся по другому принципу [3] — происходит «стыкование» территорий с сохранением территориальных управленческих единиц.

Принцип агломерации, будучи в принципиальных моментах соблюденным в городе Москве, сопровождался отсутствием четких принципов политики интегрирования, и при расширении территории города это привело к целому ряду негативных последствий. Прежде всего, дисбаланс политики интегрирования привел к дисбалансу социально-экономическому — наряду с хорошими экономическими показателями роста этих территорий уровень жизни и комфорт городской среды в них пока еще несоизмеримо низок. И этот дисбаланс необходимо в скорейшее время нивелировать — ведь город с такими серьезными возможностями экономического роста не может допустить столь сильного отставания в сфере комфортности жизни и эффективности основных инфраструктур.

Какие управленческие подходы в части создания благоприятной экологии представляются здесь наиболее приоритетными?

Первое и главное — это проведение инвентаризации всех потенциально вредных объектов, причем не только предприятий, но и объектов в географическом смысле, ведь многие предприятия, ранее загрязнявшие почву и воду, уже давно не существуют. Эти объекты следует обязательно включить в систему городского экологического мониторинга.

Второе — следует в короткий срок провести полный учет санитарно-защитных зон вокруг таких объектов и принять скорейшие меры по недопущению проживания в них людей.

Третье — необходимы действенные меры по стимуляции самих предприятий, производящих, складировующих либо перерабатывающих отходы. Современные управленческие подходы под такими мерами стимулирования подразумевают предоставление государственных субсидий предприятиям, которые инвестируют в инновационные разработки, а также введение дополнительных штрафных санкций к нарушителям, выявляемым с использованием методов гражданского контроля [4, 5].

Особое значение имеет популяризация использования в практике муниципального управления современных инновационных методов [6], рекомендуемых для применения как в Москве, так и в других регионах РФ.

Однако правильно понимаемое управленческое воздействие на ситуацию с загрязнением зон потенциального развития территорий подразумевает не только мониторинг, контроль и стимулирование, но и активное участие местной власти в мероприятиях по очистке (санации, ремедиации) этих зон.

Проблема усугубляется тем, что с приходом в Новую Москву новых промышленных мощностей и ростом производства, развитием коммунальной инфраструктуры, расширением дорог и появлением потоков автотранспорта, а значит и ростом потребления природных ресурсов резко возрастает загрязнение воздуха и почвы токсическими веществами различного происхождения, которые поступают со сточными водами и отходами различных производств [7].



Работа с загрязненными почвами не является принципиально новой задачей для государственного и муниципального управления. С учетом опасности полигонов ТКО и депрессивных территорий на практике применяются различные способы минимизации их загрязняющего действия на окружающую природную среду. Однако эти методы в настоящий момент достаточно дороги и не всегда экономически обоснованы [8], в их числе — снятие загрязненного верхнего пласта почвы (экскавация), обработка (деконтаминация) снятых масс земли химическими реагентами и иногда возвращение ее на первоначальное место.

В свете последних исследований, проведенных авторами, такие меры являются не только неоправданно затратными, но и морально устаревшими. В настоящей работе впервые предлагается внедрение и повсеместное широкое использование инновационного метода фиторемедиации [9] — комплексного, системного подхода, основанного на сочетании агрохимических, физических, химических, биологических, в т.ч. микробиологических методов воздействия с целью ревитализации и санации почвы.

Метод основан на использовании высеваемых на территории правильно подобранных зеленых растений. Он совершенно безопасен, так как основан на естественных природных механизмах. Главным преимуществом использования растений, по сравнению с другими методами, является их уникальная способность к поглощению корнями из почвы тяжелых металлов, в том числе токсичных. Вторым преимуществом является простота извлечения — вобравшие в себя токсины растения просто скашиваются, а затем вывозятся и безопасно утилизируются.

Процесс перехода загрязняющих веществ из почвы в ткани растений через корни и называется фиторемедиацией. Сегодня наука позволяет использовать растения для ремедиации почв, загрязненных свинцом, радионуклидами с хромом, мышьяком и ртутью, селеном и другими загрязнениями.

Принципиально важной для использования особенностью метода является то, что скошенную траву легко собрать и сжечь. Более того, пепел, который образуется при сгорании, может быть использован как вторичное сырье. В планах авторов, на следующих этапах исследования, тестировать технологию извлечения из почвы ценных металлов, таких как никель, медь и т.д. В этом случае скошенные растения не утилизируются, а поступают на переработку с целью извлечения ценного сырья. Второе направление использования фиторемедиации — для очищения почвы от металлоидов, нефтяных углеводородов, пестицидов, взрывоопасных или токсичных газов, хлорированных растворителей и ряда промышленных побочных продуктов. Допустимо использование метода и для очистки поверхностных водоносных горизонтов.

Особое внимание привлекает такой метод фиторемедиации, как использование растений для уменьшения содержания ртути в загрязненной почве. Причем данный метод настолько методически разработан, что скашивать и захоранивать растения не придется — в течение летнего сезона растения поглощают ртуть из почвы, и в процессе транспорта по капиллярам превра-

щают ее из более опасных ионных и метилированных форм в элементарную ртуть, которая просто испаряется на солнце. Аналогичная методика применима и для селена.

Метод фиторемедиации депрессивных территорий был разработан и апробирован на практике авторами для улучшения состава почвогрунтов полигона ТБО «Саларьево» — самого крупного полигона в Новой Москве. Также мы проводили исследования на территории Новой Москвы в поселке Мосрентген.

Исследовательская часть работы состояла в анализе почвогрунта, выявлении загрязнителей (в т.ч. тяжелых металлов) и подборе «лечащих растений», которые высеваются на территории. В настоящий момент мы можем аргументированно и доказательно утверждать, что метод фиторемедиации может быть применим и эффективен в местах скопления ТКО и связанных с ними загрязнений почвы.

Между тем максимальная эффективность может быть достигнута лишь на основе знаний комплекса экологических показателей, характеризующих экологическое состояние полигона. При этом метод фиторемедиации может быть ускорен, если использовать спорообразующие бактерии южных черноземов. В этом случае практически любую территорию можно очистить за 3–6 месяцев, то есть в течение одного сезона.

С экономической точки зрения фиторемедиация намного выгоднее, чем физическое удаление верхнего пласта загрязненной почвы (табл. 1). Снятие грунта достаточно эффективно, но очень дорого, так как загрязненный верхний пласт почвы надо не просто снять, но и куда-то вывезти. Обработка химическими реагентами также эффективна, но снижает плодородие почвы, убивая ее полезные микроорганизмы и микоризу (симбиотическую ассоциацию грибов и корней высших растений), кроме того, химические реагенты способствуют загрязнению земли и воздуха, выбросу парниковых газов, при этом наносится вред окружающей среде и здоровью человека. Все это позволяет отнести способ эскавации к устаревшим по сравнению с фиторемедиацией.

Таблица 1 / Table 1

### Плюсы и минусы метода фиторемедиации Pros and cons of the phytoremediation method

Плюсы	Минусы
Может быть использован при различных загрязнениях органическими и неорганическими соединениями	Действует неглубоко — загрязнения ниже корневой зоны растений не выводятся
Скошенная и собранная органическая масса подходит для выработки энергии	Метод сезонный и применим только летом. Возможна необходимость повторения во второй сезон. Метод климатозависим.
Экономически эффективен, не затратен, не требует обучения, машин и сложного оборудования	Эффективен до определенной степени загрязнения почвы, исключающей рост растений
По сравнению с традиционными методами не снижает, а повышает плодородность почвы	В случае сильного загрязнения скошенной зеленой массы необходима адекватная утилизация и контроль

С целью определения реальной способности метода фиторемедиации к очистке загрязненных почв авторами был проведен научный эксперимент. В качестве депрессивной территории авторами был выбран полигон ТБО «Саларьево». Это крупнейший полигон на территории Новой Москвы, расположенный в Ленинском районе. Проверка метода фиторемедиации проходила на примере распространенных и легко доступных растений: горчицы белой, подсолнечника однолетнего, гороха посевного, кукурузы обыкновенной.

Эксперимент состоял в том, что эти растения высевались методом стандартной агротехники с рекомендуемой плотностью посева в вегетационных сосудах, содержащих почву с полигона «Саларьево». Для чистоты эксперимента загрязненный грунт отбирался с разных участков тела полигона: не только с вершины, но и у подножия, и со склона. Отбор проб почвогрунтов проводился в соответствии с требованиями ГОСТ 17.4.4.02-2017, образцы почвогрунтов отбирались на глубине 0–10 см для статистически точного результата взято было около 200 образцов почвы. Кроме того, в качестве контрольного экземпляра была использована дерново-подзолистая почва, отобранная с территории Лиственничной аллеи РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева.

В начале эксперимента было исследовано содержание тяжелых металлов в растениях, выращенных на загрязненной почве, по сравнению с контрольными «чистыми» экземплярами (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

**Содержание тяжелых металлов в растениях,  
выросших на загрязненной и чистой почве**  
**The content of heavy metals in plants grown on polluted and clean soil**

Элемент	С/х культуры загрязненная почва, мг/кг				С/х культуры чистая почва, мг/кг			
	Подсолнечник	Горох	Горчица	Кукуруза	Подсолнечник	Горох	Горчица	Кукуруза
Pb	9,43	1,09	11,4	23,6	1,02	0,101	5,8	20,8
Cd	3,2	0,158	1,75	2,9	1,1	0,11	0,5	1,6

Исследование показало, что растения действительно вытягивают корнями из земли значительное количество загрязнителей. Но достаточно ли того, что забирают из почвы растения, для очистки? Поэтому, мы исследовали содержание тяжелых металлов в самой почве и сравнили наличие загрязнений в земле до применения данного метода и после него (табл. 3).

Таблица 2 / Table 2

**Содержание тяжелых металлов в почве до и после**  
**The content of heavy metals in the soil before and after**

Элемент, мг/кг	До	После
Загрязненная почва Pb (свинец)	56,71	20,4
Загрязненная почва Cd (кадмий)	3,51	1,5
Чистая контрольная почва Pb (свинец)	23,2	20,1
Чистая контрольная почва Cd (кадмий)	0,49	0,40

Таким образом, после первого же скаса зеленой массы содержание тяжелых металлов уменьшилось в два с половиной раза. Интерполируя эти значения, можно предположить, что продолжение эксперимента в следующем году позволит снизить содержание тяжелых металлов уже в шесть раз!

Аналогичные показатели были получены и по другим видам загрязнений: нефтепродуктам, поверхностно-активным веществам, радионуклидам.

Более того, полученные данные в таблице 3 позволяют утверждать, что в результате применения метода фиторемедиации полученная после первого же сезона почва была даже чище, чем контрольная почва, взятая в Тимирязевской академии в черте старой Москвы.

Проведенный эксперимент позволил ранжировать применяемые растения по способности к биоаккумуляции тяжелых металлов (в порядке убывания):

- для Pb (свинец) — это кукуруза-горчица-подсолнечник-горох;
- для Cd (кадмий) — это подсолнечник-кукуруза-горчица- горох.

Предполагаем, что в дальнейшем набор растений с наилучшей фиторемедиационной способностью будет изменяться, так как можно предположить наличие уникальных свойств по поглощению тех или иных загрязнителей у каких-либо более редких растений, которые еще предстоит найти.

Но даже с теми, наиболее распространенными растениями, которые использовались нами в эксперименте, можно утверждать, что в настоящее время фиторемедиация является недорогой, доступной для муниципального заказа, наиболее перспективной и эффективной технологией. Выгодность и экологическая оправданность метода экспериментально доказана.

В ближайшее время данный метод будет опробован авторами на новых объектах. Несмотря на то, что Новую Москву называют «зелеными легкими» столицы, здесь есть несколько «болевых точек», которые регулярно привлекают к себе внимание. Так, кроме полигона «Саларьево», вызывают озабоченность полигоны меньшего размера — «Ракитки», «Сосенки» и «Малинки». Особое внимание авторы планируют уделить крупным дорогам в Новой Москве, в особенности Калужскому шоссе. Расширение и реконструкция его привели к вырубке защитной полосы деревьев и увеличению объемов выхлопных

газов. Указанное воздействие может быть нивелировано фиторемедиацией. В числе объектов, которые могут эффективно применять фиторемедиацию, также могут быть промышленные предприятия округа, в том числе «Новомосковский технопарк», Троицкий институт термоядерных исследований (из-за опасности радиологического загрязнения), санитарные зоны водоемов, в том числе ставшие объектами незаконного захвата и строительства.

Указанная работа по очистке почв, по мнению авторов, должна быть проведена сейчас, до начала возведения новых кварталов Новой Москвы. Возведение 70 млн квадратных метров жилья, появление вместо прежних 250 тысяч жителей новых 2 миллионов жильцов, удвоение протяженности дорожной сети, прокладка 40 км тоннелей метро не могут не сказаться на уровне загрязнения. В то же время приоритетное и обязательное (до заезда жильцов) применение фиторемедиации в новых кварталах способно существенно снизить риски новых жителей.

Вторым этапом представляется целесообразным применение фиторемедиации в поясе с высоким уровнем урбанизации вокруг Москвы. Это позволит создать инфраструктуру кварталов Новой Москвы с минимальным ущербом для окружающей среды.

Для того, чтобы показать, что фиторемедиация является не только современным научным методом, но и инновационным управленческим подходом, приведем пример. На сайте госзакупок размещен лот администрации Архангельской области от 14.07.2020 номер 16656035, «Очистка от цинка почвы» объемом 30 соток (0.3 га) с ценой 5 млн руб. В то же время фиторемедиация позволила бы провести данную работу с существенной экономией, затраты не превысили бы нескольких десятков тысяч рублей. Администрация Карачаево-Черкесии заказывает (номер закупки в системе 225166) обработку почвы, указывая в условиях лота использование механизмов и машин. Указанная работа стоит 400 тысяч рублей и подразумевает 186 часов работы техники. В то же время аналогичный результат с использованием метода фиторемедиации потребовал бы минимального времени работы (посев и уборка), остальное время большинство применяемых растений не требуют никаких работ и ухода.

В силу вышесказанного можно рекомендовать органам государственного и муниципального управления следующие управленческие подходы при работе с депрессивными загрязненными территориями.

1. Организовать мероприятия по регулярному мониторингу почв в местах потенциальных угроз загрязнения, прежде всего на предмет наличия тяжелых металлов, бензапиренов, загрязнений нефтепродуктами.
2. Не использовать в формулировках государственных заказов слова «механические методы», а напротив, максимально использовать «фиторемедиацию».
3. На сельскохозяйственных землях и землях ИЖС использовать фиторемедиацию для перехода к органическому сельскому хозяйству и производству органической продукции.

4. В случае применения фиторемедиации на особо загрязненных территориях организовать скос и удаление (утилизацию, переработку) наземной части растений, впитавшей в себя загрязнения.

Эффективное управление объектом невозможно без его исследования. Полигон «Саларьево», исследованный авторами, в данном случае — комплексная система, совместно созданная природой и человеком, имеющая социальное и экологическое воздействие на людей и конкретное экономическое значение как барьер развития. Эта система создана искусственно, а поэтому она, как и все, созданные с участием людей, характеризуются целеполаганием. Это означает, что такая система создается для достижения определенных целей.

Рассматриваемая в работе система относится к числу сложных систем, созданных человеком на территории, с целью захоронения отходов жизнедеятельности. Значит, она может быть квалифицирована как социально-экологическая система. Такие системы имеют некоторые свойства:

- состояние: мгновенная статистическая характеристика системы, ее параметры, множество свойств, которыми она обладает в данный момент времени (например, наличие возгораний, выделение свалочных газов и неприятного запаха и т.д.);
- поведение: способность и закономерности перехода системы из одного состояния в другое; изменение ее параметров (например, рекультивация, сбор фильтрата, отвод свалочного газа и т.д.);
- устойчивость — важное условие нормальной жизнедеятельности (контролируемое состояние свалки при котором поддерживаются параметры чистоты окружающей среды).

Следовательно, для управления территорией, для вывода отходов, и т.п. можно обоснованно использовать методы управления как для любого образования, созданного человеком, в данном случае — социально-экологического. При этом, допустимо и целесообразно введение нетрадиционных инновационных методов управления системой.

Указанный подход представляется крайне полезным также и в связи с тем, что в настоящее время научные термины «устойчивое развитие» и «депрессивные территории» никак методологически не связаны. Современная экономическая мысль видит такие территории просто как локальные образования, где не работают стимулы саморазвития, и направляет научный поиск в область необходимых мероприятий, одним из которых и будет являться фиторемедиация. В то же время термин «устойчивое развитие» все чаще воспринимается лишь как инструмент государственной научно-промышленной, экологической и инвестиционной политики, и рассматривается наукой на более высоком уровне обобщения, не предполагающим масштабирование на уровень мелких локаций. Однако такое понимание термина «устойчивого развития», всего лишь как инструмента создания социально-приемлемых условий экономического роста, авторам представляется неточным. Предполагается, что следует активно развивать новый термин —

«устойчивое развитие территорий», который практически не используется в научной литературе и даже в редких источниках [10] воспринимается лишь как «стратегия». С нашей же точки зрения, данный термин должен подразумевать прежде всего не исследование новых экономических стратегий и моделей, а как раз управленческие методы и подходы, обеспечивающие преодоление основных барьеров на пути к построению комфортной городской и сельской среды как единой саморазвивающейся комплексной управляемой системы.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Косарин С.П., Петрина О.А., Алейник П.Ю. Мероприятия по активизации инвестиционной политики регионов // Муниципальная академия. 2018. № 1. С. 30–33.
2. Бабкин В.В., Завалин А.А. Физиолого-биохимические особенности аспекта действия тяжелых металлов на растения // Химия в сельском хозяйстве. 1995. № 5. С. 17–21.
3. Ragulina Yu.V., Bratarchuk T.V. Economics of municipalities, USA. RBA publishing company, 2019. 232 p.
4. Акинин Н.И. Промышленная экология: принципы, подходы, технические решения: учебное пособие. 2-е изд., испрв. и доп. Долгопрудный: Издательский Дом «Интеллект», 2011. 312 с.
5. Zaitseva N.A., Larionova A.A., Takhumova O.V., Eroshenko V.I., Lebedeva Yu.A., Stadolin M.E. Problems and Directions of Application of Environmental Technologies in the Service Sector // Ekoloji. 2019. Т. 28. № 107. С. 489–494.
6. Mumba J.K., Yakovlev A.A., Milkina I.V. Concerning the Need for Digital Transformation of Cooperation Between the State, Society and Companies in the Field of Solid Waste Disposal // Socio-economic Systems: Paradigms for the Future. Studies in Systems, Decision and Control. / E.G. Popkova, V.N. Ostrovskaya, A.V. Bogoviz (eds). 2021. Vol 314. Springer, Cham. P. 939–945. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9\\_99](https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_99)
7. Зайцев В.А. Промышленная экология: учебное пособие. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. 382 с.
8. Демин А.В., Рыбальченко И.В. Государственное и муниципальное управление системой субурбанизацией городской среды // Муниципальная академия. 2019. № 2. С. 104–110.
9. Постников Д.А. Фитомелиорация и фиторемедиация почв сельскохозяйственного назначения с различной степенью окультуренности и экологической нагрузки: дис. ... д-ра с.-х. наук: 03.00.16. Брянск, 2009. 271 с.
10. Устойчивое развитие территорий: монография / под науч. ред. О.В. Кудрявцевой. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2021. 492 с.

### REFERENCES

1. Kosarin S.P., Petrina O.A., Aleinik P.Yu. Meroprijatija po aktivizacii investicionnoj politiki regionov [Measures to Activate the Investment Policy of the Regions]. *Municipal Academy*. 2018;1:30–33 (In Russ.).
2. Babkin V.V., Zavalin A.A. Fiziologo-biohimicheskie osobennosti aspekta dejstvija tzhzhjolyh metallov na rastenija [Physiological and Biochemical Features of the Aspect of the Action of Heavy Metals on Plants]. *Chemistry in Agriculture*. 1995;5:17–21 (In Russ.).
3. Ragulina Yu.V., Bratarchuk T.V. *Economics of Municipalities, USA*. RBA publishing company; 2019.
4. Akinin N.I. *Promyshlennaja jekologija: principy, podhody, tehnicheckie reshenija: Uchebnoe posobie* [Industrial Ecology: Principles, Approaches, Technical Solutions. 2nd ed.]. Dolgoprudny: Publishing House “Intellect”; 2011 (In Russ.).

5. Zaitseva N.A., Larionova A.A., Takhumova O.V., Eroshenko V.I., Lebedeva Yu.A., Stadolín M.E. Problems and Directions of Application of Environmental Technologies in the Service Sector. *Ekoloji*. 2019;28(107):489–494.
6. Mumba J.K., Yakovlev A.A., Milkina I.V. Concerning the Need for Digital Transformation of Cooperation Between the State, Society and Companies in the Field of Solid Waste Disposal. In: Popkova E.G., Ostrovskaya V.N., Bogoviz A.V. (eds) *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future. Studies in Systems, Decision and Control*. Springer, Cham. 2021;314:939–945. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9\\_99](https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_99)
7. Zaitsev V.A. *Promyshlennaja jekologija* [Industrial Ecology]. Moscow: BINOM. Knowledge Laboratory; 2013 (In Russ.).
8. Demin A.V., Rybalchenko I.V. Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie sistemoj suburbanizaciej gorodskoj sredy [State and Municipal Management of the Urban Environment Suburbanization System]. *Municipal Academy*. 2019;2:104–110 (In Russ.).
9. Postnikov D.A. *Phytomelioration and Phytoremediation of Agricultural Soils with Varying Degrees of Cultivation and Environmental Load*: dissertation for the degree of Doctor of Agricultural Sciences: 03.00.16. Bryansk; 2009 (In Russ.).
10. *Ustojchivoe razvitie territorij* [Sustainable Development of Territories: monograph. ed. by O.V. Kudryavtseva]. Moscow: Faculty of Economics of Moscow State University named after M.V. Lomonosov; 2021 (In Russ.).

### Информация об авторах:

*Демин Александр Васильевич* — доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления, член-корреспондент Академии ЖКХ, почетный работник ЖКХ РФ, ORCID: 0000-0001-9415-0023, e-mail: avdemin1955@gmail.com

*Рыбальченко Илья Владимирович* — аспирант Государственного университета управления, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта по вопросам ЖКХ, Научный эксперт Российского экологического движения (РЭД), ORCID: 0000-0003-1008-0203, e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

*Милькина Ирина Владимировна* — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления, ORCID: 0000-0002-5254-6326, e-mail: iv\_milkina@guu.ru

*Жандарова Юлия Александровна* — аспирант кафедры экологии Российского государственного аграрного университета — МСХА имени К.А. Тимирязева, председатель правления ООО «Экологический надзор»

### Information about the authors:

*Alexander V. Demin* — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Governance, State University of Management, Corresponding Member of the Academy of Housing and Utilities, Honorary Worker of Housing and Utilities of the Russian Federation, Russian Federation, ORCID: 0000-0001-9415-0023, e-mail: avdemin1955@gmail.com

*Ilya V. Rybalchenko* — Postgraduate Student, State University of Management, Lawyer, Expert of the All-Russian Popular Front on Housing and Communal Services, Scientific Expert of the Russian Ecological Movement, Russian Federation, ORCID: 0000-0003-1008-0203, e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

*Irina V. Milkina* — PhD in Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Governance, State University of Management, Russian Federation, ORCID: 0000-0002-5254-6326, e-mail: iv\_milkina@guu.ru

*Julia A. Jandarova* — Postgraduate Student of the Ecology Department, Russian State Agrarian University — Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Chairman of the Board of the Regional Public Organization “Environmental Supervision”, Russian Federation






DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-2-137-149

Научная статья / Research article

## Государственная инвестиционная политика: современное состояние и перспективы развития

Е.А. Маслюкова  , О.В. Юткина 

Российский государственный университет правосудия,  
117418, Россия, Москва, Новочеремушкинская ул., д. 69

 [katrinamas@mail.ru](mailto:katrinamas@mail.ru)

**Аннотация.** Изложены результаты исследования государственной инвестиционной политики Российской Федерации. Проведен мониторинг объемов прямых иностранных инвестиций, результатов международных рейтинговых исследований инвестиционного потенциала России, объемов инвестиций в основной капитал по источникам финансирования и по видам экономической деятельности. Сделан вывод о наличии ряда проблем, тормозящих приток не только иностранных, но и отечественных инвестиций. В целях повышения инвестиционной привлекательности Российской экономики предложено использовать опыт США по развитию услуг страхования отечественных и зарубежных инвестиций.

**Ключевые слова:** инвестиционная политика, инвестиционная привлекательность, рейтинг, основной капитал, экономическое развитие, страхование инвестиций, государство

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

### История статьи:

Статья поступила в редакцию: 20.01.2022. Статья принята к публикации: 04.03.2022.

### Для цитирования:

Маслюкова Е.А., Юткина О.В. Государственная инвестиционная политика: современное состояние и перспективы развития // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 2. С. 137–149. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-137-149>

## State Investment Policy: Current Status and Development Prospects

Ekaterina A. Maslyukova  , Olga V. Yutkina 

Russian State University of Justice,  
69, Novocheryomushkinskaya st., Moscow, Russian Federation, 117418

 [katrinamas@mail.ru](mailto:katrinamas@mail.ru)

**Annotation.** Presents the results of a study of the state investment policy of the Russian Federation. The monitoring of the volume of foreign direct investment, the results of international rating studies of the investment potential of Russia, the volume of investment in fixed capital by sources of financing and by types of economic activity was carried out. It is concluded that there are a number of problems that hinder the inflow of not only foreign, but also domestic investments.



In order to increase the investment attractiveness of the Russian economy, it is proposed to use the experience of the United States in the development of insurance services for domestic and foreign investments.

**Key words:** investment policy, investment attractiveness, rating, fixed capital, economic development, investment insurance, state

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

**Article history:**

The article was submitted on 20.01.2022. The article was accepted on 04.03.2022.

**For citation:**

Maslyukova E.A., Yutkina O.V. State Investment Policy: Current Status and Development Prospects. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(2):137–149. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-137-149>

## Введение

Государственная инвестиционная политика нацелена на создание благоприятных условий для инвесторов и способствует экономическому росту страны, повышению благосостояния граждан. Совершенствование инвестиционной политики, создание благоприятных условий как для отечественных, так и зарубежных инвесторов позволит привлечь дополнительные финансовые потоки в экономику страны, а также повысить эффективность использования государственных инвестиций путем их перераспределения.

Привлечение инвестиций напрямую зависит от инвестиционного климата страны, который формируется под воздействием множества факторов, таких как экономические, политические, законодательно-правовые и ряд других. Государственная инвестиционная политика страны может основываться как на собственном историческом опыте, так и опыте иностранных государств.

**Цель научного исследования** — мониторинг инвестиционного состояния экономики Российской Федерации и определение направления совершенствования инвестиционной политики.

**Методы исследования** включают общенаучные методы и подходы, прежде всего системный, правовой, сравнительный, а также ситуационный и статистический анализ, информационно-аналитический и графический методы.

## Результаты.

Реализация крупных инвестиционных проектов в России в таких регионах, как Калужская область, Краснодарский край, Ханты-Мансийский АО и др., привело к созданию дополнительных рабочих мест, модернизации производства, росту валового регионального продукта, повышению благосостояния населения.

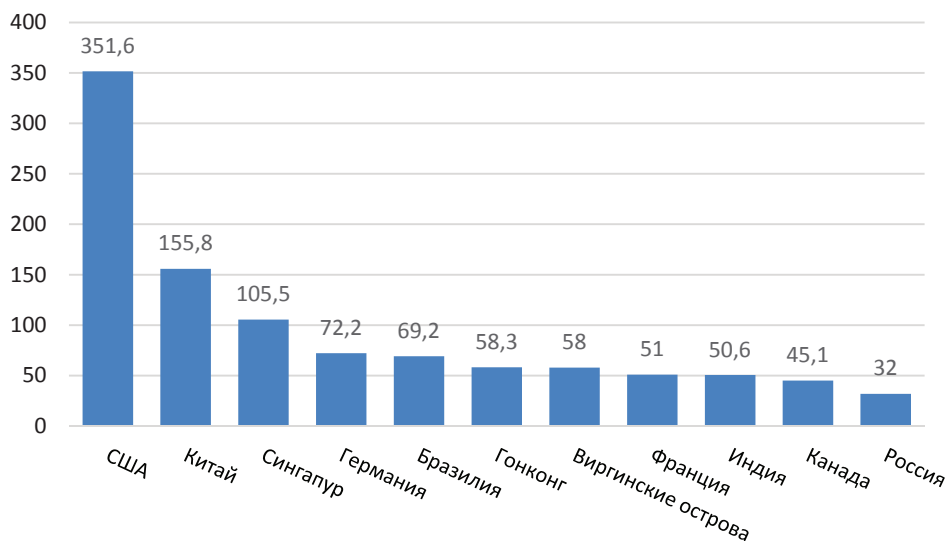
Создание благоприятного инвестиционного климата рассматривается в качестве приоритетной цели для повышения уровня регионального развития, позволяющей активизировать предпринимательскую инициативу. Данный инструмент предполагает системный подход к управлению инвестиционным потенциалом территории за счет снижения уровня инвестиционного риска при повышении инвестиционной привлекательности [1].

Основной целью экономического развития России является достижение устойчивого экономического роста, что предполагает модернизацию основного капитала, внедрение инновационных технологий в производственную и управленческую деятельность хозяйствующих субъектов, цифровизацию всех сфер национальной экономики, позволяющих обеспечить высокий уровень конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Следовательно, развитие регионов должно идти в направлении научно-технического прогресса и проявляться в увеличении общественного богатства, то есть всей совокупности объективных и субъективных условий жизнеобеспечения и жизнедеятельности человека, производства, общества и государства [2].

Актуальным трендом развития национальной экономики является цифровизация, позволяющая расширить возможности компаний во всех сферах деятельности и отраслях национального хозяйства. Стремительное развитие интернет-технологий, активизация цифровых стартапов, необходимость повышения уровня конкурентоспособности российских компаний на международном рынке предопределяет трансформацию устоявшихся способов ведения бизнеса, вызывает необходимость осуществлять адаптацию бизнеса, управления, коммуникаций на основе цифровизации [3].

Всеобщая цифровизация и формирование условий для притока инвестиций являются основными трендами современной государственной экономической политики. Российский рынок обширный и вызывает интерес у иностранных инвесторов, тем не менее по данным Всемирного банка в 2019 году Российская Федерация занимала 16 место в рейтинге стран по объему прямых иностранных инвестиций среди ведущих экономик мира, таких как США и Китай (рис.1).



**Рис. 1.** Рейтинг стран по объему прямых иностранных инвестиций за 2019 г., млрд долл. США [4]

**Fig. 1.** Ranking of countries in terms of foreign direct investment in 2019, billion US dollars [4]

Объем привлеченных инвестиций во многом зависит от сложившихся условий в экономике страны реципиента. Так рейтинг индекса глобальной конкурентоспособности учитывает такие компоненты, как создание благоприятных условий для ведения бизнеса, уровень развитости рынков, человеческий капитал, инновационные возможности (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

**Сравнительная оценка показателей стран по индексу глобальной конкурентоспособности в 2019 г., место в рейтинге**

**Comparative assessment of countries' performance in terms of the global competitiveness index in 2019, place in the ranking**

Показатель/Страна	США	Китай	Сингапур	РФ
В общем рейтинге	2	28	1	43
<b>Создание благоприятных условий</b>				
Институты	20	58	2	74
Инфраструктура	13	36	1	50
Внедрение ИКТ	27	16	5	22
Макроэкономическая стабильность	37	39	38	43
<b>Рынки</b>				
Товарный рынок	8	54	2	87
Рынок труда	4	72	1	62
Финансовая система	3	29	2	95
Размер рынка	2	1	27	6
<b>Человеческий капитал</b>				
Здоровье	55	40	1	97
Образование	9	64	19	54
<b>Инновационная среда</b>				
Бизнес-активность	1	36	14	53
Инновационные возможности	2	24	13	32

Источник [5] / Source [5]

Данные рейтинга позволяют сделать вывод о наличии преимуществ у России по ряду показателей по сравнению с США — по внедрению ИКТ, Китаем — по рынку труда и образованию, Сингапуром — по размеру рынка. Однако, в общем рейтинге Россия занимает 43 место, что свидетельствует о необходимости развития рыночных институтов, расширения инфраструктуры, развитие сводных экономических зон, технополисов и технопарков и т.д.

Сдерживающими факторами роста инвестиционной активности в РФ специалисты рейтинга Doing Business считают такие условия для ведения бизнеса, как регистрация иностранных предприятий, юридическая защита миноритарных интересов инвесторов, а также ряд других, указанных в табл. 2.

Таблица 2 / Table 2

**Сравнительная оценка показателей стран  
в рейтинге Doing Business в 2019 г., место в рейтинге**  
**Comparative assessment of countries' indicators  
in the "Doing Business" rating in 2019, place in the rating**

Показатель/Страна	США	Китай	Сингапур	РФ
Регистрация предприятия	53	28	3	32
Получение разрешения на строительство	26	121	8	48
Подключение к системе электроснабжения	54	14	16	12
Регистрация собственности	38	27	21	12
Получение кредита	3	73	32	22
Защита миноритарных инвесторов	50	64	7	57
Налогообложение	37	114	8	53
Международная торговля	36	65	45	99
Обеспечение исполнения контрактов	16	6	1	18
Разрешение неплатежеспособности	3	61	27	55
В общем рейтинге	8	46	2	31

Источник [6] / Source [6]

В результате изучения международных рейтингов инвестиционной привлекательности можно сделать вывод, что Россия обладает рядом конкурентных преимуществ, уступая лишь ведущим экономикам мира. Следует также отметить, что в некоторых отраслях Россия может конкурировать и с ними.

Негативное влияние на международную инвестиционную активность оказала пандемия коронавируса и карантинные меры. Как отметил директор департамента инвестиций и предприятий ЮНКТАД Джеймс Жан: «Пандемия коронавируса вкупе с исторически низкими ценами на нефть оказали давление на инвестиции, приведшее к их снижению» [7].

Также подчеркивается, что «прямые иностранные инвестиции в мире потерпели коллапс в 2020 году, снизившись, согласно оценкам, на 42 % до 859 млрд долл. США, по сравнению с 1,5 трлн долл. США, которые они составляли в 2019 году» [7]. Стоит также сказать, что к концу 2020 г. объем инвестиций был больше чем на 30 % меньше, чем после мирового финансового кризиса в 2009 г.

Однако стоит отметить, что в ряде стран был зафиксирован рост инвестиций, в частности прямых иностранных инвестиций. Одной из таких стран является Китай, в котором в 2020 г. прямые иностранные инвестиции увеличились на 6,2 % и составили 999,98 млрд юаней, что составляет 14,38 млрд долл. США, о чем свидетельствуют данные министерства торговли Китая.

Для более детального анализа и оценки международной инвестиционной активности России представляется необходимым рассмотреть отдельно инвестиции, поступающие за границу, и прямые иностранные инвестиции (инвестиции, поступающие в экономику России). В таблице 3 приведены данные, отражающие объем прямых иностранных инвестиций в экономику России.

Таблица 3 / Table 3

**Прямые иностранные инвестиции в Российскую Федерацию  
по странам-партнерам, млн долл. США**  
**Foreign direct investment in the Russian Federation  
by partner countries, million USD**

Показатель	Годы					Темп роста 2020 г к 2019 г., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Всего по странам, в том числе:	32539	28557	8785	31975	9479	29,6
страны СНГ	522	114	197	192	82	42,7
страны дальнего Зарубежья	32017	28444	8588	31783	9396	29,6

Источник [8] / Source [8]

Анализ данных таблицы 3 за период с 2016 по 2019 г. позволяет сделать вывод, что наибольший объем иностранных инвестиций поступил в 2016 г. — 32,5 млрд долл. США, в 2018 г. замечен резкий спад инвестиций, до 8,8 млрд долл. США. Во многом сложившаяся тенденция объясняется геополитическими рисками и беспокойством бизнеса из-за возможных новых санкционных ограничений. Однако в 2019 г. происходит резкий рост инвестиций, прирост в этом году составил 263,6%. Наибольшее количество инвестиций из стран СНГ поступило 2016 г. — 522 млн долл. США, наименьшее в 2019 г. — 192 млн долл. США. Из стран дальнего зарубежья наибольший объем инвестиций поступил в 2016 г. — 32 млрд долл. США. Отметим, что наибольший объем прямых иностранных инвестиций поступает из стран дальнего зарубежья. В 2020 г. наибольшее влияние на снижение инвестиций оказали риски, связанные с мировой пандемией COVID-19.

По данным Банка России, крупным инвестором в российскую экономику среди стран СНГ является Казахстан, в целом объем инвестиций составил 933 млн долл. США, среди стран дальнего зарубежья — Сингапур (21326 млн долл. США), также можно выделить Нидерланды (15434 млн долл. США), Соединенное Королевство (15009 млн долл. США) и Багамы (14664 млн долл. США) [9].

Таблица 4 / Table 4

**Динамика прямых инвестиций Российской Федерации, млн долл. США**  
**Dynamics of direct investments of the Russian Federation, million USD**

Направление	Годы					2020 г./2019 г., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Экспорт	22 314	36 757	31 377	21 923	5 847	26,7
Импорт	32 539	28 557	8 785	31 975	9 479	29,6

Источник [8] / Source [8]

В 2020 г. общемировую тенденцию сокращения объемов экспорта и импорта инвестиций поддерживает и Россия, сокращая инвестиционный поток до 30 % уровня предыдущего года (см. табл. 4). В целом Российская Федерация больше инвестирует в другие государства, нежели получает инвестиций из-за рубежа. Кроме того, у России есть явный союзник — Казахстан, с которым у нас общие лидерские позиции в инвестировании среди стана СНГ. Казахстан является той страной, в которую Россия направляет наибольший объем инвестиций, в тоже время Казахстан является той страной, которая инвестирует наибольшее количество финансовых ресурсов в Россию. Среди стран дальнего зарубежья Кипр является страной, в которую происходит наибольшее распределение российских инвестиций, однако в группе стран дальнего зарубежья, которые инвестируют в экономику нашей страны, лидирует Сингапур.

Представляет интерес мониторинг инвестиций в основной капитал по источникам финансирования.

Данные таблицы 5 свидетельствуют, что основной капитал финансируется в основном за счет собственных средств. Так, за выбранный нами для анализа период данный показатель вырос на 50 %. В меньшей степени основной капитал финансируется за счет привлеченных средств за 2016–2020 гг., показатель вырос на 19,2 %. В целом виден рост показателя «собственные средства», однако ситуация по показателю «привлеченные средства» нестабильна. Так, если в период с 2016 по 2019 г. виделся рост, то в 2020 г. привлеченные средства претерпели снижение на 0,5 %. Объясняется это тем, что в связи с ситуацией с COVID-19 был введен ряд ограничений, которые сильно повлияли на предпринимательскую способность организаций. С марта 2020 г. была приостановлена работа организаций, находящийся на самофинансировании финансировании, то есть по схеме «есть клиенты, есть деньги, следственно есть капитал», но из-за введенных ограничений следовать данному принципу стало сложнее, однако и прибегать к привлечению средств со стороны было опасно, так как был велик процент того, что у организации не будет возможности возвращать кредит. В связи с чем организации старались существовать на собственные средства, и по возможности не прибегать к привлечению, этим также объясняется превалирование собственных средств над привлеченными.

Таблица 5 / Table 5

**Инвестиции в основной капитал в Российской Федерации  
по источникам финансирования, млрд руб.  
Investments in fixed assets in the Russian Federation by sources  
of financing, billion rubles**

Показатель	Год					Темп роста, % 2020г к 2019 гг.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Инвестиции в основной капитал — всего,	11282,5	103,3	13640,7	14725,4	15445,0	104,9
в том числе по источникам финансирования: собственные средства	5750,7	106,5	7229,5	8099,1	8527,1	105,3
привлеченные средства, из них:	5531,8	5971,5	6411,2	6626,3	6917,9	104,4
- кредиты банков	1174,5	1370,1	1531,1	1435,8	1534,9	106,9
в том числе кредиты ино- странных банков	329,4	665,1	604,6	292,8	270,8	92,5
- заемные средства других организаций	674,4	662,9	582,9	709,2	750,2	105,8
- инвестиции из-за рубежа	86,7	95,8	86,5	65,0	50,5	77,7
- бюджетные средства,	1856,7	2003,4	2085,8	2385,0	2950,7	123,7
в том числе: средства федерального бюджета	1048,6	1046,3	1033,4	1124,7	1338,5	119,0
средства бюджетов субъек- тов Российской Федерации	681,3	824,5	902,1	1091,7	1430,1	131,0
средства местных бюджетов	126,8	132,6	150,3	168,6	182,1	108,0
- средства государственных внебюджетных фондов	27,8	24,5	27,4	30,0	34,0	113,3
- средства организаций и на- селения на долевое строи- тельство,	340,7	400,0	478,6	629,0	505,2	80,3
в том числе средства насе- ления	264,6	303,7	339,0	457,8	396	86,5
- прочие	1371,0	1414,8	1618,9	1372,3	1092,4	79,6

Источник [9] / Source [9]

Анализ данных, представленных в таблице 5, видно, что наибольший удельный вес в привлеченных средствах приходится на бюджетные средства, при этом к 2020 году показатель увеличился и составил 2846,8 млрд руб. Также следует отметить, что виден спад по кредитам иностранных банков, инвестиций из-за рубежа и прочих инвестиций. Наибольший спад наблюдается у инвестиций из-за рубежа, они сократились практически вдвое (49,6%), тут же видно, что наибольший прирост составил по средствам бюджетам субъектов Российской Федерации — 102,9%. Существенный интерес представляет распределение инвестиций основной капитал по видам экономической деятельности. Данные для анализа представлены в таблице 6.



Таблица 6 / Table 6

**Инвестиции в основной капитал в Российской Федерации  
по видам экономической деятельности, млрд руб.  
Investments in fixed capital in the Russian Federation  
by type of economic activity, billion rubles**

Виды экономической деятельности	Год					Темп роста, % 2020/2019 гг.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	623,4	705,5	781,5	844,2	855,9	101,4
Добыча полезных ископаемых	2710,4	3023,2	3225,8	3280,5	3300,7	100,6
Обрабатывающие производства	2103,3	2296,5	2513,2	2707,6	2944,5	108,7
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	866,0	943,7	1013,0	1033,4	1108,4	107,2
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	148,0	147,7	160,8	184,1	236,6	128,5
Строительство	443,7	511,5	638,4	682,3	782,2	114,6
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	637,0	647,2	784,1	723,9	692,2	95,6
Транспортировка и хранение	2424,1	2659,4	3083,0	3315,9	3204,7	96,6
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	93,9	86,7	124,0	101,9	99,2	97,3
Деятельность в области информации и связи	459,7	478,4	626,6	769,7	869,4	112,9
Деятельность финансовая и страховая	212,6	324,9	379,8	442,1	532,6	120,5
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	2604,3	2627,9	2114,3	2854,0	2648,2	92,8
Деятельность профессиональная, научная и техническая	465,7	494,6	555,3	853,8	1005,5	117,7
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	90,9	117,8	177,7	281,8	188,5	66,9
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	271,4	285,3	270,9	300,0	377,2	125,7
Образование	210,5	225,3	268,8	383,2	445,6	116,3
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	186,7	198,8	232,3	330,8	580,1	175,3
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	184,1	239,8	218,2	212,9	227,2	106,7
Предоставление прочих видов услуг	13,1	13,1	14,2	26,9	19,7	73,2

Источник [9] / Source [9]

Анализируя данные таблицы 6, делаем вывод, что по объемам приоритетными направлениями для инвестирования остаются добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства, транспортировка и хранение, деятельность по операциям с недвижимым имуществом. За рассматриваемый период объем инвестиций увеличился по всем видам экономической деятельности. Наибольший рост в 2020 г. по сравнению с 2019 г. приходится на деятельность в области здравоохранения — 175,3 %, также можно отметить значительный прирост инвестиций в таких областях, как финансовая и страховая деятельность — 120,5 %, профессиональная, научная и техническая деятельность — 117,7 %, образование — 116,3 %. Наименьший темп прироста наблюдается у показателя «деятельность по операциям с недвижимым имуществом», за весь исследуемый нами период прирост составил 1,7 %. В 2020 г. отмечается нестабильная ситуация, так как по таким показателям, как оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, транспортировка и хранение, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания, деятельность по операциям с недвижимым имуществом, деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги, предоставление прочих видов услуг, объем инвестиций снижается. Наибольший спад приходится на административную деятельность и сопутствующие дополнительные услуги, показатель снизился на 33,1 %. По остальным показателям видится рост, наибольший прирост инвестиций приходится на деятельность в области здравоохранения и социальные услуги. В связи со сложившейся ситуацией, связанной с коронавирусной инфекцией, в 2020 г. область здравоохранения и социальные услуги стали наиболее востребованы, чем и объясняется наибольший прирост инвестиций.

### Обсуждение

В российской экономике имеется ряд серьезных проблем, тормозящих приток не только иностранных, но и отечественных инвестиций. Исследование общего объема инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности позволило выявить ряд приоритетных отраслей, в которые поступал наибольший объем инвестиций: добыча полезных ископаемых, обрабатывающее производство, оптовая и розничная торговля, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений, также финансовая и страховая деятельность и профессиональная, научная и техническая деятельность.

С учетом мировых тенденций государственная инвестиционная политика должна учитывать экспортоориентированность и срок окупаемости вложений; востребованность результатов научно-исследовательской деятельности, общемировое стремление к «зеленой экономике», развитие экономики замкнутого цикла.

Наблюдающийся в данное время дефицит многих видов ресурсов, рост цен на их добычу, производство и подготовку к производственному процессу не позволяет многим хозяйствующим субъектам достичь высоких результатов в своей деятельности. Таким образом, использование на различных уровнях управления экономикой принципов сокращения ресурсоемкости и рост эффективности определяют стратегию процессов сбережения ресурсов [10].

Для привлечения иностранного капитала требуется обеспечение неприкосновенности зарубежных капиталовложений и соблюдение правовых международных норм, связанных с урегулированием вопросов по инвестициям [11].

Для России интересен опыт США в сфере развития услуг по страхованию и защите инвестиций как отечественных, так и зарубежных инвесторов. В качестве примера можно привести такие корпорации как Securities Investor Protection Corporation, Международную финансовую корпорацию развития США U.S. International Development Finance Corporation и другие, которые помогают начинающим инвесторам и уже опытным организациям. В частности, Международная финансовая корпорация предоставляет услуги по страхованию от политических рисков, в них входят такие риски, как неконвертируемость валюты, вмешательство государства и политическое насилие. В России подобного рода организации нет, однако действует организация «Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций», осуществляющая свою деятельность на основании Постановления Правительства РФ от 22.11.2011 № 964 «О порядке осуществления деятельности по страхованию и обеспечению экспортных кредитов и инвестиций от предпринимательских и политических рисков» и осуществляющая страхование экспортных кредитов и инвестиций от предпринимательских и политических рисков. То есть данная организация предоставляет услуги только лишь российским инвесторам и их иностранным контрагентам. Особенности деятельности этой организации является, во-первых, то, что она предоставляет услуги только при экспортном инвестировании и, во-вторых, осуществляет страхование только по двум видам рисков: предпринимательском и политическом.

Наличие системы страхования иностранных и отечественных инвесторов на территории Российской Федерации станет одним из ключевых аспектов роста инвестирования в российскую экономику. Поэтому представляется необходимым разработать механизм предоставления страховых услуг для отечественных и иностранных инвесторов. Также, на наш взгляд, необходимо расширить список видов инвестиционных рисков, подлежащих страхованию, и сделать открытым список страховых случаев. Наличие такого механизма предоставит инвестору гарантию на защиту своих прав и интересов, будет способствовать привлечению новых инвесторов на долгосрочной основе.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кулагина Н.А., Аношина Ю.Ф., Чмаро А.В. Механизм комплексной оценки инвестиционного развития регионов России для разработки инструментов управления бизнес-климатом // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 36 (4). С. 147–152.
2. Александрова М.В., Проскурина З.Б. Значение инновационного развития регионов для обеспечения экономической и продовольственной безопасности страны. В сборнике: МЭИ.RU. Сборник статей Всероссийской междисциплинарной научно-практической заочной конференции. Под общей редакцией В.И. Семеновы, под научной редакцией Л.Н. Горбуновой. 2019. С. 6–14.
3. Юткина О.В., Маслюкова Е.А. Предпосылки обеспечения развития цифровизации в социально-экономических системах // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 3. С. 198–201.
4. Официальный сайт Всемирного Банка. URL: <https://www.worldbank.org/en/home>. Дата обращения: 06.12.2021.
5. Отчет Global Competitiveness Report 2019: How to end a lost decade of productivity growth Всемирного экономического форума. URL: <http://www3.weforum.org/docs/WEF/The Global Competitiveness Report 2019.pdf>. Дата обращения: 06.11.2021
6. Доклад Всемирного банка «Doing Business 2019». URL: <https://russian.doingbusiness.org/ru/reports/global-reports/doing-business-2019>. Дата обращения: 07.09.2021
7. Новости в России и мире — ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10535031>. Дата обращения: 26.12.2021.
8. Официальные данные Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/macro\\_itm/svs/](https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/) Дата обращения 14.12.2021
9. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru>. Дата обращения: 26.12.2021.
10. Минаева Е.В., Рябова Т.Ф. Современные механизмы эффективного использования ресурсов предприятий как предпосылка обеспечения экономической безопасности России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 2. С. 151–157.
11. Шевченко Л.М., Солнышкова Ю.Н. Иностраннные инвестиции: актуальные тенденции и проблемы привлечения. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2020. № 2 (81). С. 116–119.

## REFERENCES

1. Kulagina N.A., Anoshina Yu.F., Chmaro A.V. Mechanism kompleksnoy ocenki investitsionnogo razvitiya regionov Rossii dlja razrabotki instrumentov upravlenija biznes-klimatom [Mechanism for a Comprehensive Assessment of the Investment Development of Russian Regions for the Development of Business Climate Management Tools]. *Natural Humanitarian Research*. 2021;36(4):147–152 (In Russ.).
2. Alexandrova M.V., Proskurina Z.B. Znachenie innovacionnogo razvitiya regionov dlja obespechenija jekonomicheskoj i prodovol'stvennoj bezopasnosti strany [The Importance of Innovative Development of Regions for Ensuring the Economic and Food Security of the Country]. *Collection of Articles of the All-Russian Interdisciplinary Scientific-practical Correspondence Conference*. Under the general editorship of V.I. Semenova, under the scientific editorship of L.N. Gorbunova. 2019: 6–14 (In Russ.).
3. Yutkina O.V., Maslyukova E.A. Predposylki obespechenija razvitiya cifrovizacii v social'no-jekonomicheskikh sistemah [Prerequisites for Ensuring the Development of Digitalization in Socio-economic Systems]. *State and Municipal Management. Scientific notes*. 2019;3:198–201 (In Russ.).
4. *Official Website of the World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/home>. Accessed: 06.12.2021.
5. *Global Competitiveness Report 2019: How to End a Lost Decade of Productivity Growth of the World Economic Forum*. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The Global Competitiveness Report 2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The Global Competitiveness Report 2019.pdf). Accessed: 06.11.2021

6. Doing Business 2019. *World Bank Report*. URL: <https://russian.doingbusiness.org/ru/reports/global-reports/doing-business-2019>. Accessed: 07.09.2021
7. News in Russia and the World. *TASS*. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10535031>. Accessed: 26.12.2021.
8. *Official Data of the Bank of Russia*. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/macro\\_itm/svs/](https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/). Accessed: 14.12.2021.
9. *Official Website of the Federal State Statistics Service*. URL: <https://rosstat.gov.ru>. Accessed: 26.12.2021.
10. Minaeva E.V., Ryabova T.F. Sovremennye mehanizmy jeffektivnogo ispol'zovanija resursov predpriyatij kak predposylka obespechenija jekonomicheskoy bezopasnosti Rossii [Modern Mechanisms for the Efficient Use of Enterprise Resources as a Prerequisite for Ensuring the Economic Security of Russia]. *State and Municipal Management. Scientific Notes*. 2019;2:151–157 (In Russ.).
11. Shevchenko L.M., Solnyshkova Yu.N. Inostrannye investicii: aktual'nye tendencii i problemy privlechenija [Foreign Investments: Current Trends and Problems of Attraction]. *Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University*. 2020; 2 (81): 116–119 (In Russ.).

### **Информация об авторах:**

*Маслюкова Екатерина Александровна* — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики Российского государственного университета правосудия, ORCID: 0000-0003-3474-3833, e-mail: [katrinamas@mail.ru](mailto:katrinamas@mail.ru)

*Юткина Ольга Владимировна* — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики Российского государственного университета правосудия, ORCID: 0000-0001-8119-5257, e-mail: [olga\\_yutkina@mail.ru](mailto:olga_yutkina@mail.ru)

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

*Ekaterina A. Maslyukova* — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Russian State University of Justice, Russian Federation, ORCID: 0000-0003-3474-3833, e-mail: [katrinamas@mail.ru](mailto:katrinamas@mail.ru)

*Olga V. Yutkina* — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Russian State University of Justice, Russian Federation, ORCID: 0000-0001-8119-5257, e-mail: [olga\\_yutkina@mail.ru](mailto:olga_yutkina@mail.ru)



DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-2-150-161

Научная статья / Research article

## Цифровая трансформация и большие данные

С.С. Кузора<sup>1</sup>  , И.П. Натаров<sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Дальневосточный федеральный университет,  
690091, Россия, Владивосток, ул. Суханова, 8

<sup>2</sup>Министерство экономического развития Приморского края,  
690110, Россия, Владивосток, ул. Светланская, 22

 [webkuzora@mail.ru](mailto:webkuzora@mail.ru)

**Аннотация.** На сегодняшний день Российская Федерация уделяет особое внимание цифровой трансформации страны в целом и проявляет отдельный интерес к большим данным в частности, что подтверждается рядом проанализированных документов и сложившейся конъюнктурой в предметной области. Исследование посвящено анализу больших данных, одной из областей использования которых является государство, а точнее работа федеральных и региональных органов исполнительной власти. Основная ценность больших данных с позиции государства видится в возможности работы над объемами разнородной информации с целью повышения эффективности в принятии управленческих решений по широкому кругу вопросов. Основной целью исследования является распространение опыта анализа больших данных, которые используются в работе Министерства экономического развития Приморского края. Для этого предлагается обратиться к теоретическим аспектам больших данных, узнать основную цепочку работ над ними, а также обратить внимание на отечественный и зарубежный опыт использования данных в некоторых областях знаний. Практической частью исследования является описание опыта работы Минэкономразвития ПК, имеющее непосредственное отношение к цифровому развитию региона и осуществляющее определенный перечень работ с разнородными данными. В качестве примера обращается внимание на апробированный подход по анализу большого набора открытых данных, характеризующих работу и развитие малого и среднего предпринимательства в Приморском крае, размещенных на сайте Федеральной налоговой службы Российской Федерации. В заключении подчеркивается, что предлагаемый в исследовании подход по работе с данными может быть адаптирован под схожие потребности в других федеральных и региональных органах власти.

**Ключевые слова:** большие данные, анализ больших данных, цифровая трансформация, государство и большие данные, опыт работы с большими данными

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

### История статьи:

Поступила в редакцию: 04.02.2022. Принята к публикации: 30.03.2022.

### Для цитирования:

Кузора С.С., Натаров И.П. Цифровая трансформация и большие данные // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 2. С. 150–161. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-150-161>

© Кузора С.С., Натаров И.П., 2022



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

# Digital Transformation and Big Data

Stanislav S. Kuzora<sup>1</sup>  , Ivan P. Natarov<sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Far Eastern Federal University,

8 Sukhanova str., Vladivostok, Russian Federation, 690091

<sup>2</sup>Ministry of Economic Development of the Primorsky Region,

22 Svetlanskaya str., Vladivostok, Russian Federation, 690110

 webkuzora@mail.ru

**Abstract.** Today, the Russian Federation pays special attention to the digital transformation of the country as a whole and shows a separate interest in big data in particular, which is confirmed by a number of analyzed documents and the current situation in the subject area. The research work proposed for reading is devoted to the analysis of big data, one of the areas of use of which is the state, or rather the work of federal and regional executive authorities. The main value of big data from the position of the state is seen in the possibility of working on volumes of heterogeneous information in order to increase efficiency in making managerial decisions on a wide range of issues. The main purpose of the study is to disseminate the experience of big data analysis, which is used in the work of the Ministry of Economic Development of Primorsky Krai. To do this, it is proposed to turn to the theoretical aspects of big data, find out the main chain of work on them, and also pay attention to domestic and foreign experience in using data in some areas of knowledge. The practical part of the study is a description of the experience of the Ministry of Economic Development of the PC, which is directly related to the digital development of the region and carries out a certain list of works with heterogeneous data. As an example, attention is drawn to a proven approach to the analysis of a large set of open data characterizing the work and development of small and medium-sized businesses in the Primorsky Territory, posted on the website of the Federal Tax Service of the Russian Federation. In conclusion, it is emphasized that the approach proposed in the study for working with data can be adapted to similar needs in other federal and regional authorities

**Keywords:** Big Data, data analysis, digital transformation, government and Big Data, Big Data practice

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

## Article history:

The article was submitted on 04.04.2022. The article was accepted on 30.03.2022.

## For citation:

Kuzora S.S., Natarov I.P. Digital Transformation and Big Data. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(2):150–161. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-150-161>

## Введение

Перед тем как речь пойдет о таком явлении, как большие данные, обратим внимание на укрупненную область знаний «Наука о данных», представляющую собой междисциплинарную область, в основе которой лежат информатика и математика, применимая для интеллектуального анализа данных, машинного обучения и работы с большими данными. Наука о данных является как академической, так и практической дисциплиной межотраслевой сферы деятельности человека, направленная на изучение цифровых данных с целью извлечения полезной информации.

В теоретической части данной работы предлагается сосредоточиться на больших данных, а именно на основных этапах работы над ними: гене-

рация, сбор, хранение и анализ. Вместе с этим будет рассмотрено общее положение дел относительно предметной области на основе проведенного анализа. В завершении раздела делается переход от общего к частному, от использования больших данных во многих сферах деятельности к применению конкретного набора данных в определенной области. Надеемся, что такой способ изложения информации позволит читателю составить общее представление о больших данных и обратить внимание на частный случай их использования.

### **Теоретические аспекты больших данных**

Обобщенно говоря, термин «Большие данные» используется для обозначения структурированных, полуструктурированных и неструктурированных объемов данных широкого многообразия [1; 2]. Существующее многообразие зависит от области знаний. Согласно фильтрам библиографической базы Scopus, большие данные охватывают 27 отраслей знаний. Первые пять направлений, к которым относятся компьютерные технологии, инжиниринг, математика, социальные науки и наука о принятии решений, в наибольшей степени сопряжены с большими данными. Отсюда может следовать, что для работы над данными обозначенных направлений могут использоваться ряд некоторых методов и инструментов [3], в то время как другие направления, менее связанные с большим объемом данных, предусматривают применение иных средств обработки информации.

Другой особенностью больших данных является набор признаков «трех жВ» (объем, скорость, разнообразие), который получил свое развитие до пяти, в некоторых случаях до семи признаков [4]. Указанные признаки подчеркивают важность не только объема больших данных, но и другие существенные характеристики при работе с определенными наборами данных. Важно отметить, что объемы данных быстро изменяются, растут с течением времени, и работа над ними меняется с развитием и появлением новых технологий.

На сегодняшний день, как правило, большие данные измеряются в терабайтах, петабайтах, эксабайтах и зеттабайтах. По оценкам McKinsey & Company, к 2009 г. многие сектора экономики США имели в среднем не менее 200 терабайт хранимых данных (вдвое больше, чем хранилище данных американской розничной сети Walmart в 1999 г.) на компанию с более чем 1000 сотрудников [5].

Сегодня у общества изменилось отношение к данным по мере развития мультимедиа, социальных сетей, интернета вещей [6]. Теперь данные стали одним из важных производственных факторов для предприятий и бизнеса [7; 8]. В последнее время многие правительственные органы стран мира подключились к исследованиям и практическому применению больших данных [9]. Они также могут быть использованы одним челове-



ком в процессе интеллектуального анализа и аналитической обработки для принятия решений.

Помимо прослеживаемых преимуществ больших данных работа над ними сопровождается рядом проблем. Например, одной из основных является сложность в обнаружении наборов данных с большим масштабом, различными типами и быстрой генерацией с последующим извлечением ценной информации [10]. Другим примером сложности можно назвать непрерывное развитие инструментов обработки данных и появление новых технологий, предназначенных для высокоскоростного сбора, хранения и анализа, что приводит к дополнительным финансовым, иным затратам конечного пользователя [11].

После предварительного ознакомления с большими данными предлагается обратить внимание на основную цепочку работ над ними, состоящую из четырех этапов.

1) *Генерация* — первый шаг по работе с данными, нацелен на поиск информации в виде записей, файлов, сообщений в интересующей области. Такие данные имеют разные источники, формат, объем и другие отличительные характеристики. По отдельности они могут не представлять никакой ценности, однако их совокупность позволяет идентифицировать полезную информацию, на основе которой можно получить ответы на интересующие вопросы, отследить разного рода закономерности, узнать привычки людей, получить другого рода информацию.

2) *Сбор* — это следующий шаг по работе с данными, включающий процесс передачи и предобработки. Во время сбора данных с помощью определенных средств/инструментов накапливается огромный объем необработанной информации, которая может быть избыточной или бесполезной. После сбора необработанных данных происходит передача информации посредством специальных приложений в соответствующее хранилище. Для уменьшения информационной избыточности осуществляется предварительная обработка средствами технологии сжатия данных и участием специалиста, что позволяет эффективно хранить и использовать данные.

3) *Хранение* — процесс управления предобработанными данными, обеспечивающий надежность и доступность информации. Устройствами хранения данных являются системы управления баз данных (СУБД) реляционного типа (например PostgreSQL), NoSQL базы данных и т.д. Такие программные системы часто используются для широкого класса задач хранения данных, на основе которых можно разрабатывать уникальные приложения с целью постоянного взаимодействия с интересующими наборами данных. С повышенным ростом мировых объемов данных компании-поставщики вышеуказанных СУБД на постоянной основе увеличивают максимально допустимую емкость хранилищ, что указывает на высокую потребность в дополнительном пространстве хранения данных со стороны пользователей.

4) *Анализ* — является наиболее важным звеном при работе с большими данными, так как его результат призван дать некоторую ценность конечному

пользователю. До появления современных способов анализа данных применялись статистические методы анализа разнородных массивов данных. Наиболее распространенными являются регрессионный, корреляционный, кластерный анализ данных, которые посредством цифровизации стали применимы за счет программирования. Это привело к появлению отдельных библиотек, фреймворков в определенных языках программирования, например таких как *Rayton*, которые сочетают в себе знания статистики и информатики. Исходя из вышеперечисленного, такие возможности могут считаться современным способом анализа больших данных.

В качестве резюме по данному разделу следует отметить, что анализ больших данных играет огромную роль в понимании потребностей клиентов бизнеса, прогнозировании рыночных тенденций крупных организаций, разработке стратегий развития многих стран мира. Как может быть заметно, анализ больших данных достаточно трудоемкий процесс, который требует особых знаний и усилий для практического применения. В следующем разделе предлагается обратить внимание на роль больших данных в контексте цифровой трансформации Российской Федерации, после чего рассмотреть один из возможных способов анализа данных в процессе работы регионального органа исполнительной власти.

### **Цифровое государственное управление**

Особое внимание в отношении развития цифровой экономики Российской Федерации на законодательном уровне уделяется с момента формирования национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7.

В рамках национальных проектов России, сформированных Правительством Российской Федерации, федеральными и региональными органами исполнительной власти были инициированы такие проекты, как: цифровое государственное управление, кадры для цифровой экономики, цифровые технологии и др. [12–14]. Данные проекты направлены на ускоренное внедрение цифровых технологий с целью создания условий для высокотехнологичного бизнеса, повышения конкурентоспособности страны, укрепления национальной безопасности и повышения качества жизни граждан.

На основании проанализированных документов, утвержденных стратегий, запланированных проектов заметно, что большое внимание уделяется цифровым данным, которые охватывают многие аспекты социально-экономической деятельности в области государственного управления, образования, промышленности и бизнеса [15]. Несмотря на достаточно широкий перечень вышеуказанных направлений, предполагаемых быть основой для цифровой трансформации России, в рамках данной работы предлагается сфокусировать внимание на таком направлении, как «Большие данные», а именно на исполь-

зовании больших данных в деятельности Министерства экономического развития Приморского края.

Согласно нормативно-правовой базе, использование больших данных, а именно извлечение из них нужной информации, преимущественно направленно на совершение нормативной документации в государственном секторе, разработку новых образовательных программ, формирование соответствующих компетенций при работе с данными, создание технологических заделов для реализации новых проектов. Также отмечается, что для качественного управления цифровым развитием большие данные могут быть использованы как инструмент повышения прозрачности деятельности всех заинтересованных сторон.

Обратим внимание на частный случай необходимости использования больших данных в рамках цифровой трансформации отдельных отраслей экономики Приморского края. Основным документом преобразования является стратегия, цель которой заключается в повышении цифровой зрелости социально-экономической сферы по определенным направлениям, в том числе государственного управления. Со стороны государственного управления в стратегии обозначен ряд конкретных задач, выполнение которых с трудом представляется возможным без применения новых технологий и работы с большими данными.

Более того, в документе особая роль отводится проблемам и вызовам, с которыми придется столкнуться в процессе цифровой трансформации, где использование больших данных связано, например, с пунктом 4.5.8 «Отсутствие единого информационного пространства хранения, консолидации и обработки электронных данных для обеспечения своевременности и достоверности предоставления информации в органах исполнительной власти».

Также в стратегии перечисляется перечень запланированных проектов, требуемых ресурсов и установленных показателей для обеспечения реализации цифровой трансформации края. Ответственным органом исполнительной власти относительно цифрового государственного управления является Министерство цифрового развития и связи Приморского края. Однако стратегические ориентиры в преобразовании цифровой среды устанавливают и другие субъекты государственного управления, например, Министерство экономического развития Приморского края.

На сегодняшний день упомянутыми органами сформированы планы работы и мероприятия, включающие применение информационных технологий, в том числе новых методов и средств при работе с разными наборами данных. В виду достаточно раннего периода цифрового преобразования, особенно в области государственного управления, что подтверждается нормативно-правовой документацией и отсутствием реализации завершенных проектов в публичном информационном пространстве, работа с большими данными находится на начальной стадии формирования. Несмотря на небольшой срок развития данного направления, пример по работе с определенными наборами данных уже существует.

## Опыт работы с большими данными

Как было упомянуто ранее, Минэкономразвития ПК имеет непосредственное отношение к цифровому развитию региона и осуществляет определенный перечень работ с данными. В этой связи предлагается обратить внимание на апробированный подход по анализу большого набора открытых данных, характеризующих работу и развитие малого и среднего предпринимательства в Приморском крае, размещенных на сайте Федеральной налоговой службы Российской Федерации.

Для удобства ознакомления с материалом структура раздела имеет следующий вид: обозначение актуальности, постановка цели и задач анализа, описание цепочки работ над данными, подведение итогов и рекомендации.

**Актуальность.** Одной из задач Министерства экономического развития Приморского края является анализ социально-экономической обстановки в регионе, формирование региональных механизмов развития, принятие взвешенных и обоснованных решений, направленных на развитие края. Сегодня в государственном секторе, различного рода информационными системами, ежегодно генерируются петабайты данных, которые зачастую не используются государственными служащими, а только размещаются в открытых источниках для внешних пользователей.

В качестве примера можно выделить сферу малого и среднего предпринимательства. Ежемесячно Федеральной налоговой службой (далее — ФНС) на основании Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства и иных источников данных формируются гигабайты информации о развитии предпринимательства как в регионах, так и в Российской Федерации. В виду специфичной структуры данных их анализ усложняется и требует технических навыков для обработки и приведения в понятный вид.

**Цель и задачи.** Целью работы с точки зрения сформулированной актуальности является получение обобщающих показателей и выявление уровня налоговой платежеспособности малого и среднего бизнеса на территориях муниципальных образований Приморского края. Для достижения данной цели необходимо решение следующих задач: 1) сбор и предобработка данных; 2) формирование набора данных; 3) проведение статистического анализа данных.

### **Работа над данными.**

**Первый этап** (сбор и предобработка данных). С официального сайта ФНС осуществляется выгрузка следующих данных, характеризующих развитие малого и среднего предпринимательства Приморского края:

1. Данные Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства.
2. Сведения о суммах доходов и расходов по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности организации за год.
3. Сведения о специальных налоговых режимах, применяемых налогоплательщиками.
4. Сведения о суммах недоимки и задолженности по пеням и штрафам.

5. Сведения об уплаченных организацией в календарном году суммах налогов и сборов.

В результате выгружено 54 481 файл, из которых:

- 6 211 файлов приходятся на дынные Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства
- 12 063 файла содержат сведения о доходах и расходах;
- 12 067 файлов содержат сведения о специальных налоговых режимах;
- 12 056 файлов содержат сведения о суммах недоимки;
- 12 084 файла содержат сведения об уплаченных налогах.

Все данные имеют формат XML, что приводит к невозможности последующего анализа, и как следствие проводится преобработка данных языками программирования.

**Второй этап** (формирование набора данных). С помощью языка программирования Python были написаны скрипты по обработке полученных данных с последующим их приведением к формату CSV (Comma-Separated Values), удобного для использования библиотеками Python (Pandas) в табличном представлении.

В результате получены следующие наборы данных:

- reestr\_msp\_2019.csv;
- company\_revenue\_2019.csv;
- company\_tax\_regime\_2019.csv;
- msp\_arrears\_2019.csv;
- msp\_tax\_2019.csv.

Далее полученные данные были объединены в итоговый набор данных (data\_msp.csv) для проведения последующего статистического анализа. После объединения итоговый набор составляет 38 366 строк и 53 признака, где каждая строка характеризует одно юридическое лицо, имеющее признак субъекта малого и среднего предпринимательства, а признаки (колонки) — это характеристики данного субъекта, например, вид осуществляемой деятельности, категория бизнеса (микро, малый или средний), применяемая система налогообложения, выручка, уплаченные налоги, налоговая задолженность и т.д.

**Третий этап** (проведение статистического анализа данных). Заключительным этапом работы над данными является статистический анализ, который включает проведение исследовательского, корреляционного анализа и тестирование гипотез. Во избежание чрезмерного описания данного этапа предлагается кратко пояснить его составные элементы.

Исследовательский анализ данных (EDA — exploratory data analysis) предусматривает:

- описание данных (изучение размерности данных, сколько строк и столбцов в данных, описание типов данных, изучение мер центральной тенденции и распределения данных);
- изменение типов данных (преобразование не числовых значений в категориальный вид, приведение даты из строкового значение в формат даты и т.д.);

- описание пропусков (выявление процента пропущенных значений в данных и последующее их удаление или восстановление);
- описание дубликатов (поиск дублирующей информации в данных);
- работа с категориальными признаками (проверка орфографии, стандартизация наименований при необходимости и т.д.);
- вывод (результат расчетов, отображение графиков, построение корреляционной матрицы и т.д).

Для последующего анализа были сформулированы две гипотезы.

*Гипотеза № 1.* Муниципальные образования отличаются по уровню налоговой платежеспособности у субъектов малого и среднего предпринимательства Приморского края.

*Гипотеза № 2.* Существует группа муниципальных образований Приморского края, имеющая наиболее низкий уровень налоговой платежеспособности у субъектов малого и среднего предпринимательства Приморского края.

Тестирование гипотез проводилось с помощью критерия Краскела-Уоллиса и в результате получены следующие выводы:

- муниципальные образования Приморского края отличаются по уровню налоговой платежеспособности субъектов малого и среднего предпринимательства;
- существуют группы муниципальных образований Приморского края, имеющие наиболее низкий уровень налоговой платежеспособности у субъектов малого и среднего предпринимательства Приморского края.

Ссылка на полный аналитический отчет по проделанной работе представлена в списке использованных источников [16].

**Итоги и рекомендации.** По результатам проделанной работы цель по получению обобщающих показателей и выявлению уровня налоговой платежеспособности у субъектов малого и среднего предпринимательства Приморского края достигнута. Установлено, что муниципальные образования отличаются по уровню налоговой платежеспособности и существует группа муниципальных образований, имеющая наиболее низкий уровень налоговой платежеспособности.

В качестве рекомендаций можно отметить, что организациям инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства Приморского края, при формировании годового плана обучающих мероприятий бизнеса по налоговой грамотности, необходимо обратить внимание на муниципалитеты с низким уровнем налоговой платежности.

Другая рекомендация может быть адресована контрольно-надзорным органам, наделенным полномочиями в области налогового контроля, в целях повышения уровня поступления налогов в консолидированный бюджет Приморского края необходимо усилить налоговый контроль на территориях муниципалитетов.

## Заключение

Подводя итог исследованиям, предлагается остановиться на ключевых выводах и особенностях проделанной работы:

- большие данные являются неотъемлемой частью цифровой экономики Российской Федерации, грамотное использование которых способно привести к достижению национальных целей и решению стратегических задач;
- реализация таких федеральных и региональных проектов, как «Цифровое государственное управление», а также стратегий в области цифровой трансформации неразрывно связана с работой над разнородными данными;
- знакомство с подходом по работе с определенными наборами данных при участии Министерства экономического развития Приморского края показало один из возможных вариантов анализа неструктурированных данных;
- предлагаемый подход имеет потенциал адаптации под работу с разными наборами данных в сферах деятельности как Минэкономразвития ПК, так и в других федеральных и региональных органах исполнительной власти Российской Федерации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Chen M., Mao S., Liu Y.* Big Data: A Survey // *Mobile Netw Appl.* 2014. P. 171–209. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11036-013-0489-0>
2. *Longbing C.* Data Science: A Comprehensive Overview // *ACM Comput. Surv.* 2017. Vol. 50. Issue 3. Article 43. P. 42. DOI: <https://doi.org/10.1145/3076253>
3. *Звягин Л.С.* Цифровые тренды в анализе данных и мягких измерениях как концептуальная основа развития прикладных наук // *Мягкие измерения и вычисления.* 2020. Т. 37. № 12. С. 45–62.
4. *Chen J., Jiang Q., Wang Y., Tang J.* Study of Data Analysis Model Based on Big Data Technology // 2016 IEEE International Conference on Big Data Analysis (ICBDA). 2016. P. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICBDA.2016.7509810>
5. *Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity / McKinsey Global Institute.* URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation#>. Дата обращения: 23.01.2022.
6. *Платонова С.И.* Большие данные: создание вызовов и возможностей в социальных науках // *Манускрипт.* 2020. Том 13. Выпуск 4. DOI: <https://doi.org/10.30853/manuscript.2020.4.24>
7. *Черняк Л.* Большие Данные — новая теория и практика // *Открытые системы. СУБД.* 2011. № 10. С. 18–25.
8. *Черняк Л.* Свежий взгляд на Большие Данные // *Открытые системы. СУБД.* 2013. № 7. С. 48–51.
9. *Волков Д.В.* В поисках сокровищ // *Открытые системы. СУБД.* 2014. № 1. С. 1.
10. *Sagiroglu S., Sinanc D.* Big Data: A Review // 2013 International Conference on Collaboration Technologies and Systems (CTS). 2013. P. 42–47. DOI: <https://doi.org/10.1109/CTS.2013.6567202>.
11. *Philip Chen C.L., Chun-Yang Z.* Data-intensive Applications, Challenges, Techniques and Technologies: A Survey on Big Data // *Information Sciences.* 2014. Vol. 275. P. 314–347. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ins.2014.01.015>

12. Региональные проекты цифровой экономики Приморского края. URL: <https://digital.primorsky.ru/>. Дата обращения: 23.01.2022.
13. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 — 2030 годы». URL: <https://base.garant.ru/71670570/>. Дата обращения: 23.01.2022.
14. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012>. Дата обращения: 23.01.2022.
15. Стратегия в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Приморского края. URL: [https://www.tadviser.ru/images/7/7c/Стратегия\\_Приморский\\_край.pdf](https://www.tadviser.ru/images/7/7c/Стратегия_Приморский_край.pdf). Дата обращения: 23.01.2022
16. Проект по анализу налоговой платежеспособности малого и среднего бизнеса на территориях муниципальных образований Приморского края. URL: [https://github.com/ivannatarov/Data\\_analysis\\_msp](https://github.com/ivannatarov/Data_analysis_msp). Дата обращения: 23.01.2022

## REFERENCES

1. Chen M., Mao S., Liu Y. Big Data: A Survey. *Mobile Netw Appl*, 2014: 171–209. DOI: 10.1007/s11036-013-0489-0
2. Longbing C. Data Science: A Comprehensive Overview. *ACM Comput. Surv.* 2017;50(3):42. DOI: <https://doi.org/10.1145/3076253>
3. Zvyagin L.S. Cifrovye trendy v analize dannyh i mjagkih izmerenijah kak konceptual'naja osnova razvitija prikladnyh nauk [Mathematical Algorithms of Game Theory as an Applied Tool for Making Effective Financial and Economic Decisions]. *Myagkiye izmereniya i vychisleniya*. 2020;37(12):45–62 (In Russ.).
4. Chen J., Jiang Q., Wang Y., Tang J. Study of Data Analysis Model Based on Big Data Technology. *2016 IEEE International Conference on Big Data Analysis (ICBDA)*; 2016: 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICBDA.2016.7509810>
5. Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity. *McKinsey Global Institute*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation#>. Accessed: 23.01.2022
6. Platonova S.I. Big Data: Challenges and Opportunities in Social Sciences. *Manuskript*. 2020; 13(4). DOI: <https://doi.org/10.30853/manuscript.2020.4.24> (In Russ.).
7. Chernyak L. Bol'shiye Danyye — novaya teoriya i praktika [Big Data — New Theory and Practice]. *Otkrytyye sistemy. SUBD*. 2011;10:18–25 (In Russ.).
8. Chernyak L. Svezhiy vzglyad na Bol'shiye Danyye [A New Look at Big Data]. *Otkrytyye sistemy. SUBD*. 2013;7:48–51 (In Russ.).
9. Volkov D.V. V poiskakh sokrovishch [Looking for Treasures]. *Otkrytyye sistemy. SUBD*. 2014;1:1 (In Russ.).
10. Sagioglu S., Sinanc D. Big Data: A Review. *2013 International Conference on Collaboration Technologies and Systems (CTS)*; 2013: 42–47. DOI: <https://doi.org/10.1109/CTS.2013.6567202>
11. Philip Chen C.L., Chun-Yang Z. Data-Intensive Applications, Challenges, Techniques and Technologies: A Survey on Big Data. *Information Sciences*. 2014;275:314–347. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ins.2014.01.015>
12. *Regional'nye proekty cifrovoj jekonomiki Primorskogo kraja* [Regional Projects of the Digital Economy of Primorsky Region]. URL: <https://digital.primorsky.ru/>. Accessed: 23.01.2022 (In Russ.).
13. *Ukaz Prezidenta RF ot 09.05.2017 N 203 «O Strategii razvitija informacionnogo obshhestva v Rossijskoj Federacii na 2017 — 2030 gody»* [Decree of the President of the Russian Federation of May 9, 2017 # 203 “On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017 — 2030”]. URL: <https://base.garant.ru/71670570/>. Accessed: 23.01.2022 (In Russ.).
14. *Ukaz Prezidenta RF ot 21.07.2020 N 474 «O nacional'nyh celjah razvitija Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda»* [Decree of the President of the Russian Federation of July



- 21, 2020 # 474 “On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030”]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012>. Accessed: 23.01.2022 (In Russ.).
15. *Strategija v oblasti cifrovoj transformacii otraslej jekonomiki, social'noj sfery i gosudarstvennogo upravljenja Primorskogo kraja* [Strategy in the Field of Digital Transformation of Sectors of the Economy, Social Sphere and Public Administration of Primorsky Region]. URL: [https://www.tadviser.ru/images/7/7c/Стратегия\\_Приморский\\_край.pdf](https://www.tadviser.ru/images/7/7c/Стратегия_Приморский_край.pdf). Accessed: 23.01.2022 (In Russ.).
16. *Proekt po analizu nalogovoj platezhеспособности malogo i srednego biznesa na territorijah municipal'nyh obrazovaniy Primorskogo kraja* [Project to Analyze the Tax Solvency of Small and Medium-sized Businesses in the Territories of Municipalities of Primorsky Region]. URL: [https://github.com/ivannatarov/Data\\_analysis\\_msp](https://github.com/ivannatarov/Data_analysis_msp). Accessed: 23.01.2022 (In Russ.).

### **Информация об авторах:**

*Кузора Станислав Сергеевич* — ассистент Департамента инноваций Политехнического института Дальневосточного федерального университета, ORCID: 0000-0003-2309-2035, e-mail: [kuzora\\_ss@dvfu.ru](mailto:kuzora_ss@dvfu.ru)

*Натаров Иван Петрович* — аналитик данных Министерства экономического развития Приморского края, ORCID: 0000-0002-6550-6833, e-mail: [natarov\\_ivan@bk.ru](mailto:natarov_ivan@bk.ru)

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

*Stanislav S. Kuzora* — Assistant of the Department of Innovations, Polytechnic Institute, Far Eastern Federal University, Russian Federation, ORCID: 0000-0003-2309-2035, e-mail: [kuzora\\_ss@dvfu.ru](mailto:kuzora_ss@dvfu.ru)

*Ivan P. Natarov* — Data Analyst, Ministry of Economic Development of the Primorsky Region, Russian Federation, ORCID: 0000-0002-6550-6833, e-mail: [natarov\\_ivan@bk.ru](mailto:natarov_ivan@bk.ru)




DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-2-162-171

Научная статья / Research article

## Современные подходы к управлению государственными программами в контексте повышения результативности и эффективности бюджетных расходов

Н.С. Гегедюш  

Государственный университет управления,  
109542, Россия, Москва, ул. Рязанский проспект, д. 99  
 [gegedush@rambler.ru](mailto:gegedush@rambler.ru)

**Аннотация:** Проанализирована практика применения в России основного способа реализации государственной политики — государственных программ. Актуальность исследования данного метода predetermined проведением регулярных модификаций механизмов разработки, реализации и оценки программ, очередная из которых произошла в соответствии с постановлением Правительства РФ от 26 мая 2021 г. № 786 «О системе управления государственными программами РФ». Для достижения стратегических целей развития России с 2017 г. в пилотном режиме отработывался механизм перевода программ на принципы проектного управления, что буквально означало встраивание федеральных и ведомственных проектов в структуру программ. Экспериментальный режим завершился, с 1 января 2022 г. все государственные программы реализуются по новым правилам. Цель исследования — анализ нововведений в принципы и механизмы работы с государственными программами и определение дополнительных мер, способствующих повышению эффективности программ. В логике очередного этапа реформы госпрограмм в статье дана характеристика новых правил разработки документов по госпрограммам, формирования функциональной модели управления программами, новой структуры перечня программ. В целом положительно оценивая реформирование программного метода, автор ставит вопрос о полноте решения проблем эффективности программ посредством указанных нововведений. На основе анализа экспертных мнений, официальных отчетов Счетной палаты России об оценке эффективности государственных программ автор выделяет дополнительные причины их низкой эффективности, в числе которых: формальный характер контроля и мониторинга; непрозрачность процессов на стадии реализации (осуществления мероприятий); формальный характер оценки эффективности программ; несогласованность действий разных уровней управления и участников этапа реализации. В заключении сформулированы авторских предложений о мерах, способствующие минимизации влияния указанных факторов.

**Ключевые слова:** государственные программы, программный бюджет, управление программами, национальные проекты, федеральные проекты, эффективность бюджетных расходов

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

### История статьи:

Поступила в редакцию: 20.01.2022. Принята к публикации: 30.03.2022.

### Для цитирования:

© Гегедюш Н.С., 2022




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

Гегедюш Н.С. Современные подходы к управлению государственными программами в контексте повышения результативности и эффективности бюджетных расходов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 2. С. 162–171. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-162-171>

## Modern Approaches to the Management of State Programs in the Context of Increasing the Effectiveness and Efficiency of Budget Expenditures

Natalia S. Gegedyush  

State University of Management,  
99, str. Ryazanskiyi prospect., Moscow, Russian Federation, 109542  
 [gegedush@rambler.ru](mailto:gegedush@rambler.ru)

**Annotation:** The article is devoted to the analysis of the practice of applying in Russia the main method of implementing state policy — state programs. The relevance of the study of this method is predetermined by regular modifications of the mechanisms for the development, implementation and evaluation of programs, the next of which occurred in accordance with the Decree of the Government of the Russian Federation of May 26, 2021 No. 786 “On the management system for state programs of the Russian Federation”. In order to achieve the strategic goals of Russia’s development, since 2017, a mechanism for transferring programs to the principles of project management has been piloted, which literally meant embedding federal and departmental projects into the structure of programs. The experimental regime has ended, since January 1, 2022, all state programs are being implemented according to the new rules. The purpose of the study is to analyze innovations in the principles and mechanisms of working with government programs and to identify additional measures to improve the effectiveness of programs. In the logic of the next stage of the reform of state programs, the article describes the new rules for the development of documents on state programs, the formation of a functional model for program management, and the new structure of the list of programs. In general, positively evaluating the reformatting of the program method, the author raises the question of the completeness of solving the problems of program effectiveness through these innovations. Based on the analysis of expert opinions, official reports of the Accounts Chamber of Russia on evaluating the effectiveness of state programs, the author identifies additional reasons for their low efficiency, including: the formal nature of control and monitoring; non-transparency of processes at the stage of implementation (implementation of measures); the formal nature of program effectiveness evaluation; inconsistency of actions of different levels of management and participants in the implementation phase. In conclusion, the author formulates proposals on measures that help minimize the impact of these factors.

**Keywords:** state programs, program budget, program management, national projects, federal projects, efficiency of budget expenditures

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

### Article history:

The article was submitted on 20.01.2022. The article was accepted on 30.03.2022

### For citation:

Gegedyush N.S. Modern Approaches to the Management of State Programs in the Context of Increasing the Effectiveness and Efficiency of Budget Expenditures. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(2):162–171. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-162-171>

## Введение

Практика решения задач государственной политики посредством разработки и последующего осуществления целевых программ в современной российской системе публичного управления имеет тридцатилетнюю историю. Ее введение при переходе с плановой на рыночную экономику предопределило упразднение системы государственного снабжения материально-техническими ресурсами на основе централизованного распределения. Обеспечение федеральных государственных нужд программным методом регламентировалось законом РФ от 28.05.1992 № 2859-1 [1] и постановлением Совета Министров — Правительства РФ от 27.08.1992 № 638 [2]. Именно период использования государственного программирования становится для исследователей методологии публичного управления основанием включения его в традиционные, а не в инновационные методы. В то же время ни один другой метод управления не имеет такой внутренней динамики: методологические подходы и технологии его реализации меняются с периодичностью раз в четыре-пять лет.

Целевые смыслы метода, зафиксированные в законе РФ № 2859-1 как обеспечение связи целей и результатов государственной политики с финансовыми, трудовыми и иными ресурсами на их достижение, согласованность решения федеральных и территориальных задач развития, остаются без изменений. Предпосылкой частных нововведений, на наш взгляд, является систематическое невыполнение лишь одного из них, а именно не достижение конкретных результатов программ в установленные сроки. Следовательно, ключевая причина совершенствования методологии программного метода — низкая результативность и эффективность бюджетных расходов. К такому выводу мы пришли на основании исследования векторов и результатов реформы программного подхода, анализа структуры и содержания программ, мнения экспертного сообщества, отчетов об оценке эффективности государственных программ, подготовленных Минэкономразвития России и Счетной палатой России. Накопленный опыт, применение методов сравнительного анализа, наблюдения, обобщения позволят нам обосновать влияние вступивших в силу с 1.01.2022 новых правил управления программами на эффективность последних.

### **Предпосылки реализации нового этапа реформирования государственных программ**

Цикличность оптимизации программ синхронизирована с этапами реформы бюджетного процесса и административной реформы [3]. Так, в 2000–2005 гг. система перестраивалась под принципы бюджетирования по результатам, в 2010–2014 гг. — под принципы программного бюджета, связи стратегического и бюджетного планирования, внедрением проектного

подхода [4. С. 39]. Предпринимаемые на каждом из этапов действия способствовали адаптации программно-целевого метода к изменениям системы публичного управления, но ключевые проблемы его функционирования решены не были.

Неэффективность госпрограмм является постоянным вопросом политической повестки дня органов федеральной власти. В июне 2017 г. в выступлениях на экономическом форуме в Санкт-Петербурге Т.А. Голикова как Председатель Счетной палаты России указала на неэффективность трети программ, охарактеризовав программы в целом как громоздкий, негибкий инструмент с непредсказуемым для ответственных исполнителей фактическим финансированием из средств федерального бюджета. Кроме методологических недоработок модели программного бюджета, к причинам неудачи этого этапа она отнесла размытую ответственность главных распорядителей бюджетных средств и руководителей отраслевых органов власти как следствие регулярного секвестирования программных бюджетов [5]. Рассуждая об эффективности инвестиционных программ госкорпораций, выделила следующий парадокс: «как только туда замешиваются бюджетные средства, эффективность программ снижается» [6].

Стратегический аудит, проведенный Счетной палатой РФ в отношении формирования и выполнения показателей работы исполнительных федеральных органов в 2017 и 2018 гг., показал, что в планы их деятельности входит лишь 26 % показателей программ и 55 % показателей проектов (национальных, федеральных). Общие выводы проведенного аудита, сформулированные в 2019 г., включали такие концептуальные рекомендации, как:

1. Необходимо создать методику оценки влияния исполнительных органов на достижение показателей проектов и программ;
2. Необходимо переработать методологию планирования показателей деятельности исполнительных органов для обеспечения взаимосвязи из деятельности с результатами программ и проектов;
3. Необходимо встроить в систему стратегического планирования система управления рисками [7].

Устранение накопленных за годы применения недочетов практики реализации программного бюджета федеральное правительство связывало с возможностями проектного подхода. Эксперимент по встраиванию проектов в структуру программ проводился на основании постановления Правительства РФ от 17.11.2017 № 1242 [8]. Указанный документ и постановление от 02.08.2010 № 588 «Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ РФ» [9] утрачивают силу с 1.01.2023 в связи с полномасштабным инкорпорированием проектов в структуру госпрограмм согласно постановлению Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами РФ» [10].

## **Ключевые принципы разработки и управления государственными программами, обеспечивающие достижение стратегических целей развития России**

Правила разработки, осуществления и оценки программ приближены к ранее действующим алгоритмам, существенно меняется модель управления. Следовательно, можно сказать, что наименование постановления задает цели очередного этапа реформирования программ. С 01.01.2022 по каждой программе назначен куратор (заместитель Председателя Правительства РФ), наделенный правом на формирование управляющего совета, который, в свою очередь, обеспечивает функции по управлению разработкой и реализацией госпрограммы (одобрение стратегических приоритетов, целей, показателей и пр., осуществление контроля реализации). В состав совета включаются заместители Председателя Правительства РФ, руководитель федерального органа — ответственного исполнителя программы, сотрудники Минэкономразвития РФ и Минфина РФ (не ниже ранга заместителей министра), представители иных федеральных исполнительных органов и организаций (по решению куратора). Куратор вправе возложить функции совета на проектный комитет по национальному или федеральному проекту. Фиксация органов управления по каждой госпрограмме позволяет оперативно принимать управленческие решения.

По каждой программе кураторы, управляющие советы одобряют предложения по распределению базовых и выделению дополнительных бюджетных ассигнований на реализацию программ, которые готовят ответственные исполнители совместно с соисполнителями и участниками. Предложения по планированию бюджетных расходов учитываются при разработке проекта федерального бюджета и бюджетной отчетности. Одновременно с годовым отчетом об исполнении федерального бюджета в Государственную Думу представляется сводный доклад о ходе реализации и оценке эффективности программ за отчетный год.

С учетом достигнутого уровня развития системы электронного правительства в России работа с программами на всех этапах их жизненного цикла частично осуществляется в электронном виде в подсистеме управления государственными программами ГИИС управления общественными финансами «Электронный бюджет» (по мере ввода модулей в эксплуатацию). Электронные документы, сформированные в ходе этапов формирования, представления, согласования и утверждения, заверяются усиленной квалифицированной электронной подписью уполномоченных лиц. Часть документов формируется в системе автоматически на основании имеющихся в ней данных.

Посредством указанного информационного ресурса ответственный исполнитель направляет в Минэкономразвития РФ и в Минфин РФ согласованный проект паспорта. При наличии разногласий между исполнителями, соисполнителями и участниками проводятся согласительные совещания, протоколы которых предоставляются в составе документов по проекту паспорта. После получения заключений со стороны указанных министерств ответствен-

ный исполнитель направляет документы в управляющий совет программы. Одобрение проекта паспорта в совете влечет за собой подготовку ответственным исполнителем проекта нормативного правового акта Правительства РФ об утверждении программы, его согласование с соисполнителями, участниками, двумя указанными министерствами. В Правительство РФ этот документ вносит ответственный исполнитель или куратор. По мере реализации программы в установленном порядке в нее могут вноситься изменения.

Изменился не только порядок, но и уровни утверждения госпрограмм. Паспорт программы одобряется на заседании Правительства РФ при рассмотрении проекта закона о бюджете. Правовым актом об утверждении программы также утверждаются: стратегические приоритеты программы; правила предоставления субсидий; перечень объектов прикладных исследований и экспериментальных разработок, объектов капитального строительства, объектов недвижимости; предельные объемы средств федерального бюджета, предусмотренных на исполнение государственных контрактов. Внесение изменений осуществляется управляющими советами. Федеральные проекты утверждаются на уровне Правительства РФ. Ведомственные проекты и комплексы процессных мероприятий утверждаются федеральными органами исполнительной власти или иными организациями, участвующими в реализации госпрограммы. Детализированный алгоритм разработки и реализации программ, формы документов, сопровождающих эти процессы, определены приказом Минэкономразвития РФ от 17.08.2021 № 500 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ РФ» [10]. Сбор и обработка информации и данных, анализ реализации и оценки эффективности программ происходит в ГАС «Управление».

Проектная и процессная части стали обязательными элементами в структуре программы. Проектная часть программы включает федеральные проекты и (или) мероприятия (результаты) федеральных проектов, ведомственные проекты и ориентирована на получение конкретного, измеримого результата в определенный срок. Процессная часть включает мероприятия «рутинного» (повторяющегося или текущего) характера, отражает непосредственные нормативно закрепленные функции органов исполнительной власти: выполнение государственных заданий на оказание государственных услуг; оказание мер социальной поддержки отдельным категориям населения; обслуживание государственного долга; предоставление дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов РФ; осуществление текущей деятельности казенных учреждений и пр. [10]. В структуре программы появилась стратегическая часть, где цели и показатели программ отражают связь с национальными целями и их показателями.

Эффективность государственных программ, по замыслу разработчиков, обеспечивается посредством их синхронизации с национальными целями, содержанием Единого плана по достижению национальных целей развития на период до 2024 г. и плановый период до 2030 г. Как следствие, существен-

но изменилась структура перечня государственных программ. Согласно распоряжению Правительства РФ от 11.11.2010 № 1950-р [12] с изменениями от 28.12.2021 перечень включает 8 разделов и 49 программ (см. табл.). Отметим, что не все изменения отражены на специализированном портале <https://programs.gov.ru>.

Таблица 1 / Table 1

**Сопоставление национальных целей и реестров государственных программ до 1 января 2022 г. и после 1 января 2022 г.**

**Comparison of national goals and registers of state programs before January 1, 2022 and after January 1, 2022**

Национальные цели	Ранее действовавший реестр программ	Действующий реестр программ
а) сохранение населения, здоровье и благополучие людей; б) возможности для самореализации и развития талантов; в) комфортная и безопасная среда для жизни; г) достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство; д) цифровая трансформация.	Раздел 1. Новое качество жизни» Раздел 2. Инновационное развитие и модернизация экономики Раздел 3. Обеспечение национальной безопасности Раздел 4. Сбалансированное региональное развитие Раздел 5. Эффективное государство»	Раздел 1. Сохранение населения, здоровье и благополучие людей Раздел 2. Возможности для самореализации и развития талантов Раздел 3. Комфортная и безопасная среда для жизни Раздел 4. Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство Раздел 5. Развитие науки, промышленности и технологий Раздел 6. Цифровая трансформация Раздел 7. Сбалансированное региональное развитие Раздел 8. Обеспечение национальной безопасности и международного сотрудничества

В числе нововведений выделение двух видов программ — комплексных и отраслевых. Программы первого вида нацелены на выполнение приоритетов и задач межотраслевой государственной политики и (или) политики территориального развития. Программы второго типа направлены на выполнение приоритетов и целей политики в конкретных отраслях, сферах социально-экономического развития.

### Заключение

Изменения, которые введены систему управления государственными программами постановлением Правительства РФ № 786, должны обеспечить достижение запланированного состояния всех сфер народного хозяйства сообразно показателям национальных целей. По мнению отраслевого органа управления — Минэкономразвития РФ, в настоящее время программы полностью встроены в систему стратегического планирования. Предполагая, что практика правоприменения действительно обеспечит указанные результаты, открытым считаем вопрос влияния изменений на эффективность программ.



Скажем, повышению качества содержания программ способствует переход на автоматизированное заполнение документов в ГИИС (проекта паспорта, отчетов), обеспечению направления бюджетных средств на приоритетные направления развития — стратегическая часть программы, определению лимитов бюджетных средств на реализацию программ — механизм программного бюджета. Как представляется, не достижение конкретных результатов в установленный срок в пределах бюджетных ассигнований как наиболее существенная причина низкой эффективности программ остается вне зоны воздействия проанализированных в статье нововведений.

В свою очередь, причинами недостижения результатов программ стали: формальный характер контроля и мониторинга; непрозрачность процессов на стадии реализации (осуществления мероприятий); формальный характер оценки эффективности программ; несогласованность действий разных уровней управления и участников этапа реализации. В части системы контроля целесообразно вводить контроль исполнительской и бюджетной дисциплины, контроль влияния ответственного исполнителя на промежуточные и конечные результаты программ и проектов, обеспечивать эффективную коммуникацию всех сторон. Применяемая в настоящее время система мониторинга программ формальна и представляет собой внесение в информационную систему значений показателей, большая часть из которых в течение календарного не проверяется. Следовательно, эти значения не отражают реального состояния процессов реализации мероприятий и не оказывают влияние на их ход. В 2017 г. в отношении программ администрировались 2440 показателей, в 2022 г. их стало уже 490. Этот шаг обеспечивает экономию бюджетных средств, но работу по формированию «живого» перечня показателей следует продолжать. Показатели программ и проектов следует полностью включить в планы деятельности федеральных исполнительных органов. В целях повышения ответственности всех сторон, реализующих программы, представляется целесообразным разработать матрицу комплаенс-рисков и способов их минимизации. Предлагаемые позиции нацелены на обеспечение управляемости программ, что положительно повлияет на повышение эффективности бюджетных расходов.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Закон Российской Федерации от 28.05.1992 № 2859-1 «О поставках продукции и товаров для государственных нужд» // Ведомости Съезда НД РФ и ВС РФ. 1992. № 27. Ст. 1558, 1559.
2. Постановление Совета Министров — Правительства Российской Федерации от 27.08.1992 № 638 «Об организации работ по реализации закона РФ «О поставках продукции и товаров для государственных нужд» // Российская газета. 1992. 12 сентября.
3. *Афанасьев М.П., Шаш Н.Н.* Российские бюджетные реформы: от программ социально-экономического развития до государственных программ Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 48 — 64.
4. *Гегедюш Н.С., Мокеев М.М., Константинов И.Б.* Проектное управление в органах власти: учебник и практикум. М.: Издательство Юрайт, 2020. 186 с.

5. *Нетреба П.* Федеральные целевые программы должны умереть. Глава Счетной палаты Татьяна Голикова о нецелевом использовании бюджета // Газета.ру. 01.06.2017. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2017/06/01/10703201.shtml>. Дата обращения: 08.01.2022
6. Голикова: Россия направила в институты развития около 5 трлн рублей за последние 5–6 лет // ТАСС. 03.06.2017. URL: [https://tass.ru/pmef-2017/articles/4310278?utm\\_source=google.com&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=google.com&utm\\_referrer=google.com](https://tass.ru/pmef-2017/articles/4310278?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com). Дата обращения: 08.01.2022
7. Бюллетень Счетной палаты РФ. Госуправление. 2020. № 1 (266) // Счетная палата РФ URL: <https://ach.gov.ru/statements/byulleten-schetnoy-palaty-1-266-2020-g>. Дата обращения: 08.01.2022
8. Постановления Правительства РФ от 17.11.2017 № 1242 «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации» // *Собрание законодательства РФ*. 2017. № 43 (Часть II). Ст. 6323.
9. Постановление Правительства РФ от 02.08.2010 № 588 «Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ РФ» // *Собрание законодательства РФ*. 2010. № 32. Ст. 4329.
10. Постановление Правительства РФ от 26 мая 2021 г. № 786 «О системе управления государственными программами РФ» // *Собрании законодательства РФ*. 2021. № 23. Ст. 4042.
11. Приказ Минэкономразвития РФ от 17.08.2021 № 500 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ РФ» // Информационно-справочная система «КонсультантПлюс» URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=394807#D6w3p2TqEe1W1qPs2>. Дата обращения: 08.01.2022
12. Распоряжение Правительства РФ от 11.11.2010 N 1950-р (ред. от 28.12.2021) «Об утверждении перечня государственных программ Российской Федерации» // *Собрание законодательства РФ*. 2010. № 47. Ст. 6166.

## REFERENCES

1. Law of the Russian Federation dated May 28, 1992 No. 2859–1 “On the supply of products and goods for state needs”. *Gazette of the Congress of the RF ND and the RF Armed Forces*. 1992; 27. Art. 1558, 1559 (In Russ.).
2. Decree of the Council of Ministers — Government of the Russian Federation dated 08.27.1992 No. 638 “On the organization of work on the implementation of the law of the Russian Federation” On the supply of products and goods for state needs”. *Rossijskaja gazeta*. 1992; September 12 (In Russ.).
3. Afanasiev M.P., Shash N.N. Rossijskie bjudzhetnye reformy: ot programm social’no-jekonomicheskogo razvitija do gosudarstvennyh programm Rossijskoj Federacii [Russian Budgetary Reforms: From Socio-economic Development Programs to State Programs of the Russian Federation]. *Issues of State and Municipal Management*. 2014;2:48–64 (In Russ.).
4. Gegegyush N.S., Mokeev M.M., Konstantinov I.B. *Proektnoe upravlenie v organah vlasti: uchebnyk i praktikum* [Project Management in Authorities]. Moscow: Jurajt Publishing House; 2020. 186 p. (In Russ.).
5. Netreba P. «Federal’nye celevye programmy dolzhny умерet’». Glava Schetnoj palaty Tat’jana Golikova o necelevom ispol’zovanii bjudzheta [“Federal Targeted Programs Must Die”. Head of the Accounts Chamber Tatyana Golikova on the Misuse of the Budget]. *Gazeta.ru*. 01.06.2017. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2017/06/01/10703201.shtml>. Accessed: 08.01.2022 (In Russ.).
6. Golikova: Russia has sent about 5 trillion rubles to development institutions over the past 5–6 years. *TASS*. 03.06.2017. URL: [https://tass.ru/pmef-2017/articles/4310278?utm\\_source=google.com&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=google.com&utm\\_referrer=google.com](https://tass.ru/pmef-2017/articles/4310278?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com). Accessed: 08.01.2022 (In Russ.).

7. Bulletin of the Accounts Chamber of the Russian Federation. *State Administration*. 2020; 1(266). URL: <https://ach.gov.ru/statements/byulleten-schetnoy-palaty-1-266-2020-g>. Accessed: 01.01.2022 (In Russ.).
8. Decrees of the Government of the Russian Federation of November 17, 2017 No. 1242 “On the Development, Implementation and Evaluation of the Effectiveness of Certain State Programs of the Russian Federation”. *Collection of legislation of the Russian Federation*. 2017; 43(Part II): Art. 6323 (In Russ.).
9. Decree of the Government of the Russian Federation of 02.08.2010 No. 588 “On Approval of the Procedure for the Development, Implementation and Evaluation of the Effectiveness of State Programs of the Russian Federation”. *Collected Legislation of the Russian Federation*. 2010; 32: Art. 4329 (In Russ.).
10. Decree of the Government of the Russian Federation of May 26, 2021 No. 786 “On the System for Managing State Programs of the Russian Federation”. *Collected Legislation of the Russian Federation*. 2021; 23: Art. 4042 (In Russ.).
11. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation dated August 17, 2021 No. 500 “On Approval of the Guidelines for the Development and Implementation of State Programs of the Russian Federation”. *ConsultantPlus information and reference system*. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=394807#D6w3p2TqEe1W1qPs2>. Accessed: 08.02.2022 (In Russ.).
12. Decree of the Government of the Russian Federation of November 11, 2010 N 1950-р (as amended on December 28, 2021) “On approval of the list of state programs of the Russian Federation”. *Collection of legislation of the Russian Federation*. 2010; 47: Art. 6166 (In Russ.).

**Информация об авторе:**

Гегедюш Наталья Сергеевна — кандидат социологических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления, ORCID: 0000-0003-2659-4743, e-mail: [gegedush@rambler.ru](mailto:gegedush@rambler.ru)

**Information about the author:**

Natalia S. Gegeԑyush — PhD in Sociology, Associate Professor of the Department of State and Municipal Governance, State University of Management, Russian Federation, ORCID: 0000-0003-2659-4743, e-mail: [gegedush@rambler.ru](mailto:gegedush@rambler.ru)



# МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ


## INTERNATIONAL EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION

DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-2-172-188

Научная статья / Research article

### Leadership and Collaborative Governance in transition era from Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals: A Systematic Mapping Study

Muh A. Muslim  , Eko Prasajo , Roy V. Salomo 

Universitas Indonesia,  
16424, Depok, West Java and Salemba, Jakarta, Indonesia  
 [muhazismuslim01@gmail.com](mailto:muhazismuslim01@gmail.com)

**Abstract.** Leadership is an important factor in building collaborative governance, even leadership capacity would also affect the effectiveness of ongoing collaborations. This study aims to describe the map of leadership and collaborative governance studies through a Systematic Mapping Study (SMS) over a period of 5 years. This period was chosen in connection with the transition period from Millennium Development Goals (MDGs) to Sustainable Development Goals (SDGs.) The literature studies that were conducted cover the years of 2013 to 2018. The results showed that research on leadership and collaborative governance varied greatly and it was necessary to do a mapping to see the trends. The most widely used research method is qualitative, and the trend of publication shows a very significant decline, especially in 2013–2018. Based on these results, research on leadership with a focus on collaborative governance research is important to be carried out in order to produce various innovations and scientific development (body of knowledge).

**Keywords:** collaborative governance, leadership, millennium development goals, MDGS, sustainable development goals, SDGS, systematic mapping study, SMS

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

#### Article history:

The article was submitted on 07.02.2022. The article was accepted on 30.03.2022.

#### For citation:

Muslim M.A., Prasajo E., Salomo R.V. Leadership and Collaborative Governance in transition era from Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals: A Systematic Mapping Study. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(2):172–188. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-172-188>

© Muslim M.A., Prasajo E., Salomo R.V., 2022



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

## Introduction

The study conducted by Ansell and Gash [1] and Emerson [2] mentioned that there are three important factors that drive the success of public sector collaboration, namely leadership, interdependence, and civic community involvement. In particular, Ansell and Gash [1] explained that in Collaborative governance practices, leadership has a very important role, especially when the level of participation is low, power and resources are unequally distributed, and opposition is high. This is because the presence of a leader is expected to bring stakeholders to collaborate. In line with Ansell and Gash's views, Sullivan and Skelcher [3] and Senge et al [4] agreed on the importance of individual capacity and leadership in building collaboration. Individual capacities needed in collaboration include: 1) individuals who can be trusted because they can build trust in collaboration and reduce transaction costs, facilitate cooperation, maintain stability, stimulate learning, exchange knowledge and innovation. 2) individual "reticulist" or boundary spanner, namely people (agents) who are able to bring networks together and help others to identify bonds between them and other actors, and are able to create networks, determine how they can work together and the necessary tools, and facilitate the needs required so that they are able to work properly; 3) leadership capacity highly determines the success of collaborative governance. Leadership is needed to ensure a sense of ownership of the actors or stakeholders and organizational commitment in carrying out collaboration and supporting new ways to increase success.

Leadership capacity is needed to ensure stakeholders' sense of ownership and build organizational commitment in carrying out collaborative practices to support new ways to improve success. The importance of leadership role in achieving governance practices success is also expressed by Neo and Geraldine [5] who explained that dynamic governance is the result of a leader's ambition and desire to ensure the survival of his community. The same thing is emphasized by Ansell and Gash [1] which stated that the success of the collaborative process will be largely determined by facilitative leadership. The role of facilitative leadership is crucial in bringing stakeholders together in the negotiation process and engaging with each other in a collaborative spirit. Leadership capacity is needed in Collaborative Governance, starting from examining current stakeholder networks, connecting them with each other, facilitating the exploration of solutions to solve public problems, to engaging stakeholders to mobilize the resources needed in implementing innovative policies [6].

In collaborative governance practices, leadership aspect is needed in stimulating creativity by providing diverse knowledge to stakeholders in order to create new ideas and innovations. Innovative policies could be achieved by collaborative leaders who are able to connect stakeholders with the information needed, and those who are able to share success with other parties [6]. The leadership aspect in collaborative governance is also important to empower and represent weaker or minority interests. Ozawa [1], explained that a transformative technique through

a mediation procedure could help bring a balance of power among the stakeholders. Facilitative leadership could help stakeholders in exploring various possibilities for mutual benefits.

The last two decades have been mankind's steppingstones in welcoming the new millennia after the Industrial Revolution and the rapid development of science. Various historical dynamics and regional and global social conditions cause the emergence of various leader figures with their own unique features. The establishment of the Millennium Development Goals (MDGs), which is a crystallization of expectations that adapted to conditions in the early 2000s, requires strong figures to mobilize resources to achieve these goals. The concept of leadership is getting increasingly relevant after the Sustainable Development Goals (SDGs) were compiled. Updating the MDGs to SDGs adds an element of sustainability where collaboration is increasingly required to materialize. Therefore, further research on the concept of leadership is relevant to do. Collaboration requires strong leader figures to embrace and harmonize sectors that contribute to each other. The study in this article is important because it aims to describe the leadership research mapping in the 6-year period from 2013 to 2018, so that subsequent leadership researches could precisely fill in the sub-fields that have not been accommodated.

In this mapping study, three sources are used as references. The three sources are ProQuest, Emerald Insight, JSTOR. These sources were chosen as the ground theory to look at the main cases of leadership and collaborative governance. Furthermore, this article is solely used to answer these following three research questions:

1. What is the focus of leadership and collaborative governance research?
2. What are the method and the research type of the mapping that have been completed?
3. What is the publication trend on leadership and collaborative governance research from 2013 to 2018?

The concept used in this study is leadership and collaborative governance. Literature review of the two concepts in this sub-topic attempts to present basic definitions and the relationship between the two aspects. This was done to assist the process of systematic mapping study in this study.

### **What is Leadership?**

The concept of leadership stretches far from the early human civilization to early modern times and continues to the latest contemporary developments today. The conceptualization of a leader has been known for a long time. History records many names of figures who were considered leaders, but it was not until the early 18th century that research literature began to increasingly write about leadership. The timeline of Leadership concept can be divided into three terms [7]. Leadership is carried out by a leader who has a duty to carry out the leadership activities. Stephen P. Robbins [8] defined leadership as *the*

*ability to influence a group towards the achievement of goals, while Peter Guy [9] explained leadership...is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal. Furthermore, Stogdill's in Bertocci [10: 5] defined leadership as:... an interaction between members or a group. Leaders are agents of change, persons whose acts of affect other people more than other people's acts of affect them. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group. Another opinion is conveyed by Gibson, Ivancevich and Donnelly [10] who defined leadership as:... as the process by which one individual influences others to accomplish desired goals without coercive types of influence. Leadership is an attempt to use non-coercive influence to motivate individuals to accomplish some goal. This view shows that leaders have a big role in achieving common goals with the power and influence they have.*

The existence of leaders can be divided into two categories. First of all, formal leaders are people who are appointed by certain organizations/institutions as leaders, based on decisions and official appointments to hold positions in the organizational structure, with all the rights and obligations associated with them, to achieve organizational goals. Meanwhile, informal leaders are those who do not get a formal appointment as leader, but because they have a number of superior qualities, they reach a position as individuals who are able to influence the psychological condition and behavior of a group or society [11]. In other words, a leader could be present in formal and non-formal organizations, where there is a common goal to be achieved. Meanwhile, Yukl [12] explained that the concept of Leadership could be seen from two sides, as a special role and as a process of creating social influence. Each person could exercise the role with differences that are tailored to the characteristics of the group or organization. Specific roles that include leadership roles that have responsibilities and functions that cannot be divided too broadly because they involve organizational effectiveness. The role of leadership is emphasized on a series of tasks that need to be done by each leader in relation to his subordinates. In connection with the role of leadership, Covey [13] classified it into three categories; first, path finding, where the leader has a role as a determiner of the organization's vision and mission. Second, aligning, where the leader plays a role in ensuring that every standard operational procedure and business process in the organization supports the achievement of the organization's vision. Third, empowering, where the leader has a role in building the spirit of organizational members, and stimulating the development of potential, talents, ideas and creativity of every organization member in order to accelerate the achievement of the organization's vision.

Leadership is an important factor in building Collaborative Governance, leadership capacity will also affect the effectiveness of ongoing collaboration. Page (2010) explained that the implementation of collaborative governance faces challenges in the form of sharing the power and resources of each party involved, and how to align these resources. Therefore, the leadership component is indispensable in empowering the massive existing resources. Leadership context in the 21<sup>st</sup> century,

especially in the public sector, has changed along with the development of the concept of Collaborative Governance. The current Leadership concept has changed from a hierarchical paradigm to a networking and partnership paradigm [15].

### **The Concept of Collaborative Governance**

After understanding the concept of leadership as an important factor in building collaborative governance, the next concept that needs to be explored is the concept of collaborative governance. The concept of collaborative governance is seen by Purdy [16] as a process of power collaboration from several stakeholders to develop sustainable, effective solutions. Emerson, Tina and Stephen [17] defined collaborative governance as: *“the processes and structures of public policy decision making and management that engage people constructively across the boundaries of public agencies, levels of government, and/or the public, private and civic spheres in order to carry out a public purpose that could not otherwise be accomplished”*. The points that can be learned from the definition by Emerson, Tina and Stephen [17] are that collaborative governance is a process that occurs across boundaries; involves several actors from various sectors; and strives to achieve a vision that cannot be achieved without collaboration between these actors. Cross-border means that the activities of achieving the mission and formulating solutions are not only carried out in a fragmented manner separated by dividing lines of authority. Public problems that are faced together are not faced by each affected party, but faced in aggregate.

This cross-border point then continues to the next point, namely the actors involved in collaborative governance. Emerson, Tina and Stephen [17] explained that there are three parties involved, which are public agencies and levels of government, the private sector and the civic spheres. The authority, power, and resources owned by each actor involved are collaborated to achieve a common problem-solving vision. This is the third point of the definition of collaborative governance by Emerson, Tina and Stephen [17] that there is a goal that could only be achieved when there is performance collaboration between the actors or stakeholders. Thus, etymologically, collaborative governance is a decision-making process that involves stakeholders from the public sector, private sector, non-private sector, and society to solve public issues.

McDougall [18] explained that in collaborating, the parties or sectors project three distinctive characteristics, namely 1) consciously and explicitly base decision making in social learning and critical reflection; 2) emphasize inclusion and equity in governance; and 3) strive for balanced and strategic relations with other actors or groups, including seeking to effectively manage conflict. Leadership is the capacity of a leader of each party in directing/fostering/ facilitating collaboration. Leaders who have the capacity to drive collaborative activities are leaders who are able to forge connections between actors and maximize the utility of each of the actors' knowledge Welbrock [19].



## Research Methods

Understanding the research position (State of the Art) is important in conducting a study. Based on this, researchers can find out whether the research carried out really has novelty or something new in its findings. Thus, in order to find a research position on the topic of Leadership and Collaborative Governance, researchers conducted a Systematic Mapping Study. Researchers use electronic databases to find articles that discuss leadership.

The tool of analysis used in this research is Systematic Mapping Study. According to Kitchenham [20], Systematic Mapping Study (SMS) is a secondary study rooted in the Study Literature Review (SLR), which was originally introduced to medical research. The implementation of SLR is used to identify, evaluate, and interpret all available and relevant literature related to the research question or domain of interest [20–22]. Kitchenham [20] stated that the main reasons for conducting SLR are: first, summarizing existing evidence on the topic; second, to identify gaps in current research and provide suggestions for future studies; and third, to provide a background for positioning new research activities.

## Research Questions

The research questions in this paper concentrate on categorizing research with the topic of Leadership and the research position of Collaborative governance as one of the focuses in Leadership research. Below is Table 1 that shows the overall research questions.

Table 1

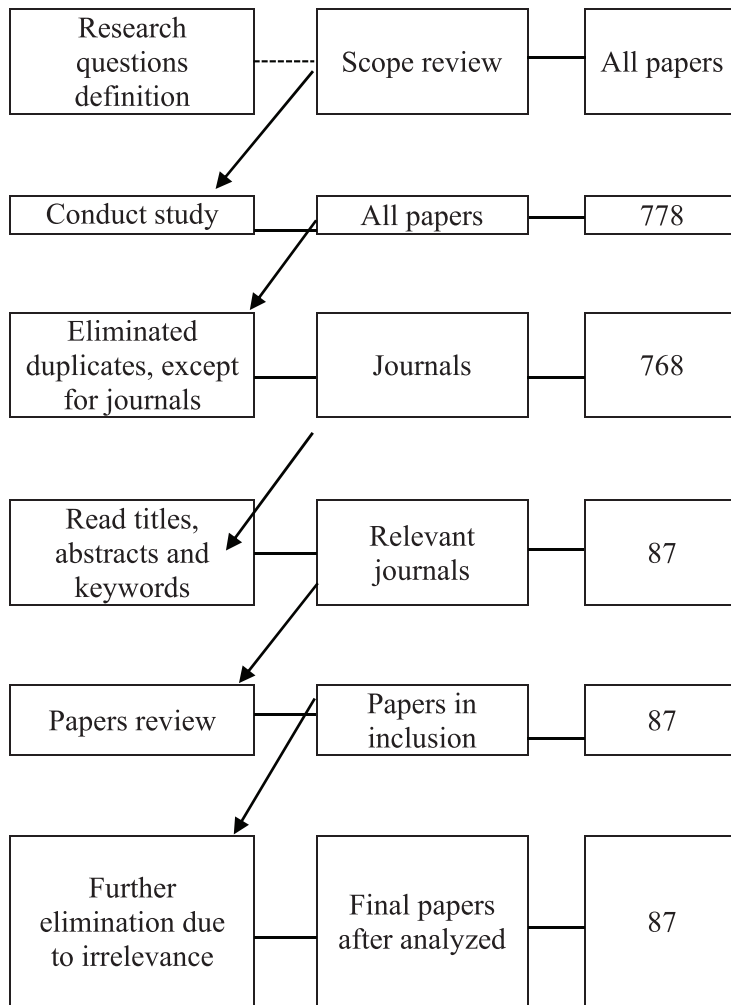
**Research Questions and Description**

Research Questions	Description
What is the distribution of research focuses on the topic of leadership? What is the position of the research on Collaborative governance as one of the focuses of the Leadership research topic?	The results provide an overview of the focus distribution of the leadership research. In addition, the results also reflect the position of Collaborative governance research as one of the focuses in Leadership research.
What are the methods and types of research from the mapping that has been carried out?	Investigation of research methods and types. The results of the investigation could reveal gaps from previous studies.
What is the trend of Leadership research publication over time (2013–2018)?	This question shows the trends in leadership research publications over time (2013–2018).

Source: Modified by the researchers based on [23–25]

## Steps of Findings

The SMS study in this research adopted the search process from the research of Petersen et al. [22]. In SMS process, every step that is carried out has a result and a systematic map. In Figure 1, the researchers illustrate the complete SMS process used in the study, referring to the research conducted and based on instructions by Kitchenham [20] and Petersen et al [22].



**Fig. 1.** SMS Inclusion Process

Source: Modified by the researchers based on [20], [22], own calculation

### Source of Data

Researcher conducted an online search on an electronic database with the following description:

Table 2

#### Result of Journal Search from Electronic Database

Source Name	All Papers	Journal	Relevant Journal
ProQuest	485	483	52
Emerald Insight	90	82	21
JSTOR	203	203	14
Total	778	768	87

Source: by author

In this study of Systematic Mapping Study, the researchers collected 87 articles which were analyzed to find research focus, scope of research and publication trend from year to year.

### Classification Scheme

In this study, the researchers developed a classification scheme. This scheme then became the basis for the analysis and classification of articles by Petersen et al. [22]. The following is Table 3 which describes the article classification process.

Table 3

#### Classification Categories

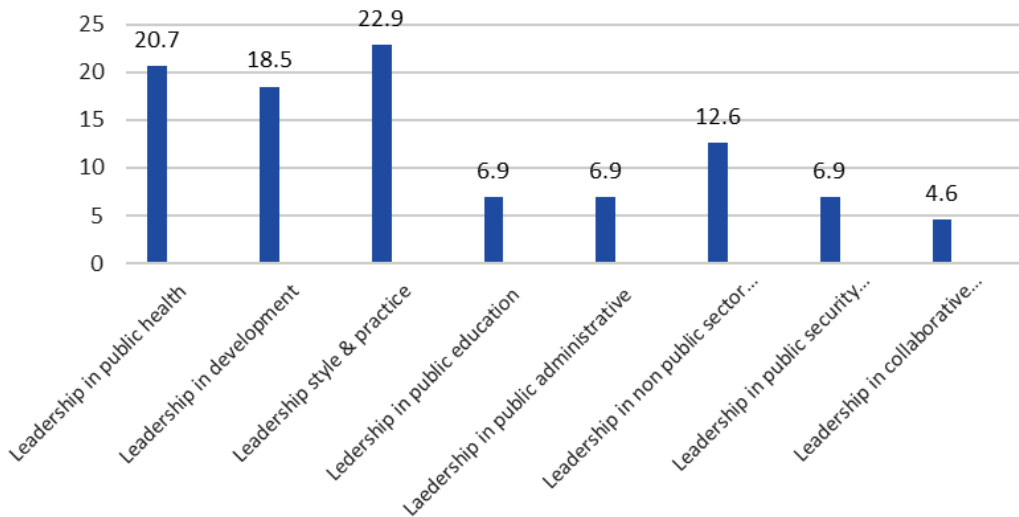
Research Types	Description
Validation Research	A new investigative method and has not yet been applied in practice. (experiment/observation)
Evaluasi Research	The investigative method is implemented in practice and presented in the evaluation method
Solution Proposal	Solutions to problems are put forward, these proposed solutions can be new or applicable approaches and existing approaches.
Philosophical Paper	This study introduces a new perspective on something that exists using a taxonomy or conceptual framework.
Experience Paper	This study is based on the author’s personal experience on what and how something is done in practice.
Methods	Description
Qualitative Method	Qualitative method is presented with rapid assessment process, secondary data, ethnographics, focus group discussions, in-depth interviews, journals and language analysis.
Quantitative Method	Quantitative method is presented with sample design, hypothesis and testing, all of which are statistical formulations.

Source: Modified by the researchers based on [22, 24–27]

### Result and Discussion

#### *Focus Spread on Leadership Research*

This section describes research focuses. Researchers classified 87 articles in research topic areas (research focuses) with categories: Leadership in public health, Leadership in development, Leadership style & practice, Leadership in public education, Leadership in public administrative, Leadership in non-public sector (private organization, non profit organization, and firm), Leadership in public security (police, military, law), dan Leadership in Collaborative Governance.



**Fig. 2.** Research Focuses Distribution Percentage

Source: Systematic Mapping Study Results by author, 2019

Figure 2 presented above is an illustration of the research focus distribution on Leadership topic shown in percentage. The most studied research focus is Leadership style & practice at [20] articles (22.9%), Leadership in public health at 18 articles (20.7%), Leadership in development at 16 articles (18.5%), Leadership in non-public sector (private organization, non-profit organization, and firm) at 11 articles (12.6%), Leadership in public education, Leadership in public administrative, Leadership in public security (police, military, law) each at 6 articles (6.9%), and finally Leadership in collaborative governance at 4 articles (4.6%). Further research focus description could be seen in the form of table in Table 4 below

Table 4

### The Spread of Research Focus

Research Focus	Amount	Percentage
Leadership in public health	18	20.7
Leadership in development	16	18.5
Leadership style & practice	20	22.9
Leadership in public education	6	6.9
Leadership in public administrative	6	6.9
Leadership in non-public sector (private organization, non-profit organization, and firm)	11	12.6
Leadership in public security (police, military, law)	6	6.9
Leadership in Collaborative Governance	4	4.6
Total	87	100

Source: Systematic Mapping Study Results by author, 2019

Looking at the existing classification schemes, it can be understood that the research position on Collaborative governance in Leadership topic is included in the research focus of Leadership in Collaborative Governance. Based on the search results, the focus on collaborative governance has the lowest percentage, which is only 4.6 %.

Analysis on the outcome of the Leadership research theme globally requires a broad perspective due to its massive scale. One of the ways to achieve global perspective could be done by looking at the annual reports of two world-scale organizations in the most prominent fields, namely the World Bank and the World Health Organization. Studying and comparing the findings of SMS Leadership with reports from the two world organizations help us in understanding why the theme of Leadership in public health is used the most, while the theme of collaborative governance is used the least. The period under consideration is adjusted to the SMS conducted in this study, namely from 2013 to 2018 (6-year period).

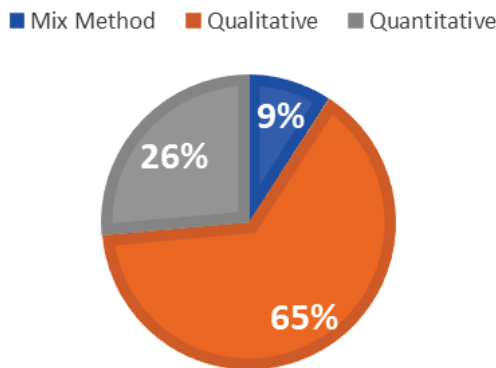
In 2013, World Bank (WB) in its report explained that the focus of achieving the vision to end extreme poverty and promoting shared prosperity is through achieving the Millennium Development Goals (MDGs). The central issues raised in 2013 were climate change, regional conflicts, education and health. In the same year, WHO in its annual report raised the issue of overall health service coverage. WHO also explained the role of research as a fundamental element in life, especially in the health sector. In 2014, WB in its report raised a new central issue, namely inclusive and sustainable growth. One of the concerns in the WB's 2014 report was the emergence of Governance concept in one aspect towards the vision of ending extreme poverty. In the same year, the issue raised by WHO was maternal mortality.

In 2015, a shift could be noticed in the orientation of the issue in the WB annual report, which was the focus on the realization of the Sustainable Development Goals (SDGs). This indicated that the focus shifted from the MDGs to the SDGs. The same thing is also explained in the annual report by WHO, which is focusing on health issues that are in line with the SDGs. In 2016, three issues that emerged in the WB report were climate change, pandemic, and forced displacement. This year the WB raises one of the issues related to health, which is pandemic, and climate change that also appeared in a 2013 report. In the same year, WHO emphasizes the issue of SDGs by juxtaposing the monitoring aspect as its main element.

In 2017, WB conveyed three priority areas, namely economic resilience, human resource development, and economic growth acceleration. The most notable thing about the year 2017 is the emergence of HR issues. In 2017, WHO described six main priority actions, namely 1. Intersectoral actions from various stakeholders; 2. Strengthening health system; 3. Realizing justice and human rights; 4. Sustainable financing; 5. Research and innovation; and 6. Monitoring and evaluation. The highlight in this case is the emergence of a collaborative issue on action number 1 by WHO.

The review of the reports produced within 5 years from the two international organizations in two prominent fields shows that there are links with issues that are being prioritized in those years with the production of Leadership research in the same period. The research on Leadership in public health is the most conducted research compared to other Leadership themes because health issues were emphasized in the 4 out of 5 years of the reporting period by both WB and WHO. Collaborative governance was only mentioned once in the WB report in 2017, showing minimal research interest in this issue.

### Research Methods and Types in Leadership Research

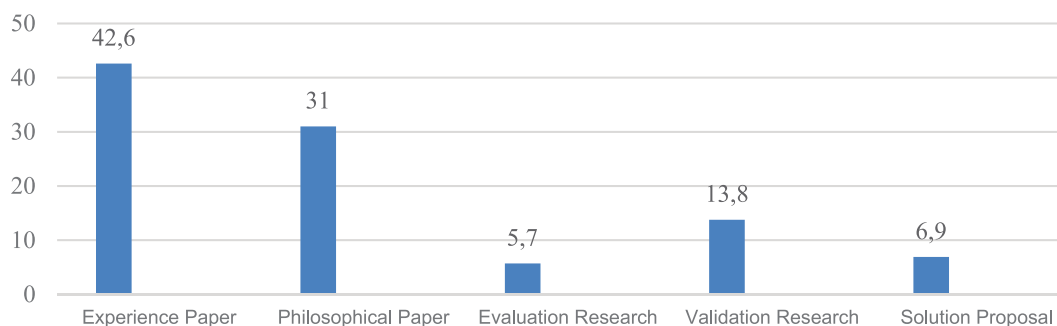


**Fig. 3.** The Spread of Research Based on Research Method

Source: Systematic Mapping Study Results by author, 2019

Based on data from the results of the Systematic Mapping Study that has been conducted, it is revealed that the majority of research on Leadership is conducted using qualitative method. The number of studies using qualitative method reaches 56 studies or 64.4 % of the total research mapping. Furthermore, quantitative method is at 23 studies or 26.4 %. Finally, mixed methods occupy a small portion of research at 8 studies or 9.2 %. The essence of leadership research which emphasizes the study of individuals (leaders) using qualitative method is more popular because it is more relevant to address Leadership issues. Yukl [12] explains that Leadership is a study of the specific role of individuals in creating social influence. Such approach makes qualitative research method more relevant. This is also evident from the results of the SMS, which shows that 64 % of leadership research uses qualitative research method.

Further discussion is carried out by mapping the research types from the mapped researches. There are five types of research on Collaborative Governance, namely 1) Validation Research; 2) Evaluation Research; 3) Solution Proposal; 4) Philosophical Paper; 5) Experience Paper. Figure 5 below illustrates the distribution of the mapped research based on the research type.



**Fig. 4.** The Spread of Research Type

Source: Systematic Mapping Study Results by author, 2019

The research type that is mostly conducted is Experience Paper, which is 42.6% or 37 studies. The second largest type of research in research mapping is Philosophical Papers, which is 31% or 27 studies. Furthermore, Validation Research reaches 13.8% or 12 studies. Two other types of research occupy a small portion of studies, which consist of 6.9% or 6 studies for Solution Proposal and 5 studies or 5.7% for Evaluation Research.

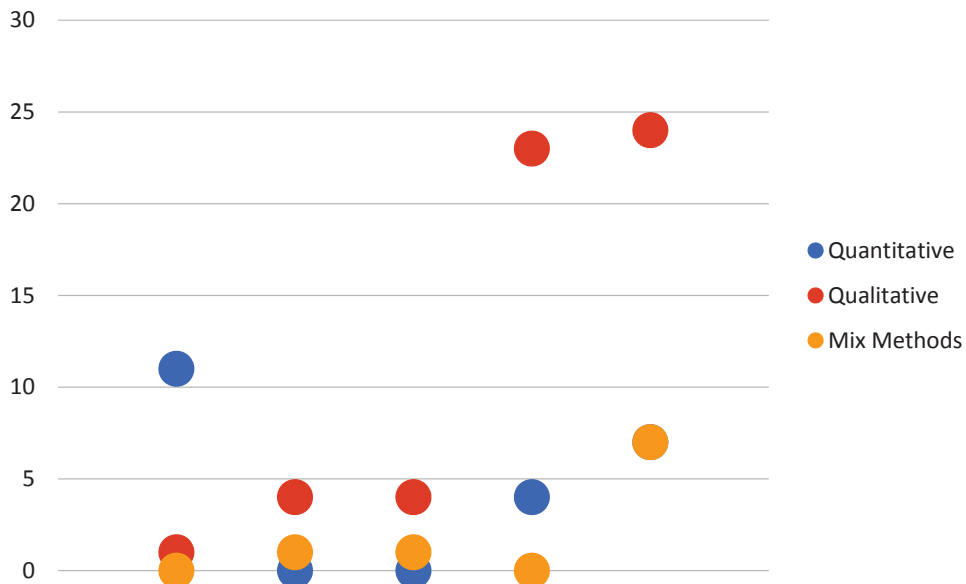
The interesting fact is that the existing data reveals that Experience Paper attracts the highest interest in Leadership research. Experience Paper was previously described as a research based on an individual's personal experience on what and how something is done in practice. Amit (2009) explained that experience in Leadership highly determines the way an individual leads. The key word for this matter is experience. Yukl [12] also explained that Leadership is essentially a science of behaviour. This is in line with the concept of experience, and it also explains why Experience Paper is the most common research type found in Leadership research from 2013 to 2018.

Further mapping descriptions were carried out with a combination of mapping research types and research methods. Systematic Mapping Study that was conducted revealed that:

1. Leadership research that uses qualitative research method with Experience Paper is the most widely conducted research (24 researches).
2. The second most widely conducted research is Philosophical Paper using qualitative research method (23 researches).
3. Next, Validation Research using quantitative method (11 researches).
4. Experience Paper using quantitative research method and Experience Paper using qualitative method (each contributes 7 researches).
5. Then, Evaluation Research and Solution Proposal using qualitative method as well as Philosophical Paper using quantitative method (each contributes 4 researches).
6. The researches that only account to (1 research) are Validation Research using qualitative method, Evaluation Research using mixed methods and Solution Proposals with mixed methods.

7. Researches that have never been done are Validation Research using mixed methods, Evaluation Research using quantitative method, Solution Proposals using quantitative methods and Philosophical Papers using mixed methods.

The followings are Figure 5 and Table 5 that illustrate the distribution of research mapping, categorized based on research types and methods.



**Fig. 5.** The Spread of Method Types dan Research Methods

Source: Systematic Mapping Study Results by author, 2019

Table 5

**Research Types and Methods Distribution**

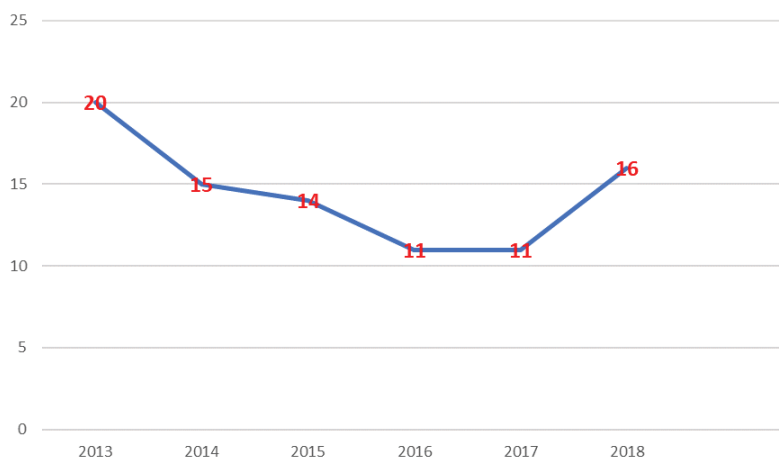
Research Type	Quantitative	Qualitative	Mix Methods
Validation Research	11	1	-
Evaluation Research	-	4	1
Solution Proposal	-	4	1
Philosophical Paper	4	23	-
Experience Paper	7	24	7

Source: Systematic mapping study results by author, 2019

*Publication Trend of Leadership Research (2013–2018)*

Figure 6 is an illustration of research trend published in electronic database media: ProQuest, Emerald, and Jstor between 2013 to 2019. Based on the results, the Leadership research publication decreases from 2013 to 2017 and shows an increasing trend from 2017 to 2018. Based on this graph, we can see that the highest publications occur in 2013, namely 20 publications.





**Fig. 6.** The Spread of Research Focus

Source: Systematic Mapping Study Results by author, 2019

Figure 6 shows a gradual decline in Leadership research production from 2013 to 2017. An interesting phenomenon occurs in 2018 where the production of Leadership research increases after consistent decline throughout the 4 years prior. If we observe the analysis of the WB and WHO annual reports in the same year (2013 to 2018), it can be seen that there is a shift in issues that have emerged on a global scale. Until 2015, the components of the MDGs were still world priorities. The renewal of global perspective in entering the new millennium where the issues are still partial has not yet emphasized the importance of Leadership concept. Starting 2016, the priority shifted to sustainability issue through the emergence of the SDGs composition. The goals component which is oriented towards sustainability issue puts forward human resource component, so that related issues such as leadership and collaboration have started to become research interests. This is shown by the increase in Leadership research production in the following year, which is in 2018.

## Conclusion

Based on the results of the discussion above, the following are several conclusion points that could be drawn: 1.) The research focus that is intensely studied is Leadership style & practice (22.9%. and the least researched focus is Leadership in Collaborative governance (4, 6%); 2.) Furthermore, the most used method is qualitative method at 64.4%, and the least used method is mixed method at 9.2 %; 3.) Then, the research type that is most widely used is Experience Paper at 42.6% and the lowest type is Evaluation Research at 5.7 %; 4.) Analysis based on the method and research type shows that Leadership Research which uses qualitative research method with Experience Paper type is the most widely conducted research (24 researches). Research that has never been done is Validation Research using mixed methods, Evaluation Research using quantitative method,

Solution Proposals using quantitative method, and Philosophical Papers using mixed methods; 5.) In general, the number of publications on Leadership shows a decreasing trend from 2013 to 2017.

### Future Research

The results of this study would significantly help future Leadership researchers to be able to precisely select the sub-fields of Leadership to be studied, including the research focus, methods and types of research that are used the least. This is expected to provide variety and enrichment of leadership research that has novelty values.

### REFERENCES

1. Ansell C., Alison G. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008;8:543–71.
2. Emerson K., Tina N., Stephen B. An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Administration Research and Theory*. 2012;22(1):1–29.
3. Sullivan H., Dan S.C. *Working Across Boundaries; Collaboration in Public Services*. New York: Palgrave Macmillan; 2002.
4. Senge P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization (revised edition)*. New York: Double D; 2007.
5. Boon S.N., Geraldine C. *Dynamic Governance, Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd; 2007.
6. Ricard L.M, Erik H.K., Jenny M.L., Tamyko Y. Assessing Public Leadership Styles for Innovation: A Comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*. 2017;19(2):134–156.
7. Ogbonna E., Lloyd C.H. Leadership Style. Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Human Resource Management*. 2000;11(4):766–788.
8. Robbins S.P. *Essentials of Organizational Behavior (2nd Ed)*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc; 1988.
9. Peters B.G. Meta-Governance and Public Management. Dalam: Osborne, Stephen P. (Ed.). *The New Public Governance: Emerging Perspectives on Theory and Practice of Public Governance*. New York: Routledge; 2010.
10. Bertocci D.I. *Leadership in Organizations: There Is a Difference between Leaders and Managers*. Lanham: University Press of America, Inc; 2009.
11. Kartono K. *Leader and Leadership, What Is the Abnormal Leader*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada; 2009.
12. Yukl G. *Leadership in Organization. Translated by: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Second Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc; 2009.
13. Covey S.R. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher; 2011.
14. Stephen P. Integrative Leadership for Collaborative Governance: Civic Engagement in Seattle. *The Leadership Quarterly*. 2010;21(2):246–263.
15. Heather G., Ricardo S.M. Collaborative Leadership Development for Local Government Officials: Exploring Competencies and Program Impact. *Public Administration Quarterly*. 2013;37(1):7–102.
16. Purdy J.M. A Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes. *Public Administration Review*. 2012;72:409–417.
17. Emerson K., Tina N. *Collaborative Governance Regimes*. Washington DC: Georgetown University Press; 2015.
18. McDougall C., et.al. Does Adaptive Collaborative Forest Governance Affect Poverty? Participatory Action Research in Nepal’s Community Forests. *Society & Natural Resources*. 2013;26(11):1235–1251.

19. Wellbrock W. *Operational Interfaces. A Key to More Collaborative Modes of Governance*. Wageningen: Wageningen University; 2013.
20. Kitchenham B.A., Dyba T., Jorgensen M. Evidence-based Software Engineering. *IEEE Computer Society*. 2004; 1: 273–281.
21. Kitchenham B., Charters S. *Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. Technical Report EBSE-2007-01*. School of Computer Science and Mathematics, Keele University; 2007.
22. Petersen K., et al. *Systematic Mapping Studies in Software Engineering*. 12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering; 2008.
23. Banaeianjahromi N., Smolander K. What do We Know about the Role of Enterprise Architecture in Enterprise Integration? A Systematic Mapping Study. *Journal of Enterprise Information Management*. 2016;29(1):140–164.
24. Purbasari R., Wijaya C., Rahayu N. The Entrepreneurial Ecosystem as A Network-Rich System: A Systematic Mapping Study. *Academy Of Entrepreneurship Journal; Arden*. 2019;25(2):1–17.
25. Muslim M.A., Prasajo E., Jannah L.M. Collaborative Governance for Poverty Alleviation: A Systematic Mapping Study. *RUDN Journal of Public Administration*. 2021;8(1):20–36.
26. Musianto L. The Difference Between the Quantitative Approach and Qualitative Approach in The Research Method. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. 2002;4(2):123–126.
27. Wieringa R., Maiden N., Mead N., Rolland C. Requirements Engineering Paper Classification and Evaluation Criteria: A Proposal and a Discussion. *Requirements Engineering*. 2006;11(1):102–107.

#### Information about the authors:

*Muh A. Muslim* — PhD, Lecturer of the Department of Public Administration, Universitas Indonesia, Indonesia, ORCID: 0000-0001-8768-9100, e-mail: muhazismuslim01@gmail.com

*Eko Prasajo* — Professor, Lecturer of the Department of Public Administration, Universitas Indonesia, Indonesia, ORCID: 0000-0002-3904-0814, e-mail: e\_prasajo@yahoo.com

*Roy V. Salomo* — PhD, Lecturer of the Department of Public Administration, Universitas Indonesia, Indonesia, ORCID: 0000-0003-2501-7629, e-mail: roy.v09@ui.ac.id

## Лидерство и совместное управление в переходный период от Целей развития тысячелетия к Целям устойчивого развития: систематическое картирование

Мух А. Муслим  , Эко Прасохо , Рой В. Саломо 

Университет Индонезия,

Индонезия, Джакарта, Западная Ява и Салемба, Депок, 16424

 muhazismuslim01@gmail.com

**Аннотация.** Лидерство является важным фактором в построении совместного управления, лидерские качества также влияют на эффективность текущего взаимодействия. Цель данной статьи — описать карту исследований лидерства и совместного управления с помощью Систематического картографического исследования (СКИ) в течение 5 лет. Этот период был выбран в связи с переходным периодом от Целей развития тысячелетия (ЦРТ) к Целям устойчивого развития (ЦУР). Проведенные исследования литературы охватывают период с 2013 по 2018 год. Результаты показали, что исследования лидерства и совместного управления сильно различаются, в связи с чем было проведено их сопоставление для выявления определенных тенденций. Наиболее широко используемый метод исследования — качественный.

Тенденция публикаций показывает их очень значительный спад, особенно в 2013–2018 гг. Основываясь на этих результатах, показана важность проводить исследования в области лидерства с акцентом на совместные исследования в области управления, чтобы производить различные инновации и научные разработки в рамках объекта исследования.

**Ключевые слова:** совместное управление, лидерство, цели развития тысячелетия, ЦРТ, цели устойчивого развития, ЦУР, систематическое картирование

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

**История статьи:**

Статья поступила в редакцию: 07.02.2022. Статья принята к публикации: 30.03.2022.

**Для цитирования:**

*Muslim M.A., Prasojo E., Salomo R.V. Leadership and Collaborative Governance in Transition Era from Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals: A Systematic Mapping Study // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 2. С. 172–188. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-172-188>*

**Информация об авторах:**

*Мух А. Муслим* — PhD, преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, факультета административных наук Университета Индонезии, Индонезия, ORCID: 0000-0001-8768-9100, e-mail: muhazismuslim01@gmail.com

*Эко Прасохо* — профессор кафедры государственного и муниципального управления факультета административных наук Университета Индонезии, Индонезия, ORCID: 0000-0002-3904-0814, e-mail: e\_prasojo@yahoo.com

*Рой В. Саломо* — PhD, преподаватель государственного и муниципального управления факультета административных наук Университета Индонезии, Индонезия, ORCID: 0000-0003-2501-7629, e-mail: roy.v09@ui.ac.id




DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-2-189-199

Научная статья / Research article

## E-Governance in Nigeria: Challenges and Prospects

Ejiroghene A. Oghuvbu  , Daniel E. Gberevbie , Samuel O. Oni 

Covenant University,  
112104, Ota, Nigeria  
 [augustine4best@yahoo.com](mailto:augustine4best@yahoo.com)

**Abstract.** The basic duty or function of government all over the globe is to akin to the yearnings, aspirations and needs of its citizens. Bureaucratic institutions are used as veritable tools in the administration to establish and implement public policies and programs aimed at serving the demands of the people. It's on this note the study examines the challenges of e-governance in Nigeria. Due to large dependence on secondary sources of data acquired from papers published in respected academic journals, official publications, Conference papers, internet sources and relevant books, the study adopted the use of content analysis techniques. The study discovered, among other issues, that low knowledge of ICT, insufficient legal framework, and inadequate infrastructure are among the challenges that obstruct the efficient adoption of e-governance in Nigeria. The research, on the other hand, the study found out that e-governance has a lot of potential for the country, including giving information on job openings, e-police system, a medium for information transmission, and economic development, among other features. From the issues discovered the study recommended that government should provide ICT infrastructure, ICT legislation should be enacted in the nation, and the government should demonstrate commitment to making e-governance a success in the country, among other issues. The study concluded by noting that e-governance is critical to the country's realization of accountable, responsive, and transparent government in Nigeria.

**Keywords:** E-governance, information communication technology, challenges, prospects, transparency

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

### Article history:

The article was submitted on 08.02.2022. The article was accepted on 24.03.2022.

### For citation:

Oghuvbu E.A., Gberevbie D.E., Oni S.O. E-Governance in Nigeria: Challenges and Prospects. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(2):189–199. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-189-199>

## Introduction

The basic duty or function of government all over the globe is to akin to the yearnings, aspirations and needs of its citizens. Bureaucratic institutions are used as veritable tools in the administration to establish and implement public policies and programs aimed at serving the demands of the people [1. P. 14].

© Oghuvbu E.A., Gberevbie D.E., Oni S.O., 2022



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

Traditional administrative methods, such as using paper to process government work, were frequently used to conduct public functions at first. This strategy was found to be slow and non-responsive to the citizens' changing requirements [2. P. 32]. As a result, public administration of the time was seen as inefficient and ineffectual because it took a long time for the government to respond to the people's demands and expectations. Furthermore, people were rarely involved in the management of their own affairs because such a system of government did not provide opportunities for direct participation. As a result of the foregoing, the government of the day suffered a near-universal loss of faith and trust, as it was regarded to be self-serving [3. P. 1; 1. P. 14].

It's crucial to remember that government operates in a context, and changes in that context have a direct impact on its methods, procedures, and operations. As a result of the breakthrough in information and communication technology, substantial changes in the way people and institutions (public and private) carry out their daily obligations have emerged [1]. People increasingly use their mobile phones to make calls; e-mails are now utilized to send and receive messages; mobile communication is expanding at an exponential rate, much like how we surf the Internet [1]. According to Onuigbo & Eme [4. P. 19] "individuals utilize the internet to shop online, conduct financial transactions, book travel tickets and make online payments, check the weather, conduct research, and communicate with people who live outside their countries". The government is not exempted from this. It has been influenced by the technological environment to the point where it now determines how and when it performs its functions. E-governance is the technical term for the use of ICT in the fulfillment of government duties [3]. ICT has long been used in public administration in advanced economies and countries. This is primarily due to the fact that they have the infrastructure, capabilities, competencies, and skills required to drive e-governance, and that the system allows governments to achieve maximum efficiency, effectiveness, accountability, and transparency in their interactions with citizens and other clients [5. P. 12]. As a result, the use of information and communication technology by western governments in the delivery of public services has endeared them to the people/citizens, who regard the governments as responsive and responsible to their changing demands as well as conscious of their mandates. Furthermore, as they have adopted ICT, emerging countries cannot afford to fall behind in improving their means of carrying out public tasks. The adoption of e-governance is expected to aid their governments in making public service delivery more effective, adaptable, lucrative, and competing [5. P. 12; 2. P. 32].

The value of e-governance in the operation of Nigeria's public sector is undeniable. Nigerian e-governance dates back to the year 2000, when the Nigerian National Information Technology (NNIT) strategy was formulated. The policy's goal was to make Nigeria an IT-capable country in Africa and a vital actor in the information society, with IT being used for education, wealth creation, poverty eradication, job creation, governance, health, and agriculture [2. P. 31]. Given the advantages or benefits from the implementation of e-governance by governments

in poor nations, especially in Nigeria, a number of challenges persist, compromising the system's effectiveness. As a result, this study is to assess the challenges and prospects of e-governance in Nigeria.

### **Concept of E-Governance**

The concept of e-governance just like other concepts have been variously conceptualized by different scholars expressing their ideologies, personal idiosyncrasies, and their social environments. At this juncture the concepts of e-governance by notable scholars will be examined. To Obasanjo [6], e-governance, is the use of information and communication technologies to improve the efficiency, effectiveness, transparency, and accountability of government by implementing a data warehouse and an integrated decision support system to manage the modern economy for the benefit of the governed. Similarly, Ojo [7. P. 79] defines e-governance as “the government's use of information and communication technology (ICT) to improve accountability, raise awareness, and ensure openness in the management of governmental business”. He also claims that e-governance can be viewed as a government's political strategy for showcasing its actions to the public. While according to Ayo [8. P. 76] e-governance is defined as “the governing of a state or country using ICT”. In other words, e-governance is the use of information and communication technology to carry out government functions. From the foregoing definitions, it can be deduced that e-governance is simply the use of ICTs in the operations of government businesses. To put it in another way, it is the shift from the traditional method of carrying out government activities, which is primarily hierarchical, linear, and one-way, to the use of the internet, which allows the public to seek information at their own leisure and without having to rely on the government. The key goals of e-governance, on the other hand, are to improve government operations (e-administration), connect citizens (e-citizens and e-services), and create external connections (e-society) [2].

Despite these goals, Godse & Garg [9. P. 15] pointed out that “e-governance adoption requires careful consideration of a number of elements. Making and implementing decisions, proper leadership, putting in place organizational arrangements, ensuring resources and funding, establishing accountability and measuring success, telecommunications network, internal agency systems, cross-government systems, service delivery network access points, internet access and skilled staff, better delivery of government services to citizens” are among their priorities. Dada noting that e-governance “is not merely the computerization of a government system, but a belief in the power of technology to reach high levels of improvement in various sectors of government, thus redefining the nature of politics and government-citizen relations”. The main goal of e-government is to make citizen interaction with government more convenient and simple. E-government, he claims, makes it easier for citizens to interact with the government. The implementation of e-government imperatives necessitates a shift in how government operates, handles information, views officials' jobs, and interacts with the public [10].

## **The Role of Information and Communication Technology on Good Governance**

The rule of law states that everyone in society is subject to the law and that no one is above it. It also implies that the law must be equitable to all, that everyone should have access to the law, and that no one should be treated unfairly or discriminatorily [11]. ICT has a role to play in this. ICT services will aid in the recording and processing of cases, as well as the faster and more timely exchange of information between the court, prosecutors, and litigants; meeting judgement deadlines; facilitating evidence investigation; improving identification accuracy through the use of digital cameras and video; and tracking the accused's voices and actions, as well as fingerprint identification. As a result, in a world that has been flawlessly transformed into a global village, there will be no ICT and no good governance [12; 14].

ICT has the potential to empower both the government and the general public. ICT can be a source of tax revenue for the government. For example, the Nigerian government received USD 0.78 billion in tax revenue in 2013 and USD 0.85 billion in 2014. [12. P. 268]. While government revenue in Nigeria in the 4<sup>th</sup> quarter of 2020 was 997.49 Billion Naira [13]. In addition to oil rents, this represents a substantial sum of money. People are empowered by ICT because it creates jobs for them by involving them in importing ICT equipment, distributing, retailing, offering linked services, and selling recharge cards [14]. This is what it means to be empowered! What does this have to do with effective governance? Meeting the needs of the people, which includes employment, is one of the principles of good governance. Another need that effective government should meet is security, and through providing work, social insecurity is addressed. In its job, ICT educates and empowers individuals. To succeed, good governance necessitates the presence of ICT experts [12. P. 267].

People are empowered by ICT because it creates jobs for them by involving them in importing ICT equipment, distributing, retailing, offering linked services, and selling recharge cards. This is what it means to be empowered! What does this have to do with effective governance? Meeting the needs of the people, which includes employment, is one of the principles of good governance. Another need that effective government should meet is security, and through providing work, social insecurity is addressed. In its job, ICT educates and empowers individuals. To succeed, good governance necessitates the presence of ICT experts [3].

As accountability and transparency are improved, there will be fewer cases of corruption. This is due to the fact that citizens and government service providers have limited physical contact, and their activities can be easily monitored [1]. Through all its database systems, ICT can enable this to happen by allowing the government to make such data available to the public and allowing them to interact with it. All areas of importance should be explained in the reports or data presented. Prompts and notifications that require immediate action should also be planned for. The government must act within a certain amount of time, otherwise the public will believe that the government has failed the



accountability test [12. P. 269]. The government could be impeached or voted out of office as a result of this. The main benefit of an accountable government is that it restores people's faith and confidence. Transparency necessitates that government information be open to the public and freely accessible. The government can achieve this by acquiring and deploying faster and easier methods of public information transmission, such as television, radio, email, open-source data rooms or portals, and the usage of speech channels that provide immediate input. Citizens should have access to government budgets, including actual income and expenditures, via government ICT portal services. Past budgets and reports should be maintained as open data on government e-portals for study, knowledge creation, and policy analysis [12. P. 269]. Through citizen interactive platforms, open data has an enabling effect on e-government, which energizes good governance for efficiency and innovation. It is also simpler to contribute to the government and for the government to receive and respond to such information [12. P. 269]. The democratic space is expanding as a result of more ICT-driven engagement between government and citizens, which is beneficial to effective governance.

### **Challenges of E-governance in Nigeria**

Nigeria's poverty reduction schema envisioned to lift 100 million Nigerians out of poverty has encountered cynical opinions right from the announcement of such intention by the government. For instance, Punch Editorial of March 4th, 2020, argued that "as long as planning... does not tie expenditures to specific, realistic revenue sources, all plans will go the way of the bungled Vision 2020... Likewise, the ambition to free 100 million citizens from poverty over the next decade will be another mirage [5].

With barely six months into the commencement of the 'Decade of Action Plan', the government herself started expressing pessimism about meeting the target. It was evident in the opening address presented by President Muhammadu Buhari during Nigeria's Integration of the SDGs into National Development Planning: A Second Voluntary National Review:

While modest progress has been achieved across the goals and indicators, challenges remain in the achievement of many of the goals. Indeed, the COVID-19 pandemic and its health and socio-economic impacts will slow down progress on the achievement of the SDGs in Nigeria. Nevertheless, as a government, we are committed to lifting 100 million Nigerians out of poverty by the year 2030 [12].

Judging the statement oozing out of the oasis' mouth, it is unambiguous to decipher that there is no clearer indication of admitting defeat than the foregoing statement which of course was stylishly covered in a hope-assuring compartment to not let the hell loosed totally. All things being equal, some substantive factors may perfectly hinder the realization of the 2030 agenda in a decade. Such factors hang around economic, opacity in governance, the express gaps sandwiched between formulation and implementation and total misplacement of priority.

## Gaps Sandwiched between Formulation and Implementation

Much has been written about the advantages of e-governance deployment in Nigeria or what it has to offer. According to scholars, when e-governance is applied, it will provide transparency, awareness, and accountability in the conduct of governmental operations [7. P. 79]. Similarly, Budhiraja [15] believes that adoption will result in SMART governance (Simple, Moral, Accountable, Responsive, and Transparent). It is also expected to improve the efficiency, speed, and transparency of communicating information to the public and other agencies, as well as the performance of administrative operations both internally and externally, as well as good governance [16]. In Nigeria, however, this is not the case. Therefore, we cannot rule out the possibility of any challenges that are unique to any government program, but we believe that there are some issues that must be addressed before we anticipate too much from the Nigerian public service's e-governance strategy. This is also in agreement with the claim of Dode [17. P. 382] hence: "The practice of e-governance is certain to face severe pushback from the policy's bureaucratic sections. This refers to the overburdened public sector, whose members would see this approach as the government's premeditated endeavour to fire the vast majority of its employees. As a result, the vast majority of public workers are likely to utilize their positions to thwart the efficient implementation of e-governance in Nigeria. They will despise a system that reduces face-to-face interaction between citizens and government service providers to a bare minimum". However, the introduction of e-governance in the Nigerian public sector is accompanied by several hurdles.

One major challenge faced by the implementation of e-governance in Nigeria is corruption. According to Omeire & Omerie [18. P. 485] the "tendrils of the hydra-headed monster known as corruption are not spared in the deployment of e-governance in Nigeria. E-governance, like other government policies in Nigeria, has seen much of its implementation halted due to the pervasiveness of corruption." Because e-governance has the potential to reduce corruption, anti-corruption forces in government institutions would fight it and do everything they can to ensure its failure [18]. Another issue is the country's electricity supply, which is described as being epileptic and inconsistent. These have created a significant obstacle to Nigeria's e-governance goals being realized. According to Okwueze [19], appropriate power supply is a crucial factor to consider for the effective adoption of e-governance in the country's government. In contrast to the existing image of what exists in most of the public sector, most government agencies rely on generators, which can sometimes be insufficient to effectively power ICT equipment. Gberevbie; Ayo; Iyoha; Duruji & Abasilim [20] agree that the government must develop the necessary infrastructure in areas such as energy power supply, internet connectivity, telecommunications and computer hardware, optical fibre cables, and others in order for e-governance to succeed in Nigeria.

The digital divide is the disparity in opportunity between those who have and those who do not have access to the Internet. Those without Internet connectivity will be unable to take use of e-government services [21]. As a result, the digital divide is defined as "the difference between those who have access to computers

and the internet and those who do not [22. P. 50].” As a result, not everyone has appropriate access to computers and the Internet, whether owing to a lack of funds, required skills, or internet connectivity. Making computers available in public places like libraries, post offices, and retail malls, as suggested by Smith [23] might help bridge the digital gap. According to Feng [24. P. 51] the lack of “internet access within society was regarded the most significant hurdle to e-government growth, according to the report.” Another challenge of e-governance in Nigeria is poor knowledge of ICT. For [1. P. 19] “low penetration of ICTs in Nigeria poses a hurdle to e-governance deployment in the country. The majority of Nigerians consider computers and the internet to be extremely difficult to use and try to avoid them whenever possible”. The similar problem may be seen among the educated. In other words, they do not have a high level of ICT usage [1].

Another obstacle to e-government in Nigeria is the lack of law. The following legislation have been identified as necessary for the successful adoption of e-government in Nigeria: Electronic Communications and Authentication, NITDA Act Computer Privacy, Anti-Cyber-Squatting, Computer Evidence, Cyber Crime and Cyber Security, Computer Protection and Anti-Spam, Digital Rights Management. Despite the fact that various laws and policies have been enacted to promote e-governance in the country, their implementation has remained a far-cry. As a result of the preceding, certain government ICT services are not effectively controlled, resulting in the misuse that characterizes the use of ICT in the day-to-day running of operations in the country, whether in the public or private sector [18. P. 485; 1. P. 19].

Another crucial challenge in the implementation of e-governance in Nigeria is lack of ICT Infrastructure. Basic ICT infrastructure is still missing in Nigeria’s public sector. For example, several offices still lack conventional computers, let alone the necessary expertise to use them. The conventional method of doing things is what you observe in their daily routines. That is, they are still notorious for performing a lot of paperwork, which would have been minimized if e-governance had been completely implemented. In a better case scenario, you will see a blend of traditional and digital approaches. In most government offices, there is still no connection to the internet network, and there is no reliable power supply, among other things [5. P. 17; 2. P. 35]. All these factors make e-governance in Nigeria’s public sector difficult to adopt.

### **Prospects of E-Governance in Nigeria**

The benefits of e-governance implementation in Nigeria cannot be overstated. E-government has a number of advantages including:

- Provides information about public and organized private sector employment possibilities to the general audience. That is a free flow of information and knowledge between the government and citizenry, government departments, political process, services, agencies, and tiers of government. ICT platforms might be useful in informing potential employees about

employment openings in the economy. This method is capable of preventing unsolicited applications from being sent to numerous organizations that do not have any openings. The website might also include information on test results, hospitals (such as bed availability and specialty services), airline, train, and road transportation schedules; charity trust information, government announcements, government forms, and government programs [5; 3. P. 15; 1. P. 19].

- Citizens have greater opportunities to contribute directly in policy formulation. Because information collecting and analysis are more rapid and reliable, policy development is greatly enhanced. In other words, internet services make it simple to create accurate and more trustworthy data, which aids in the formulation of governmental policies and programs [3. P. 15].
- It has the potential to boost economic growth; for example, e-governance might help municipal and state governments compete more effectively for local and foreign investment. Local firms will soon be able to compete well with their overseas competitors on a global scale thanks to technological advancements [5].
- The E-security system i.e. e-Police is created to allow citizens to provide tip-offs to the police in a timely and secure manner. Modules for information distribution, stolen/wanted autos, and wanted suspects/criminals should all be included in the e-police system. Dubai, the United Arab Emirates' emirate, is currently using e-police (UAE) Ayo & Ekong [25].
- Citizens might now regard their government as one that does not sleep since public information and services are available online 24 hours a day, seven days a week. To put it another way, e-governance guarantees that the government reacts to the needs and aspirations of the people at all times [1].
- It might be used as a billing and payment system for utilities. It might, for example, be used to produce power, water, and telephone bills, as well as function as payment platforms following usage [3. P. 15; 1. P. 19].

### **Conclusion and Recommendations**

The globe has become a virtual global village as a result of ongoing advances in ICTs. As a result, the globe looks to be a little community where one person at one end of the globe may speak with another at the other end of the globe by just pressing buttons. Because of the rapidity with which such interactions occur, the world of ICT has become an ever-changing environment in which one cannot afford to fall behind by failing to keep up with the newest in ICT developments. E-governance is here to stay, and every government in the world is working hard to integrate it into its public sector. This is because ICT in governance has the capacity to transform the administrative process and manner. It guarantees that the governance process is efficient, effective, accountable, transparent, and simple. Above anything, it has the potential to promote inclusive governance by allowing people/citizens to actively participate in decision-making. The final effect is that it allows the government to be more responsive and

accountable to the people's ever-changing demands. As a result, e-governance has a lot of potential for any government willing to implement it. Nonetheless, several issues have persisted to stymie the use of ICT in Nigerian governance, which explains why the country's e-government has yet to reach its full potential. It's on this note the study recommends the following to advance e-governance in Nigeria:

- I. Improvement of electrical power supply is required so that the general populace may readily use the internet. Once the power supply is consistent, the cost of providing internet services will be lower, allowing more people to access the internet, including online services and government involvement.
- II. Government should pass Information and Communication Technology (ICT) legislation that makes computer literacy a requirement for all levels of government employees. In our elementary, secondary, and postsecondary institutions, school curricula should be changed to accommodate computer and ICT related training programs.
- III. Corruption is still a major stumbling block to every policy agenda, including ICT programs. As a result, the government must address corruption and demonstrate the political will required to win the war on corruption. To do so, the government must make it obvious to public employees that e-governance is a policy framework for making their jobs easier and, as a result, increasing productivity. This is a certain method to keep public workers on board since, as implementers of any government program, they have the power to make or break the implementation of e-governance.
- IV. In carrying out their tasks, government institutions should display a high degree of e-readiness. There should be working computers available, as well as the hiring of highly competent ICT experts and training opportunities to keep staff up to date on current ICT trends. This measure is thought to be crucial in using e-governance to bring about change.
- V. All three levels of government (federal, state, and local) should join the movement to electronically connect all of their ministries and create a unified national network. Government information should be made available on the internet in a searchable manner.
- VI. The Federal Government should guarantee that residents have access to independent, easily available, secure, and low-cost high-speed Internet.
- VII. For e-governance, a trustworthy and strategic framework is required. Government ministries, departments, and agencies should form e-governance implementation committees to develop mechanisms for the project's successful implementation. In addition, performance assessment units should be developed to examine the achievements and failures of its aims on a regular basis, as well as provide comments.

## REFERENCES

1. Abah E.O., Nwoku P.M. Problems and Prospects of E-Governance in an Emerging State: The Nigerian example. *Journal of humanities and Social Science*. 2019;24(1):14–21.
2. Abasilim U.D., Edet L.I. E-Governance and its Implication Challenges in the Nigerian Public Service. *Acta Universitatis Danubius. Administratio*. 2015;7(1):30–42.

3. Nchuchuwe F.F., Ojo A.D. Challenges and Prospects of Implementing E-Governance in Nigeria. Covenant University. *Journal of Politics and International Affairs*. 2015;2(3):1–19.
4. Onuigbo R.A., Eme O.I. Electronic Governance and Administration in Nigeria: Prospects and Challenges. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*. 2015;3(3):18–26.
5. Adeyemo A.B. E-Government Implementation in Nigeria: An Assessment of Nigeria's e-Government ranking. *Journal of Internet and Information System*. 2011;2(1):11–19.
6. Obasanjo O. *Speech at Stakeholders' Conference on National e-Government Strategies and Implementation for Nigeria*. URL: <http://www.nigeriafirst.org/objspeeches/2004/stakeholders-conf.html>. Accessed: 30.10.2021.
7. Ojo J.S. E-Governance: An Imperative for Sustainable Grassroots Development in Nigeria. *Journal of Public Administration and Policy Research*. 2014;6(2):77–89.
8. Ayo C.K. Information and Communication Technology as a lever for Innovation in leadership. In T. Abioye., C. Awonuga and A. Amuwo. *Leadership and Innovation in Africa's Development Paradigm*. Ota: Covenant University Press; 2014.
9. Godse V., Garg A. *From E-Government to E-Governance*. URL: [https://www.google.com.ng/gfe\\_rd=cr&ei=kreXVb2PEtLH8gft4YGwDw&gws\\_rd=ssl#q=godse+and+garg+2007](https://www.google.com.ng/gfe_rd=cr&ei=kreXVb2PEtLH8gft4YGwDw&gws_rd=ssl#q=godse+and+garg+2007) on 01-06-2021. Accessed: 30.10.2021.
10. Providence R.I. *Fourth Annual E-Government Study*. URL: [http://www.brown.edu/Administration/nevvs\\_Bureau/202106/01-021.html](http://www.brown.edu/Administration/nevvs_Bureau/202106/01-021.html). Accessed: 30.10.2021.
11. Ogidan J., Adekola O., Emmanuel G., Okogun O. ICT for Good Governance and Socio-Economic Development in Nigeria. *World Scientific News*. 2017;72(2):522–534.
12. Duruji M., Dibia O. Methodologies for Using ICTS to Promote Good Governance: A Study of the Vehicles Inspection Office (Vio), Abuja. *E-governance conference*; 2017.
13. CBN. 2021. URL: <https://www.cbn.gov.ng/>. Accessed: 30.10.2021.
14. Monin M., Sahadev R. Application of ICT in Good Governance. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*. 2016;6:276–279.
15. Budhiraja R. *Electronic Governance — A Key Issue in the 21st Century*, Additional Director, Electronic Governance Division, Ministry of Information Technology, Government of India. URL: <http://www.mit.gov.in/eg/article2.htm>. Accessed: 30.10.2021.
16. Curriculum Guide on E-Governance for African government institutions; African Training and Research Centre in Administration for Development. UNESCO. 2007. URL: [http://portal.unesco.org/ci/en/files/25720/11980630809curriculum\\_guide.pdf/curriculum%2Bguide.pdf](http://portal.unesco.org/ci/en/files/25720/11980630809curriculum_guide.pdf/curriculum%2Bguide.pdf). Accessed: 30.10.2021.
17. Dode R.O. *Prospects of E-Government Implementation in Nigeria, 1st International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*. December 10–13. Macao, China; 2007.
18. Omeire E., Omerie C. New Wine in Old Wine Skin: An Exploration of Major Constraints to E-Government Implementation in Nigeria. *European Scientific Journal May 2014 edition*. 2014;10(14):481–487.
19. Okwueze F.O. *E-Governance as a Tool for Public Sector Development in Nigeria*. *Nsukka: Society for Research and Academic Excellence* 2. 2010. URL: [http://academicexcellencesociety.com/e\\_governance\\_as\\_a\\_tool\\_for\\_public\\_sector%C2%AD\\_development\\_in\\_nigeria.html](http://academicexcellencesociety.com/e_governance_as_a_tool_for_public_sector%C2%AD_development_in_nigeria.html). Accessed: 30.10.2021.
20. Gberevbie D., Ayo C., Duruji M., Abasilim U. *E-Governance: Strategy for Militating Non-inclusion of Citizens in Policy Making in Nigeria*. 15th European Conference on e-Government, University of Portsmouth, United Kingdom, 18–19 June; 2015.
21. *OECD e-Government Flagship Report "The e-Government Imperative"*. OECD Public Management Committee, Paris: OECD; 2003.
22. Blau A. Access Isn't Enough. *American Libraries*. 2002;3(6):50–52.
23. Smith B. *E-government in Local Councils*. Hunter's Hill Council; 2002.
24. Feng L. Implementing e-Government Strategy in Scotland: Current Situation and Emerging Issues. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*. 2003;1(2):44–65.
25. Ayo C.K., Ekong U. E-voting Implementation in Nigeria: Prospects and Challenges. *Proceedings of the 8th European Conference on e-government*, July 10–11; 2008.

### Information about the authors:


*Ejiroghene A. Oghuvbu* — Ph.D. student of the Department of Political Science and International Relations, Covenant University, Nigeria, ORCID: 0000-0003-1422-3806, e-mail: augustine4best@yahoo.com

*Daniel E. Gberevbie* — PhD in Public Administration, Professor of Public Administration, Covenant University, Nigeria, ORCID: 0000-0002-3958-2699

*Samuel O. Oni* — PhD in Political Science, Senior Lecturer, Covenant University, Nigeria, ORCID: 0000-0003-3513-0844

## Электронное управление в Нигерии: вызовы и перспективы

Эджироген А. Огувбу  , Дэниел Э. Гберевби , Сэмюэл О. Они 

Университет Ковенант,  
112104, Ота, Нигерия  
 muhazismuslim01@gmail.com

**Аннотация.** Основная обязанность или функция правительств во всем мире состоит в том, чтобы соответствовать стремлениям, чаяниям и потребностям своих граждан. Бюрократические институты используются в администрировании как реальные инструменты для разработки и реализации государственной политики и программ, направленных на удовлетворение потребностей людей. Именно на этой препоозиции в исследовании рассматриваются проблемы электронного управления в Нигерии. Из-за большой зависимости от вторичных источников данных в исследовании были использованы методы контент-анализа. Исследование выявило, что низкий уровень знаний об ИКТ, недостаточная правовая база и неадекватная инфраструктура относятся к числу проблем, препятствующих эффективному внедрению электронного управления в Нигерии. Исследование, с другой стороны, показало, что электронное управление имеет большой потенциал для страны, включая предоставление информации о вакансиях, систему электронной полиции, передачу информации и поддержку экономического развития. Исходя из выявленных проблем в исследовании была предложена рекомендация правительству страны обеспечить инфраструктуру ИКТ, в стране должно быть принято законодательство в области ИКТ, также правительство должно продемонстрировать приверженность политике электронного управления в стране. В заключении было отмечено, что электронное управление имеет решающее значение для создания в Нигерии подотчетного, отзывчивого и прозрачного правительства.

**Ключевые слова:** электронное управление, информационно-коммуникационные технологии, вызовы, перспективы, прозрачность

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

### История статьи:

Статья поступила в редакцию: 08.02.2022. Статья принята к публикации: 24.03.2022.

### Для цитирования:

*Oghuvbu E.A., Gberevbie D.E., Oni S.O.* E-Governance in Nigeria: Challenges and Prospects // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 2. С. 189–199. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-189-199>

### Информация об авторах:

*Эджирогене А. Огувбу* — аспирант кафедры политологии и международных отношений Университета Ковенант, Нигерия, ORCID: 0000-0003-1422-3806, e-mail: augustine4best@yahoo.com

*Даниэль Э. Гберевби* — PhD (государственное управление), профессор кафедры государственного управления Университета Ковенант, Нигерия, ORCID: 0000-0002-3958-2699

*Сэмюэл О. Они* — PhD (политические науки), старший преподаватель Университет Ковенант, Нигерия, ORCID: 0000-0003-3513-0844




DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-2-200-210

Научная статья / Research article

## The Politics of Border Closure and Its Implications on the Nigerian Economy

Olumide O. Omodunbi  , Oluwadamilare S. Olawole ,  
Jimoh B. Mohammed

Osun State University,  
4494, Osogbo, Nigeria

 [olumide.omodunbi@uniosun.edu.ng](mailto:olumide.omodunbi@uniosun.edu.ng)

**Abstract.** The research establishes that land borders closure by the Nigerian government against other neighboring African countries due to smuggling and illegal business trades affecting the unstable economy of the country calls for a radical change which determines whether the closure of the land borders affected the growth and development of the Nigerian Economy, as it also determined measures to mitigate the challenges of smuggling in Nigeria. The study made use of data mainly obtained from secondary sources which were acquired from books, articles, journals, newspapers and other published materials. The study uncovers that the closure of the land borders had certain consequences which negates Nigeria's international trade treaties and economy as certain African countries backfired against Nigeria due to the land border closure. Furthermore, the study observed that the Nigerian Economy is still faced with the problem of inflation as a result of high reliance on foreign and imported products, but since the land borders were closed, job opportunities were created and local industries have developed, thereby leading to increase in the production of locally-made goods which aids the growth and development of the Nigerian Economy. The study recommends that the Nigerian government should invest highly on local entrepreneurs and the Agricultural sector as this will encourage foreign and local investments aimed towards the progress of the Nigerian Economy.

**Keywords:** border, closure, development, economy, Nigeria

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

### Article history:

The article was submitted on 01.02.2022. The article was accepted on 30.03.2022.

### For citation:

Omodunbi O.O., Olawole O.S., Mohammed J.B. The Politics of Border Closure and Its Implications on the Nigerian Economy. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(2):200–210. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-200-210>

## Introduction

International Trade has been one way through which exchange of goods and services occur across state borders. States rely on international trade in order to foster its economy as no nation can completely isolate itself economically. It has been observed that the Nigerian Economy rely on international trade, causing decline

© Omodunbi O.O., Olawole O.S., Mohammed J.B., 2022



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



in the production of locally made goods and services rendered. By implication, the Nigerian government formulated policies on Land Border Closure to help regulate the inflow of goods and services into the country.

The Legality of the Closure of the Land Border has been widely debated on the basis that Nigeria as a country is forced to come up with a system on the best way to curb the non-stop smuggling of verboten food items and other illegal imports goods [1]. In Africa, borders refer to the demarcation a country has in respect to other countries with sovereignty standing as a medium of exercising its internal affairs which now dictates how goods come in and out of the host country. Due to the issue of illegal international business and smuggling, the flows of illicit goods such as drugs and food products has led to the closure of the land borders in some African countries [2].

The continuing controversies on the politics of the Land Border Closure and its implications on the Nigerian Economy and its socio-economic relationships with other neighboring countries has raised major concerns, not only among economists and intellectual researchers but also among Africa's sub-regional organizations, governments and as a matter of fact, among concerned citizens [1]. The decision of the formulation of the land border policy has raised serious doubts on whether it is the most expedient measure both in theory and practice to revive the Nigerian economy. The government of Nigeria deliberate actions to close its borders on land has brought about many difficulties in the country with many Nigerians expressing concerns about the implications on the prices of food, household items and the economy in general. The land borders have a huge impact on the country's economy and since its closure on August 20<sup>th</sup>, 2019, there has been reduction in movement of goods and services inside the country [1].

It has become imperative for Nigerians to know the implications it poses on the nation's economy and national development. It is for this reason that this study is aimed at evaluating the land border closure in Nigeria. As a result of this, the paper will tend to examine the consequences of the prolong closure of the land borders on Nigeria's socio-economic activities. Also, it will examine the effects of the AFCFTA agreement on the Nigerian government based on the land border closure. For analytical purposes, the paper is divided into different section; while this section introduces the paper, the second section reviewed the major concept in the concept of theoretical framework. The third section gives the Nigerian policies for border closure linking it with its consequences. The fourth looks into the impact of border closure on the economy. It also captures some of the reactions of African countries to Nigerian Border closure. The last section is the concluding part.

## **Literature Review**

Governments, sovereign states, federated states, and other sub-national entities all have borders, which define the geographical boundaries of their political entities or legal jurisdictions. Borders are established through agreements between the political or social entities responsible for specific territory [3]. The size of external borders is partially or entirely controlled and may only be legally crossed

at designated border checkpoints and border zones. Borders may also serve as an incentive to build buffer zones. Academic research has established a distinction between border and frontier, with the latter referring to a state of mind rather than state boundaries [4].

Borders are now widely recognized as a multi-levelled, multi-layered social phenomenon that affects both the fundamental structure of society and human psychology. This has not always been the case but approaches to and interpretations of boundaries have changed in lockstep with broader discursive shifts in border understanding and framing. Traditional definitions and perceptions of boundaries have been called into question as the context in which they were established and existing has shifted. Border studies has developed into an interdisciplinary field of study, with contributions from political scientists, sociologists, ethnologists, psychologists, anthropologists, linguists, economists, physical geographers, and even experts in more technological fields [5].

A closed border is one that prohibits individuals from travelling freely between different jurisdictions with few or no exceptions. These boundaries typically have fences or walls along which any gates or border crossings are closed, and if these border gates are opened, persons are typically only allowed to cross under exceptional circumstances. Perhaps the most famous example of a closed border is the Demilitarized Zone between North and South Korea. Perhaps the Berlin Wall was also referred to as a closed border [2]. Borders can be opened or closed based on an immigrant's entry status, duration, qualification, rights and obligations, and quotas. When and if someone is permitted to cross a border, regardless of whether they are students, laborers, soldiers, or immigrants, their occupation is referred to as their entrance status. The ability to cross a border is contingent upon one's position. The majority of states regulate border crossing by limiting the duration of any visit. Health, age, wealth, religion, and race all have an effect on admission requirements. Numerous countries, including Canada and Singapore, will admit wealthy immigrants who demonstrate an aptitude and willingness to contribute to the country [3]. Entrant's rights and obligations refer to the limits placed on those who have already been granted permission to cross a border; in order to remain in that country, you must adhere to specific government-established laws and regulations. A government may grant you permission to reside but not to work, and those who are permitted to work may face difficulty finding job due to the restrictions on the types of employment permitted. Quotas for entry are restrictions on the number of immigrants who can cross a border in a specified period. Even if an individual meets all of the standards for border crossing and the country to which they wish to travel has achieved its immigration quota, they may still be denied access [6].

### **Theoretical Framework**

According to Hardi and Uszkai [7], the location of borders changes over time. These changes are a result of the historical, geographical, political, and other critical factors that surround the regions. The investigation was conducted in accordance

with the Hegemonic Stability Theory (HST). Proponents of the hegemonic stability theory include Stephen Krasner, Robert Gilpin, George Modelski, and Robert Keohane. The primary tenet of this theory is that powerful governments or nations utilize their might and resources to ensure that weaker nations adhere to the stronger nations' beliefs and philosophies [7]. This theoretical framework continues to be adequate for explaining the Nigerian state's closing of its land borders.

On the other hand, hegemonic stability theorists believed that a command given at the expense of some self-government and benefits made possible by the order would be acceptable; and that relinquishing some potential to act in unison would be justified [8]. As a result, powerful states are more likely to adopt and implement policies to achieve or realize their objectives at any given time. Simultaneously, smaller or weaker countries will concede significant authority in exchange for material assistance, allowing these actions to compel decisions on their own turf [9].

As a result, the hegemonic stability theory (HST) exists to preserve stability and order, but the objective of boundaries is to specify the area to be excluded from comparative advantages or benefits calculations. Additionally, trade and immigration policies are influenced by state hegemony dynamics; as a result, this study concludes that Nigeria's power relation in the West African sub-region remains a force to be reckoned with as the region's largest economy, population, and military force. This provides Nigeria with the confidence to close all of its land borders in order to compel complete obedience from her weaker neighbors, who have been singled out for illegal and undocumented passage, the illegal importation of contraband goods, and the harboring of various criminals and terrorists in the region.

According to Minghi [9], a country's border is more than a map indicating the boundaries of a country's domain; it is a symbol of globalization based on trade conventions, agreements, and treaties, as well as the mobility of goods and services that is used to exert economic and political influence over unstable nations. This study demonstrates unequivocally how border limitations can be utilized to compel all other adjacent governments to implement necessary economic and security measures. Nigeria's deliberate influence over the sub-region has converted its border-sealing tactics from an internal matter into West African economic, political, and diplomatic difficulties.

### **The Policies for the Closure of Nigerian Land Border**

Uche [10] stressed that the Nigerian government implemented a land border closure policy in the interest of national security, allowing goods and people to be moved between Nigeria and her neighbors such as Niger Republic, Benin Republic, Chad, Togo, and Cameroon on an informal basis, with temporary clandestine workers, traders, cross-border workers, professionals, and refugees moving from one country to the next (ECOWAS). As a result, cross-border migration between Nigeria and its neighbors receives less scrutiny, and governments are less willing to act.

Additionally, as modern mobility has a detrimental effect on the nation's security, it is progressively becoming a matter requiring government policy (Nigeria). This facilitates the spread of foreign violence and criminality across national borders. As a result, the Nigerian government began a policy to close the country's land borders.

According to Adeola and Fayemi [5], the Nigerian authorities have outlined the fundamental reasons for sealing the country's land borders. Essentially, it is vital to enhance domestic agriculture and boost national productivity growth, hence reducing product smuggling and significantly cutting illegal rice imports. Additionally, the government's justification for the border closure includes blocking the export of inexpensive fuel to the Niger Republic, Benin, and Cameroon. Nigeria's administration has chosen to close the border as a result.

The federal government, through the Nigeria Customs Service, enforced the law governing the closure of the country's land borders in a circular reference no. NCS/ENF/ABJ/058/S.24 dated August 20, 2019, in order to prevent the sale or transfer of goods and services into the country [5]. According to Adeola and Fayemi [5], the country's land borders were closed as a result of the government's efforts to strengthen the country's domestic agricultural sectors and boost productivity in order to reduce smuggling of goods into the country, particularly the unlawful flow of foreign rice. Additionally, the government justifies the border closure by prohibiting subsidized gasoline exports to the Niger Republic, Benin, and Cameroon. Nigeria's administration has chosen to close the border as a result.

The aforementioned land border closure policy was imposed after the Council for the Regulation of Freight Forwarding in Nigeria (CRFFN) determined that, despite its population of only 12 million, Benin Republic is the world's fifth largest rice importer. Aluko [4] said that Benin Republic imported rice worth \$996 million US dollars in 2018, with 98.2 percent of this imported rice smuggled into Nigeria without payment of required customs duty, tax, and other expenses, hence damaging Nigeria's economy. It's worth noting that Nigeria has 36 official land borders that act as entry and exit points. In Kebbi State, Bagudo, Maje, Lolo, Dole-kaina, Kamba, Kangiwa, and Bachaka; in Sokoto State, Illela, Gada, and SabonBirni; and in Jibiya-Magama, Jibiya-Maje, Mai-Adua, Yardaji, Kongolom, BabbamMutum, Zango, BirninKuka [6].

### **Nigeria Land Border Closure and its Consequences**

Nigerian land borders closure has had major fallout in the country's international trade relations with other African countries because the African countries that are involved in the international trade businesses with Nigeria are retaliating against the Nigerian Government [8]. Nigeria land border closure was erratic with the country's multifaceted commitments with the Economic Community of West African States (ECOWAS) Treaty and African Continental

Free Trade Area (AFCFTA) Agreement, and these organizations see this as a key disturbance by Nigeria to the whole Africa in retrospect to transnational trade affairs [8]. The land borders closure has major consequences which affected the Nigerian Economy and they include the following:

- It Caused a Massive Decrease in the Growth and Development of the Nigerian Economy: Nigeria's economy deteriorated by 1.6 percent in 2019 likened to the preceding year as reported by IMF (International Monetary Fund) in 2019 [13]. The closure of the borders led to a worldwide increase in crude oil price in 2020 which affects the country's economic growth and the citizen's earnings when most of the country's population feed from hand to mouth and their means of livelihood became much more difficult. International Trade in Nigeria with other neighboring African countries will be difficult as no nation will be willing to do business with a country whose economy is highly unstable and unpredictable [14].
- Devaluation of the Nigerian Currency: The Naira which is Nigeria currency fell from 30 percent of the dollar generating a shortage in Nigeria foreign exchange. The Nigerian currency value became irrelevant due to the low importation and exportation of goods and services which serves the countries international businesses and trade for boosting the Nigerian economy. Businesses and transactions conducted within and outside Nigeria will be closed down or shut down for good completely as the closure of the Land borders have depreciated the value and worth of the Nigerian currency with which trade is being conducted with [15].
- Shortage of materials imported into Nigeria: Nigeria rely on the importation of foreign products being brought into the country for trade purposes, as the country on its own, can hardly produce Nigerian-made products to aid the wants and needs of its citizens which is why most Nigerians prefers to buy foreign goods as it might be cheaper and affordable than the Nigerian-made products. Due to the closure of the land borders, the country suffers, not only on the decrease of products imported into the country but also from the rise in the price of the Nigerian-made products which has drastically affected the socio-economic growth of the country's economy and also affected its trans-border relations with other neighboring African countries [16].
- The Destabilization of Trade Liberalization in Africa: The Policies of Trade Liberalization in Africa is simply to promote free trade and when such trade agreement fails, it leads to fall in the financial market development, decrease in the financial market accessibility, increase in trade obstacles, low trade growth in African market businesses and political instability [17]. The closure of Nigeria border brought about a decline in the success that is meant to be achieved at regional and small intra-continent regional trade agreement.

## **Impact of the Border Closure on the Nigeria Economy**

The closure of the land borders was a strategy adopted by the Nigerian government to curb smuggling and other illegal activities conducted in and out of the country which resulted in the following;

- **It led to increase in the production of locally-made goods and products in the country:** The closure of the land borders has helped in making local goods comparable in price with other imported goods which come into the country through other channels which are still open as the importers will pay the applicable tariff on these goods which will increase the price. It also reduces the importation of foreign goods imported into the country, thereby providing ample opportunity for local producers to sell their products to consumers and this has led to self-sufficiency in food production as well as general economic growth and development because the closure of the land borders has compelled a massive investment in agriculture [12].
- **It contributed to the Development of local industries, especially the Agricultural sector:** Shutting the borders restricts the importation of goods and services into the country and this gives local manufacturers in the local industries the opportunity to scale, trade, and produce then also to make profit. It lessens the level of unfair rivalry they encounter from foreign investors and companies, thereby increasing their competitiveness and production of Nigerian-made products and as long as our local goods are patronized, it reduces the level of unemployment in the country because our uncontrollable appetites for foreign goods and services have been mitigated. This position has been exemplified in the Cement industry in Nigerian which is cited as a success story due to the land border and the shutting down of the land borders permits firms to attain economies of scale and guard growing industries, especially in Nigeria.
- **It aided in alleviating the issue of smuggling:** The illegal importation of goods and persons into the country had become a serious issue in the Nigerian economic system in which numerous industries have suffered from this deleterious act because goods cost billions of naira which involves food products especially rice, are being rustled into Nigeria from Benin Republic, but since the closure of the land borders, the country has been able to tame the fraudulent export of goods and other foreign products by fighting the importation of these products through the land borders and due to this, the production of local rice and other food products has become effective in the country in which the Nigerian citizens don't have to rely on foreign rice and imported food products. The closure of the land borders has also offered the Nigerian Security Agencies at the borders, a window of opportunity to identify the security lapses in the borders.

## **Reaction of African Countries to Nigeria's Land Border Closure.**

As a result of the border closure initiated by Nigeria, The Economic Community of West African States (ECOWAS) began the rejection of Nigerian goods as a retaliation strategy to the country's Land Border Closure. Adeola [14] opined that the Land Border Closure is a blow on the face of African continent's integration efforts because it is likely to destroy African Continental Free Trade Area Agreement (AFCFTA), which has the probability of becoming the world's major free trade zone, even exceeding the World Trade Organization, established in 1995. Foreigners, who are involved in the Trans-Border business and exporters, who are in trade area experienced fatalities as nations within the ECOWAS sub-region began to decline Nigerian products. The exporters reported that the action gradually crippled their businesses at large.

Such punitive actions certainly impacted negatively on the economy of the African countries as the exports done within the ECOWAS region in the African continent decreased. The countries that helped with opening border no longer do so because of the Nigerian land border closure. Nigeria does not assume to get the level of cooperation and recognition that it was getting before, because it has been hit hard by its closed borders decisions [17].

As Nigeria locked its Land Borders, Ghanaians closed down the Nigerians businesses in their country. It also closed down seventy businesses of Nigerians as they claimed it desecrated "section 27 of the Ghana Investment Promotion Centre (GIPC) Act 865", which orders that "the sale of goods and provision of services in a market, petty trading or hawking and selling of goods in a stall at any place" must be held in reserve only for Ghanaian citizens [14].

Nigeria share boarder with four countries but the largest is with Niger Republic, Cameroon and Benin Republic because there are practically 4,000 kilometers of border that occur amongst the three countries. Nigeria's cordial relationship with these countries involves bilateral agreements between them for the importation and exportation of products to promote their trade business and boost their respective economies. Nigeria's trade relations with these African countries aforementioned are the most important because these are the countries with which Nigeria trade the most with and some of the countries are Nigeria's immediate neighbors. Therefore, the international trade between them goes a long in promoting trade businesses and creates job opportunities which in turn, reduce unemployment and these border trades tends to aid the development and growth of the economy which stabilizes the relations between Nigeria and these other African countries. In Africa, Trade remains a major factor for socio-economic growth, reduction in poverty and regional network because it plays an important role in facilitating the procedures of a reliable transport network which ensures a steady and an apparent framework for the effective movement of goods and services across borders [12].

## **Conclusion and Recommendation**

This study depicts the fact that the smuggling of illegal products is a major problem faced by the Nigerian government, as it affects the economy. However, in an attempt to persuade the Nigerian government to never close its land borders

from its neighboring countries, both Nigeria government and its citizen needs to work together in unity to guarantee the total abolishment of smuggling in Nigeria.

Based on the finding of this study, a number of recommendations are put forward to curtail the issue of smuggling in Nigeria. The Government should make it a necessity to seek lasting and better ways to deal with smuggling through the land borders. Smuggling is not unique to Nigeria or Africa and in order to solve this recurring menace the country needs to leverage on modern technology, that can be used to combat smuggling and illegal importation and exportation, just like the advanced countries. The country also needs to create an enabling operating environment with the necessary amenities such as electricity and standard infrastructural roads which will alleviate the cost of production for the local entrepreneurs in order to promote the growth and development of the economy.

Furthermore, effective measures must be taken by the Nigerian Government to expand the economy. It must not just rely on the oil sector but should also focus its attention on the Agricultural sector in order to implement a market that is friendly so as to enhance foreign and local investments. In addition, the Land Border Agencies in Nigeria such as the Nigeria Customs Service (NCS) should engage its officers and men into rigorous training, seminars and workshop, both domestically and internationally on the tricks of manning or handling the land borders with modern gadgets and sophisticated equipment in order to combat smuggling. Finally, Nigeria needs to encourage its citizens by calling them to action, in order to support the importance of local products which cannot be overemphasized as there are several locally made products of international standards that currently exist in Nigeria.

## REFERENCES

1. Hoffman L.K., Malley P. Nigeria's Booming Borders. The Drivers and Consequences of Unrecorded Trade. in *Chatham House Report*. 2000;3(4):1–62.
2. Okorie N. Normative Theories. Theoretical Foundations of Studies in Communications. *Journal of Political Development and Strategies*. 2019;2(22):34–86
3. Leidong T.A. Nigeria's Border Closure Has Implications for Africa's Economic Integration. *Mail and Guardian*; 2019. URL: <https://mg.co.za/article/2019-10-20-nigerias-border-closure-has-implications-for-Africa%E2%80%99s-economic-integration>. Accessed: 30.01.2022.
4. Aluko O. Trans-border Communities Planning and the Problems of Arms Smuggling in the West African Sub-region: The Case of Nigeria-Benin Border Development. *International Journal of Asian social science*. 2012;2(1):71–80.
5. Adeola and Fayemi. Implications of Cross Border Migration. *Journal of West Africa Nation*. 2020;1(2):21–67.
6. Akindele R.A., Bola A.A. *Cross Border Security, Cooperation and Integration: Focus on Nigeria's Immediate Neighbours in the North-West Zone*. Lagos, Nigeria: Nigerian Institute of International Affairs. 2019;2(30):21–43.
7. Hardi T., Uszkai A. Theoretical Models of Cross-border Integration. *Sociální Studia / Social Studies*. 2017;1:9–30.
8. Prabhakar P. Hegemonic Stability Theory and the 20th Century International Economy. in *E-International Relations*. 2010; 1–7.
9. Minghi J. *Boundary Studies in Political Geography*. Annals of the Association of American Geographers; 1963.



10. Uche A. Nigeria Committed to Border Security and Development. *Voice of Nigeria*. URL: <http://voiceofnigeria.org/Bordersecub.htm>. Accessed: 31.03.2022.
11. Akinterinwa B.A., Basse E. *Cross Border Armed Banditry in the Northeast: Issues in National Security and Nigeria's Relations with its Neighbours*. Lagos Nigeria: Nigerian Institute of International Affairs; 2019.
12. Akpan U. *United Nations Economic Commission for Africa (UNECA) and Accelerating Africa's Development through Diversification*; 2019.
13. Boureima G. *Action Plan for Trade Exchanges Improvement and Food Security in Kano Kastina Corridor Zone*; 2014.
14. Adeola G. Cross Border Trade in West Africa: An Assessment of Nigeria and Niger Republic. Trade and Intra-regional Trade Flows in ECOWAS. *Journal of West African Integration*. 2019;1(2):86–161.
15. Rasaki R.A. *The Challenges of Parallel Administration along Borders*. Nigeria trans-Border cooperation. Lagos: University of Lagos Press; 2020.
16. Jean-Paul A. *Trade, Exchange Rate and Growth in Sub-Saharan Africa*, London Cambridge Press. URL: [www.cambridge.org/au/academic/subject](http://www.cambridge.org/au/academic/subject). Accessed: 30.01.2022.
17. Olagunju F. Food Security and Cross Border in the Kano-Kastina Corridor Zone. *International Journal of Economics and Finance*. 2019;4(3):1–54.

#### Information about the authors:

*Olumide O. Omodunbi* — MSc, Lectures at the Department of Political Sciences, Osun State University, Nigeria, ORCID: 0000-0003-3432-2940, e-mail: [olumide.omodunbi@uniosun.edu.ng](mailto:olumide.omodunbi@uniosun.edu.ng)

*Oluwadamilare S. Olawole* — Postgraduate Student of the Department of Political Sciences, Osun State University, Nigeria, ORCID: 0000-0003-3761-3823, e-mail: [dddearestdare@gmail.com](mailto:dddearestdare@gmail.com)

*Jimoh B. Muhammed* — Student of the Department Political Science and International Relations, Osun State University, Nigeria, e-mail: [olumideomodunbi@gmail.com](mailto:olumideomodunbi@gmail.com)

## Политика закрытия границ и ее последствия для нигерийской экономики

Олумиде О. Омодунби , Олувадамиларе С. Олаволе ,  
Джимох Б. Мохаммед

Осунский государственный университет,  
Нигерия, Осогбо, 4494  
[olumide.omodunbi@uniosun.edu.ng](mailto:olumide.omodunbi@uniosun.edu.ng)

**Аннотация.** Статья устанавливает, что закрытие сухопутных границ правительством Нигерии по отношению к соседним африканским странам из-за контрабанды и незаконной коммерческой деятельности, приводит к дестабилизации экономики страны, что требует радикальных изменений, которые определяют, повлияло ли закрытие сухопутных границ на рост и развитие нигерийской экономики, с учетом проблем контрабанды. В исследовании использовались данные, полученные в основном из вторичных источников: книг, статей, журналов, газет и других опубликованных материалов. Исследование показывает, что закрытие сухопутных границ имело определенные последствия, которые сводят на нет международные торговые договоры и планы развития экономики Нигерии, поскольку некоторые африканские страны имели неприятные последствия из-за закрытия сухопутной границы. Кроме того, в исследовании отмечается, что нигерийская экономика по-прежнему сталкивается с проблемой инфляции в результате высокой зависимости от иностранных и импортных товаров, но поскольку сухопутные границы были закрыты, были созданы рабочие места и развивалась отечественная промышленность, что привело к увеличению производства товаров местного производства, которые способствует росту и развитию нигерийской экономики. В исследо-

вании рекомендуется, чтобы правительство Нигерии инвестировало значительные средства в национальный бизнес и сельскохозяйственный сектор, поскольку это будет стимулировать иностранные и местные инвестиции, направленные на развитие нигерийской экономики.

**Ключевые слова:** граница, миграция, развитие, экономика, Нигерия

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

**История статьи:**

Статья поступила в редакцию: 01.02.2022. Статья принята к публикации: 30.03.2022.

**Для цитирования:**

*Omodunbi O.O., Olawole O.S., Mohammed J.B.* The Politics of Border Closure and Its Implications on the Nigerian Economy // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 2. С. 200–210. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-200-210>

**Информация об авторах:**

*Олумиде О. Омодунби* — преподаватель кафедры политологии Осунского государственного университета, Нигерия, ORCID: 0000-0003-3432-2940, [olumide.omodunbi@uniosun.edu.ng](mailto:olumide.omodunbi@uniosun.edu.ng)

*Олувададиларе С. Олаволе* — аспирант кафедры политических наук Осунского государственного университета, Нигерия, ORCID: 0000-0003-3761-3823, e-mail: [dddearestdare@gmail.com](mailto:dddearestdare@gmail.com)

*Джимо Б. Мухаммед* — студент кафедры политологии и международных отношений Осунского государственного университета, Нигерия, e-mail: [olumideomodunbi@gmail.com](mailto:olumideomodunbi@gmail.com)




DOI: 10.22363/2312-8313-2022-9-2-211-218

Научная статья / Research article

## Развитие инновационной деятельности в Болгарии: современные вызовы

М.Г. Бистрина  

Российский университет дружбы народов  
117198, Россия, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6  
 [bistrina\\_mg@pfur.ru](mailto:bistrina_mg@pfur.ru)

**Аннотация.** Рассмотрены развитие инновационной деятельности в Республике Болгария и современные вызовы, с которыми страна сталкивается при внедрении новшеств в малых и средних предприятиях, сферах образования и науки. В современных условиях стабильное экономическое развитие не может быть достигнуто без эффективно функционирующей инновационной системы. Инновации лежат в основе экономики знаний, а управление в XXI веке можно охарактеризовать как инновационный тип управления. В глобальном масштабе начинается переход от роста, ориентированного на инвестиции, к росту, ориентированному на инновации. Последнее, характерно для среднеразвитых стран, к которым относится и Республика Болгария и достигается за счет адаптации глобальных технологий к местному производству. Акцент делается на тенденции развития инноваций деятельности в Болгарии, для того чтобы до 2027 г. страна получила статус «умеренного новатора» в Европейском инновационном рейтинге.

**Ключевые слова:** инновации, управление, вызовы, стратегии, Болгария, ЕС

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

### История статьи:


Статья поступила в редакцию: 03.02.2022. Статья принята к публикации: 30.03.2022.

### Для цитирования:

Бистрина М.Г. Развитие инновационной деятельности в Болгарии: современные вызовы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2022. Т. 9. № 2. С. 211–218. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-211-218>

## Development of Innovation Activities in Bulgaria: Current Challenges

Maria G. Bistrina  

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University),  
Mikluho-Maklaya str., 6, Moscow, Russian Federation, 117198  
 [bistrina\\_mg@pfur.ru](mailto:bistrina_mg@pfur.ru)

**Abstract.** The article is devoted to the development of innovation activity in the Republic of Bulgaria and the modern challenges that the country faces when introducing innovations in small and medium-sized enterprises, education and science. In modern conditions, stable economic develop-

© Бистрина М.Г., 2022



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

ment cannot be achieved without an efficiently functioning innovation system. Innovation is at the heart of the knowledge economy, and management in the 21st century can be characterized as an innovative type of management. Globally, the transition from investment-driven growth to innovation-driven growth is beginning. The latter, which is typical for moderately developed countries, to which the Republic of Bulgaria belongs, is achieved through the adaptation of global technologies to local production. The focus is on the development trend of innovation activities in Bulgaria, so that by 2027 the country will receive the status of “moderate innovator” in the European Innovation Ranking.

**Key words:** innovation, management, challenges, strategies, Bulgaria, EU

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

**Article history:**

The article was submitted on 03.02.2022. The article was accepted on 30.03.2022.

**For citation:**

Bistrina M.G. Development of Innovation Activities in Bulgaria: Current Challenges. *RUDN Journal of Public Administration*. 2022;9(2):211–218. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2022-9-2-211-218>

В 1930 г. Джон Мейнард Кейнс в своем эссе «Экономические возможности для наших внуков» заявил, что если мы заглянем на 100 лет вперед, «мы увидим, что прогресс неизбежен» [1]. Вопрос не только в том, хотим ли мы этого, но еще и в том, способны ли мы понять коренные перемены, основы которых закладываются именно сейчас — времени, которое можно описать словами австрийского поэта Райнера Марии Рильке «Будущее вступает в нас для того, чтобы стать нами еще задолго до того, как оно обретет жизнь» [2].

Сегодня «инновация» — одно из самых современных слов в бизнесе, но в противовес этому утверждению — одно из самых неправильно понятых. Если в своем классическом значении понятие «инновация», происходящее от латинского слова *innovatio*, означает обновлять или изменять, то в настоящее время оно представляется как экономическое явление, реализующееся в виде сверх продуктов, сверх услуг, сверх процессов или сверх бизнес-модели, необходимых для облегчения и улучшения жизни человека. И если инновации эволюционны и неизбежны, то прогресс — это ряд повторяющихся положительных экономических циклов, которые строятся на уже достигнутом, уничтожают ненужное или устаревшее и заменяются чем-то более полезным и современным. Инновации считаются важнейшим компонентом современной экономики. «Коммерческая тайна» заключается в том, что в основе успеха каждой из компаний, о которых мы часто читаем в СМИ, лежат прежде всего инвестиции в инновациях.

Ключ к успешному инноватору заключается в том, что он не будет заново открывать для себя «горячую воду», а просто сумеет изменить стратегию таким образом, чтобы создать более эффективный, простой и легкий бизнес-подход, который принесет ему положительные финансовые результаты. Другими словами, не нужно читать или строить нереалистичные планы о внедрениях каких-то «больших» инновационных новшествах, а нужно смотреть на имеющиеся ресурсы и возможности, так как каждая компания или страна

уникальна и может создать свой собственный инновационный подход. В связи с этим, чтобы развивать инновации, необходимо инвестировать в имеющийся инновационный потенциал: структуры, ресурсы, мотивацию. Инновация не была бы сложной, если бы не недооценивали ни один из этих компонентов. Речь идет не о финансовых ресурсах и обеспеченности, а о правильном подходе и понимании «современности» в инновационных новшествах, как провокация к ее «практическую» сторону. Здесь следует подчеркнуть, что и у бизнеса, и у каждой страны есть выбор только между двумя основными стратегиями: инновационной или имитационной [3]. Однако, с другой стороны, каждый конкурент новатора оказывается подражателем, но само подражание создает хорошие предпосылки для развития новшеств или, по крайней мере, для их постепенных улучшений.

Создание эквивалентов инновационных продуктов является в какой-то мере полезным действием, формирующим структуру среды для принятия тех или иных инноваций. Следовательно, страны, которые, по существу, всегда соизмеримы по своим экономическим показателям с другими странами, предпочитают либо подражать успешным моделям, либо создавать свои собственные. На примере Болгарии, те цели, которые государство заложило в развитие ее инновационной стратегии (информационные технологии, мехатроника, биотехнология), ясно показывают направленность на развитие современных отраслей страны [4, 5]. Таким образом, инновационная стратегия становится лозунгом (вместо того, чтобы выполняла свою основную роль), подчиненной правильному пониманию термина инновации, в основе которого лежит процесс повышения качества жизни людей. За последнее десятилетие большинство государств-членов ЕС приняли целенаправленные меры по реализации своей инновационной политики путем разработки и реализации инновационных стратегий в соответствии со стратегической целью ЕС по построению эффективной экономики знаний.

В Финляндии и Швеции, например, принадлежащих к группе «ведущих новаторов» и определяемых как страны с развитой экономикой знаний, инновационная политика связана на прямую с образовательной политикой и развитием научных исследований, а также она тесно увязана с мерами по поддержке процесса коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности. Болгария, со своей стороны, не может похвастаться высокими показателями в области инноваций на макроэкономическом уровне и имеет ряд показателей, по которым она неконкурентоспособна. Страна занимает 35-е место в Глобальном инновационном индексе (ГИИ) (Global Innovation Report) за 2021 г. [6], который охватывает 132 страны мира. Страна показывает результат от 42,4 балла и, таким образом, поднимается на две позиции выше в международном рейтинге инноваций по сравнению с 2020 г., когда Болгария была на 37-м месте. Может ли Болгария улучшить свои позиции еще больше, если выберет адекватную модель подражания? Здесь необходимо уточнить, что такая идея усвоения «практикой подражания, имитации и копирования до совершенства», в свою очередь приводящая к экономическому

росту и к постепенным улучшениям, за которыми следуют новаторы, могут в долгосрочной перспективе способствовать развитию необходимой инноваций среды, не хорошо апробируемой в болгарской экономике в связи с болгарской ментальностью и адаптацией всего в любой сфере (так называемая «болгаризация»).

По данным INSEAD<sup>1</sup> (одна из ведущих и крупнейших в мире высших бизнес-школ, Фонтенбло, Франция), в основу четырех «и» экономического роста включены четыре важных фактора: инновации, инвестиции, институты и стартовые условия [7]. Первые определяют технологическую границу деления мира на «ядра» и «периферии». Болгария попадает в «периферию», а в страны «ядра» вступают Китай, Южная Корея и Япония [7].

Государственные учреждения с их упрощенным администрированием и отсутствием коррупции, создающие «стимулы к стабильности <... и...> облегчающие ведение бизнеса» являются третьим важным фактором, а «базовые условия» создают потенциал «гонки» или перезарядки [8], с которыми общество имеют шанс измениться и встать на путь конвергенции с богатой экономикой [7]. Для болгарской действительности, даже по прошествии двух десятилетий с начала инновационного 21 века, трудно достичь третьего важного фактора. В Болгарии слабые институты и коррупция, которые являются причиной затормаживания бизнеса, это, в свою очередь, становится серьезным препятствием для создания инноваций. Однако вокруг них постоянно поднимается шум, и они ежедневно являются предметом «дискуссий» со стороны СМИ и политиков.

В 2011 г. был создан Болгарский инновационный совет, основной целью которого является выход Болгарии из группы нерешительных новаторов к так называемым смелым новаторам и в краткосрочной перспективе удвоить средства, затрачиваемые на науку и инновации. По оценкам ЕК, государства-члены ЕС должны выделять 3 % своего ВВП на инновации и науку. Это на 1–1,5 % больше, чем сумма, которую страны выделяют на сегодняшний день. В Болгарии эта доля составляет всего 0,6 %. Задача состоит в том, чтобы увеличить бюджет с учетом использования возможностей ряда европейских программ — «Горизонт Европа», плана «Invest.eu» и нового Зеленого пакта из которого, по прогнозам, страны ЕС смогут потратить около 1 трлн евро до 2027 г. К ним также можно добавить EIC Accelerator (для улучшения и рыночной реализации инновационных и высокопотенциальных технологических решений), EIC Pathfinder (для научных исследований на начальном этапе) и EIC Transition (для капитализации достигнутых научных результатов и превращения их в возможности для внедрения инноваций в бизнесе)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Это ежегодный рейтинг стран по их способности к инновациям и успеху. Он опубликован Корнельским университетом, INSEAD и Всемирной организацией интеллектуальной собственности в партнерстве с другими организациями и учреждениями. Содержит анализ наиболее актуальных глобальных тенденций в области инноваций.

<sup>2</sup> Все три являются ключевыми инструментами Европейского инновационного совета (ЕСИ), целью которого является выявление и поддержка инновационных и многообещающих

[9]. Другим особенно благоприятным фактором является то, что для отдела «Инновации, наука, образование, культура и молодежь» в Болгарии есть представитель в ЕК — свой еврокомиссар, который оказывает поддержку бизнеса и науки для преодоления регресса в этих областях.

В связи с этим сделан первый шаг — покупка и установка одного из самых мощных суперкомпьютеров в «София технопарк»<sup>3</sup>. Последний, как и «Пловдивский технопарк»<sup>4</sup>, обеспечивает благоприятную среду для совместной деятельности различных университетов и бизнес-организаций в Болгарии с целью ускорения инновационного развития страны [10]. Идея создания технопарков должна расширяться и охватить университетские центры Варна, Габрово, Бургас. Она должна связываться с сетью бизнес-инкубаторов для стартапов. Технопарки стимулируют разработку и внедрение современных технологий в результате совместной инновационной деятельности образовательных и корпоративных структур [11]. Они рассматриваются как научно-производственная территориальная зона со сложной функциональной структурой, которая сочетает в себе необходимый научно-исследовательский и технологический потенциал и опыт, а ее функционирование основано на коммерциализации научно-технической деятельности и ускорении движения инноваций в сфера материального производства [12, 13, 14].

Оригинальным вариантом реализации электронного рынка для инноваций является Инновационная биржа, которая частично достигла одной из своих основных целей: создание соответствующей инновационной среды для предложения, спроса, исследования и последующей деятельности по внедрению новых инновационных продуктов, технологий и услуг. Инновационная биржа еще не реализована в Болгарии и в Центральной и Восточной Европе. Трудности здесь наблюдаются, и они прежде всего связаны в основном с отсутствием четкой правовой базы для инвестирования в разработку новых идей и продуктов, поскольку у инвесторов возникают определенные сомнения относительно того, будет ли их финансовое участие реализовано по назначению или будет направлено на другие цели. В Болгарии еще не принят Закон об инновациях, но в конце 2021 г. появилось Министерство инноваций и роста (МИР), непосредственно ответственное за развитие инноваций и технологий<sup>5</sup>. Однако Болгария попадает в определенную группу стран, для которых становится невозможным достижение устойчивого экономического

---

технологий и инноваций.

<sup>3</sup> В связи с этим, в соответствии с политикой ЕС и с помощью ОП «Развитие конкурентоспособности болгарской экономики» в период 2007–2013 гг. (в конце 2015 г.) в Болгарии был создан первый в Юго-Восточной Европе научно-технический парк — «София технопарк».

<sup>4</sup> ООО «Пловдив Технопарк» является первым предпринимательским технологическим парком в Болгарии, созданным со 100 % частным капиталом и важным для развития национальных и региональных предпринимательских экосистем.

<sup>5</sup> Под его юрисдикцией находятся такие структуры, как Европейская дирекция фондов конкурентоспособности, Болгарский банк развития, Болгарское инвестиционное агентство и «София технопарк».

роста без участия в экономике знаний, поскольку невысоки корпоративные налоги, дешевая стоимость рабочей силы и аутсорсинг, на котором в настоящее время базируются иностранные инвестиции, не способные быть прочной предпосылкой для конкурентоспособности без инвестиций в инновациях. На практике выясняется, что бизнес является основным инвестором, а вклад государства в инновации недостаточен. Следует отметить, что последние годы были определены меры, направленные на реструктуризацию образования в целях поддержки процесса коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности и их интеграции в бизнесе. Таким образом, страны, которые используют имитирующую стратегию инновационной деятельности, терпят неудачу в долгосрочной перспективе, потому что забывают о том, что локальные проблемы всегда специфичные [15]. Поэтому даже при выборе «адекватной модели» для подражания рано или поздно возникает дилемма создания инновационной стратегии. Но если посмотреть на Болгарию через призму инноваций как на страну ЕС, хотя она пока занимает последнее место в большинстве экономических рейтингов, на практике оказывается, что у нее больше шансов на прогресс и рост, чем у стран «ядра» из-за неблагоприятных стартовых условий. После пика кризиса COVID-19 в 2022 г. у Болгарии появились возможности ускорить свой инновационный потенциал, переформулировав свои стратегические приоритеты, видение и модели развития, основанных на знаниях экономики. В итоге, именно благодаря инновациям будет создана привлекательная среда для иностранных инвестиций, в которых нуждается Болгария. Они обеспечат новый вектор образовательных приоритетов 21 века для приобретения ключевых знаний и навыков (с лидирующей инновационной позицией). В то же время адаптируется болгарская экономика к «экономике знаний, которая создаст передовые концепции жизни для будущих поколений» [16]. Основным вызов для Болгарии с точки зрения инноваций состоит в том, чтобы понять и начать использовать некоторые, казалось бы, простые вещи, например «понимание инноваций означает не использование большего количества ресурсов, а более эффективное расходование и направление существующих ресурсов» [17]. Успех в нынешнем мире не означает быть гением, а скорее быть как можно более практичным, и когда дело доходит до стратегического мышления и планирования, оно не должно ограничиваться. Иначе мы всегда будем думать, что «Запад пойдет за нами», и встанем перед вечной болгарской дилеммой «одно дело хотеть, другое — уметь, а третье и четвертое — сделать» [18].

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Keynes M.J.* Economic Possibilities for Our Grandchildren, 1930 // *Essays in Persuasion*. New York: W.W. Norton&Co., 1963. P. 358–373.
2. *Рилке Р.М.* Мисли, Афоризми, Цитати, Пословици и поговорки. URL: [https://aphorisms-bg.blogspot.com/2017/11/blog-post\\_9.html](https://aphorisms-bg.blogspot.com/2017/11/blog-post_9.html). Дата обращения: 20.12.2021.
3. *Levitt T.* Innovative Imitation // *Harvard Business Review*. 1966. № 44. P. 63–70.



4. Иновационна стратегия на Република България. URL: <https://www.mi.government.bg/bg/themes/inovacionna-strategiya-na-republika-balgariya-14-287.html>. Дата обращения: 20.12.2021.
5. Иновационна стратегия за интелигентна специализация на Република България 2014–2020 г. URL: [https://www.mi.government.bg/files/useruploads/files/innovations/ris3\\_18.12.2018\\_bulgarian.pdf](https://www.mi.government.bg/files/useruploads/files/innovations/ris3_18.12.2018_bulgarian.pdf). Дата обращения: 20.12.2021.
6. Глобален иновационен индекс 2021 (Global Innovation Index 2021). URL: <https://www.mi.government.bg/bg/themes/globalen-inovacionen-indeks-2021-global-innovation-index-2021-2300-287.html>. Дата обращения: 20.12.2021.
7. Fatás A., Mihov I. The 4 I's of Economic Growth // INSEAD Business School Presentation, 2009. P. 1–14. URL: <https://faculty.insead.edu/fatas/wall/wall.pdf>. Дата обращения: 20.12.2021.
8. Acemoglu D., Robinson J. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. London: Profile Book, 2012. 571 p.
9. Европейски съвет за иновации (ЕСИ). URL: <https://www.pwc.bg/bg/services/grants-and-incentives/eic.html>. Дата обращения: 20.12.2021.
10. Иванова Р. Научните и технологични паркове като структура за развитие на иновации // Научни трудове на Русенския университет. 2016. № 55. Серия 5.1. С. 150.
11. Керчев Кр. Основи на иновационната политика. София: Унив. изд. “Стопанство”, 2011. 126 с.
12. Варамезов Л. Иновационен мениджмънт. Свищов: Акад. изд. “Ценов”, 2013. 215 с.
13. Георгиев И., Цветков Цв., Благоев Д. Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции. София: Изд. комплекс — УНСС, 2013. 91 с.
14. Пантелеева И. Управление на иновациите в индустриалното предприятие. Свищов: Акад. изд. “Ценов”, 2013. 259 с.
15. Дамянова Л.Т. Инновационна дейтелност в България: состояние и перспективы развития // Вопросы инновационной экономики. 2015. Том 5. № 3. С. 141–158.
16. Асланова Л. Иновациите — фактор за успешно стопанско управление по време на криза. Автореферат. Варна, 2021. 28 с.
17. Как да направим иновациите лесни? // Иновейшън стартър. 02.07.2015. URL: <http://innovationstarterbox.bg/blog/kak-da-napravim->. Дата обращения: 20.12.2021.
18. Хайтов Н. Мъжки времена в: Диви разкази, София, 1967. URL: <https://chitanka.info/text/2966-myzhki-vremena>. Дата обращения: 20.12.2021.

## REFERENCES

1. Keynes M.J. Economic Possibilities for Our Grandchildren, 1930 // Essays in Persuasion. New York: W.W. Norton&Co., 1963. P. 358–373.
2. Rilke M.R. Misli, Aforizmi, Citati, Poslovice i pogovorki. URL: [https://aphorisms-bg.blogspot.com/2017/11/blog-post\\_9.html](https://aphorisms-bg.blogspot.com/2017/11/blog-post_9.html). Accessed: 20.12.2021 (In Bulg.).
3. Levitt T. Innovative Imitation. *Harvard Business Review*. 1966;44:63–70.
4. *Inovacionna strategija na Republika Bulgaria*. URL: <https://www.mi.government.bg/bg/themes/inovacionna-strategiya-na-republika-balgariya-14-287.html>. Accessed: 20.12.2021 (In Bulg.).
5. *Inovacionna strategija za inteligentna specializacija na Republika Bulgaria 2014–2020 g*. URL: [https://www.mi.government.bg/files/useruploads/files/innovations/ris3\\_18.12.2018\\_bulgarian.pdf](https://www.mi.government.bg/files/useruploads/files/innovations/ris3_18.12.2018_bulgarian.pdf). Accessed: 20.12.2021 (In Bulg.).
6. *Globalen inovacionen index 2021* [Global Innovation Index 2021]. URL: <https://www.mi.government.bg/bg/themes/globalen-inovacionen-indeks-2021-global-innovation-index-2021-2300-287.html>. Accessed: 20.12.2021 (In Bulg.).
7. Fatás A., Mihov I. The 4 I's of Economic Growth. *INSEAD Business School Presentation*. 2009: 1–14. URL: <https://faculty.insead.edu/fatas/wall/wall.pdf>. Accessed: 20.12.2021.
8. Acemoglu D., Robinson J. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. London: Profile Book; 2012. 571 p.

9. *Evropeyski sovet za inovacii (ESI)*. URL: <https://www.pwc.bg/bg/services/grants-and-incentives/eic.html>. Accessed: 20.12.2021 (In Bulg.).
10. Ivanova R. Nauchnite I tehnologichni parkove kato struktura za razvitie na inovacii. *Nauchni trudove na Rusenskiya universitet*. 2016; 55 (In Bulg.).
11. Kerchev Kr. *Osnovi na inovacionnata politika*. Sofia: Univ. izd. Stopanstvo; 2011. 126 p. (In Bulg.).
12. *Varamezov L. Inovacionen menidjment*. Svishtnov: Akad. izd. Tsenov; 2013. 215 p.
13. Georgiev I., Tsvetkov Tsv., Blagoev D. *Menidjment na firmenite inovacii I investicii*. Sofia: izd. complex — UNSS; 2013. 91 p. (In Bulg.).
14. Pantaleeva I. Upravljenije na inovaciite v industrialnoto predpriятие. Svishtov: Akad. izd. Tsenov; 2013. 259 p. (In Bulg.).
15. Damyanova L.T. Inovacionnaja dejatelnost v Bolgarii: sostojanie I perspektivi razvitija. *Voprosi inovacionnoi ekonomiki*. 2015;5(3):141–158 (In Bulg.).
16. Aslanova L. *Inovaciite — factor za uspesjno stopansko upravljenije po vreme na kriza*. Avtoreferat. Varna; 2021. 28 p. (In Bulg.).
17. Kak da napravim inovaciite lesni? *Inoveishan starter*. 02.07.2015. URL: <http://innovationstarterbox.bg/blog/kak-da-napravim->. Accessed: 20.12.2021 (In Bulg.).
18. Haitov N. *Mujki vremena v: Divi razkazi, Sofia*. 1967. URL: <https://chitanka.info/text/2966-myzhki-vremena>. Accessed: 20.12.2021 (In Bulg.).

#### **Информация об авторе:**

*Бистрина Мария Георгиева* — кандидат политических наук, ассистент кафедры государственного и муниципального управления Российского университета дружбы народов, ORCID ID: 0000-0001-5676-506X, e-mail: [bistrina\\_mg@pfur.ru](mailto:bistrina_mg@pfur.ru)

#### **Information about the author:**

*Mariya G. Bistrina* — PhD in Political Science, Assistant Professor of the Department of Public Administration, Peoples' Friendship University of Russia, (RUDN University), Russian Federation, ORCID: 0000-0001-5676-506X, e-mail: [bistrina\\_mg@pfur.ru](mailto:bistrina_mg@pfur.ru)