

---

---

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 35.078.42 JEL Z18

DOI 10.26425/1816-4277-2018-7-5-11

**Долгова Елена Владимировна**  
студент, ФГБОУ ВО  
«Ульяновский государственный  
университет», г. Ульяновск  
*e-mail: e.v.panina@mail.ru*

**Слепова Владислава Викторовна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Ульяновский государственный  
университет», г. Ульяновск  
*e-mail: vlada\_skuratova\_73@mail.ru*

**Dolgova Elena**  
Student, Ulyanovsk State  
University, Ulyanovsk  
*e-mail: e.v.panina@mail.ru*

**Slepova Vladislava**  
Candidate of Economic Sciences,  
Ulyanovsk State University, Ulyanovsk  
*e-mail: vlada\_skuratova\_73@mail.ru*

## РОЛЬ ПОЛИТИЧЕСКИХ СЕТЕЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ОРГАНОВ ВЛАСТИ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ СРЕДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Аннотация.* Рассмотрены проблемы подготовки исполнения и контроля за исполнением управленческих решений в условиях изменяющейся практики государственного управления. Происходящие изменения обусловлены ростом активности гражданского общества, цифровизацией сферы государственного управления. С целью повышения эффективности принимаемых на региональном уровне решений необходимо выстраивать политические сети из акторов, заинтересованных в результате этих решений, с определением их ресурсности как одного из главных условий результативности. С развитием политических сетей, повышающих качество принятия и исполнения государственных решений на региональном уровне необходимо учитывать их ограничения. С целью поддержания их работоспособности необходимо предусматривать ротацию акторов.  
**Ключевые слова:** политическая сеть, государственная интервенция, управленческие решения, самоорганизация, публичная сфера, публичное управление, инициативное бюджетирование.

## THE ROLE OF POLITICAL NETWORKS IN THE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE DECISIONS MADE BY AUTHORITIES OF THE REGION IN THE CONDITIONS OF THE CHANGING ENVIRONMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION

*Abstract.* Problems of preparation of execution and control of execution of administrative decisions in the conditions of the changing practice of public administration are considered. The changes are caused by growth of activity of civil society, digitalization in the sphere of public administration. For the purpose of increase in efficiency of the decisions made at the regional level it is necessary to build political networks with the actors interested in result of these decisions putting their resourcefulness as one of the main selection conditions of effectiveness. At growth of the political networks increasing quality of acceptance and execution of the state decisions at the regional level it is necessary to consider their restrictions. For the purpose of maintenance of their working capacity it is necessary to provide rotation of actors.  
**Keywords:** political network, state intervention, administrative decision, self-organization, public sphere, public management, initiative budgeting.

Проблема эффективности принятия и исполнения государственных решений является основополагающей проблемой оценки эффективности государственного управления. Как любая система управления, система государственного управления производит решения и осуществляет регуляторное действие. При этом необходимо учитывать, что основания этого вопроса заложены в механизме определения пропорций внешнего управленческого воздействия государственного аппарата (субъекта) и самоуправления социальной системы (объекта), будь то отдельной группы, или общества в целом.

Роль самоуправления и самоорганизации на уровне региональных и местных сообществ возрастает по мере дальнейшего развития общественных отношений и перестройки производственного базиса. Относительно самостоятельные территориальные общности, представляющие собой самоорганизующиеся

и саморегулируемые системы, становятся все более частым явлением, сопровождающим многообразные процессы социально-экономической, общественно-политической, культурно-духовной, организационно-экономической деятельности. В качестве примера можно рассматривать опыт России в развитии территориального общественного самоуправления (далее – ТОС), когда ТОС берут на себя многие функции, присущие ранее органам власти, реализуя их с учетом исторически сложившихся местных условий. Таким образом, основополагающими элементами общественного устройства региона выступают региональные управленческие структуры, отраслевые структуры и структуры самоуправления. Именно от качества и степени согласованности принимаемых ими управленческих решений, согласованности их исполнения зависит благополучие населения и уровень развития управляемой территории. Это ставит задачу изменения подходов к организации и функционированию системы государственного управления на региональном уровне. По сути, речь идет о переходе к управлению социумом, формируемым на конкретной территории.

Цель статьи – рассмотрение подхода к повышению качества разработки и реализации государственных решений на уровне региона с помощью политических сетей. Задача исследования – определение границ регулирующего воздействия государства и саморегулирования общества на региональном уровне, определение места политических сетей в обеспечении эффективного баланса регионального государственного управления и самоуправления местных сообществ региона, формирование принципов рационализации региональной власти в рамках концепта публичной сферы.

В качестве гипотезы выдвигается предположение, что качество самих принимаемых государственных решений на региональном уровне и их исполнения в постиндустриальном обществе определяется составом политических сетей, иницилирующих и сопровождающих исполнение этих решений, их ресурсностью и мотивацией в достижении общих целей.

Единство и относительная автономность социума обусловлена сложившейся системой обмена продуктами деятельности всех, входящих в него субъектов. При этом регулирование обмена осуществляется с помощью юридических норм и с помощью нравственных установок, сложившихся норм поведения, традиций и обычаев. Регулирующие акты, принимаемые органами власти и органами местного самоуправления, должны учитывать имеющиеся в социуме тенденции, и регулировать те отношения, которые востребованы для его развития, но не могут быть отрегулированы силами самого социума. Таким образом, целью регулирования является повышение уровня жизни населения при одновременном сохранении и поддержании социотерриториальной целостности, способной самостоятельно осуществлять свою жизнедеятельность.

Необходимо учитывать, что при нарушении баланса между управлением, регулированием со стороны государства и самоуправлением, и саморегулированием со стороны социума наступает один из двух возможных сценариев его негативного развития:

– при избыточном вторжении управления и регулирования со стороны государства в уклад социума, в последнем развивается пассивность, иждивенческий настрой;

– при недостаточном участии государства в управлении процессами в социуме, формируется вакуум (дефицит) управления, заполняемый теневыми формами власти, такими как коррупция, преступность.

Таким образом, принимаемые органами власти решения, направленные на регулирование отдельных аспектов жизни социума определенной административно-территориальной единицы должны, на наш взгляд, отвечать следующим условиям:

– соответствовать запросам социума высшего порядка, а в ряде случаев еще и запросам межгосударственных объединений;

– соответствовать запросам социума административно-территориальной единицы;

– соответствовать запросам социальных групп, формирующих социум административно-территориальной единицы.

Запросы социальных групп определяются мотивами, входящих в них индивидов. Повышение информационной зависимости человека в постиндустриальном обществе приводит к искаженному пониманию им своих мотивов. Человек все чаще идет на поводу у коммерческой и политической рекламы и средств массовой информации, задача которых сводится именно к формированию новой системы мотивации, востребованной бизнесом и политической системой. Это чаще всего приводит к снижению качества жизни населения. В качестве противовеса этому процессу принято рассматривать развитие публичной сферы.

Вот что по этому поводу пишет Д. П. Гавра «Публичная сфера – это пространство для открытой общественной дискуссии, участники которой стремятся найти рациональное решение проблемы, а не отстаивают свои или чужие интересы. Публичная сфера возникла в западном обществе в тот момент, когда буржуазия начала набирать силу и попыталась стать независимой от государства. Свободная пресса и политические дебаты использовались буржуазией для того, чтобы публично огласить свою позицию и силой собственной аргументации победить своего оппонента в дебатах. Пространство публичной сферы периодически сокращалось или, наоборот, расширялось. Однако именно сейчас публичная сфера, по мнению Хабермаса, находится на грани исчезновения. Медиакорпорации и агентства по связям с общественностью, формирующие сообщения, которые распространяются по медиаканалам, воспринимают публичную сферу как анахронизм, пережиток прошлого. Главная цель медиакорпораций – получение прибыли благодаря трансляции рекламных сообщений на большую аудиторию» [1, с. 233].

А. А. Синкина на основе анализа большинства имеющихся определений публичного управления предложила выделить следующие его признаки:

- взаимодействие власти, гражданского общества, бизнес-сообщества;
- согласованность интересов всех заинтересованных сторон;
- транспарентность и институциональность взаимоотношений органов публичной власти и общества;
- наличие устойчивой обратной связи между акторами [3].

В этом заключается сложность и противоречивость процесса принятия и исполнения государственных решений на современном этапе развития общества. Одним из инструментов преодоления этой проблемы современная наука и практика видит выстраивание политических сетей.

Концепция политических сетей, впервые упоминаемая в 1940-50 гг., сформирована в 70-80-е гг. XX в. в ответ на зарождающиеся вызовы распространенным системам государственного управления, связанные с активизацией гражданского общества. Некоторые исследователи характеризуют этот период как период растущего уровня «нестабильности внутри национальных государств, когда к удивлению политических элит стало проявляться несоответствие систем государственного управления и современных форм гражданской активности. Потеря гибкости и эластичности не позволяла системе своевременно реагировать на импульсы извне» [2; с. 90]. Последующий период, начавшийся в 90-х, усилил наметившиеся процессы проникновения цифровых технологий во все сферы жизни социума. Принятие решений в условиях «цифровой гласности» и «цифровой демократии» кардинальным образом изменилось, все большее число акторов получили возможность стать прямыми участниками процесса принятия государственных решений, а также осуществлять общественный контроль за ходом их исполнения. К тому же в этот период происходит новый виток глобализации, обостряющий проблему интеграции государств в международные политические и экономические союзы вплоть до создания союзных государств, таких как Европейский Союз (далее – ЕС). Преобразуется институт традиционного правительства, уступая место электронному правительству, чьей основной целью становится постоянное совершенствование качества, доступности и номенклатуры государственных услуг, предоставляемых населению.

Формирование и возрастание активности гражданского общества, выход этого процесса за пределы национальных границ с формированием международных гражданских структур и движений, принимающих активную роль в разработке и реализации все большего числа государственных решений, приводит к необходимости кардинального изменения систем государственного и муниципального управления, построенных на принципах, отличных от традиционных. Эту тенденцию отметили составители Атласа новых профессий, выделив целый блок новых профессий в государственном управлении, позволяющих выстраивать и управлять политическими сетями [6].

Понятие «политическая сеть» представляет собой многогранную дефиницию, включающую в себя и современные подходы сетевого принципа управления, развитие практик общественного взаимодействия в социальных сетях, принципиально новые подходы к информационному обеспечению процессов принятия управленческих решений и организации их исполнения, в частности, уход от линейных одноканальных систем в сторону сетевых многоканальных систем. Данные изменения уже сейчас требуют пересмотра нормативной базы государственного и муниципального управления. Эти явления были объединены исследователями Кенис и Шнейдер в понятие «Новая парадигма сложности» [10].

Множество авторов отмечает, что концепция политических сетей в обосновании процессов принятия государственных решений на уровне региона, государства, межгосударственном уровне все чаще используется в качестве инструмента совершенствования системы государственного управления в современных условиях развития социума [8; 9; 11; 12].

Немецкая политолог Таня Берцель сформулировала одно из общепринятых определений политических сетей. Политическая сеть – это «набор относительно стабильных неиерархичных отношений разнообразных взаимозависимых акторов, которые разделяют общий интерес относительно вырабатываемой политики и обмениваются имеющимися ресурсами для достижения поставленных целей, признавая тот факт, что сотрудничество является наиболее подходящим для этого методом» [7, с. 254].

В отечественной науке предложено понимание политической сети как «системы государственных и негосударственных образований в определенной сфере политики, которые взаимодействуют между собой на базе ресурсной зависимости в целях достижения согласия по интересующему всех политическому вопросу, используя при этом формальные и неформальные подходы» [4, с. 103]. В этом определении, на наш взгляд, заложен более конкретный подход к пониманию механизма устройства и работы политических сетей, а именно, взаимодействие акторов на базе ресурсной зависимости.

Для развития политических сетей важны не столько их участники, сколько складывающиеся между ними взаимодействия. Именно качество взаимодействия определяет результативность той или иной политической сети. Взаимодействие может проявляться в обмене материальными и нематериальными ресурсами, включая эмоциональные и идеологические связи [14]. Это, в свою очередь, предопределяет требования к структуре социальных сетей, которая наиболее удачно, на наш взгляд, описана в работах Д. Ноука и Дж. Куклински, где акторы сетей разделены на «центры» и «клики». «Центры» являются центрами принятия решений политических сетей, своего рода ядром сети [11]. «Клики» играют роль коммуникационных образований, позволяющих ядру осуществлять обратную связь со своим окружением, которым предстоит принимать активное или пассивное участие в реализации принятых решений и обеспечивать обратную связь.

Значительный опыт реализации механизма политических сетей для принятия и исполнения государственных решений в сложных условиях изначального отсутствия единых интересов акторов накоплен в ЕС и Совете Европы.

Белая книга о европейском управлении и доклад *Networking People for a Good Governance in Europe*, представляют обобщенный опыт использования политических сетей в управлении государственными и межгосударственными решениями [13; 15]. В этих источниках отмечается, что политические сети являются необходимым и наиболее эффективным инструментом принятия и исполнения государственных решений, сохраняя при этом множество существенных недостатков и ограничений.

К достоинствам политических сетей относят:

- максимальную включенность стейкхолдеров из самых разных областей, заинтересованных или затронутых принимаемым государственным решением;
- гибкость политических сетей, позволяющая решать комплексные проблемы при участии всех политических групп, что повышает легитимность решения и политического процесса в целом [13].

К недостаткам политических сетей можно отнести:

- сложность их формирования и развития;
- значительная потенциальная опасность для общества при формальном подходе к формированию и развитию политических сетей;
- зависимость качества политических сетей от зрелости гражданского общества.

Исследования опыта работы около пятидесяти политических сетей в ЕС позволило выделить четыре основных функциональных типа исходя из доминирующей функции:

- сети, выполняющие коммуникационную функцию в реализуемых программах и проводимой политике;
- сети, выполняющие функцию консультационного сопровождения принимаемых государственных решений, оформляемых в виде программы или политики;
- сети, выполняющие функцию внедрения принятых решений;
- сети, выполняющие функцию политического планирования, определяющего коридор альтернатив принимаемых государственных решений [13].

Политические сети, в целом, обладают потенциалом к повышению качества принятия и исполнения государственных решений. Мы считаем также, что их стоит рассматривать как необходимое условие повышения эффективности, внедряемой с 2011 г. в Российской Федерации (далее – РФ) практики оценки регулирующего воздействия нормативных актов. Одним из сдерживающих факторов развития практики оценки регулирующего воздействия является дефицит и качество экспертов. Политические сети могут способствовать преодолению этой проблемы, по крайней мере, по следующим причинам:

- политические сети состоят из акторов, имеющих реальный опыт работы в регулируемой сфере, способных оперативно реагировать на происходящие в сфере регулирования изменения;
- политические сети объединяют людей из разных уровней управленческих иерархий от лиц, принимающих решения до исполнителей, что дает возможность своевременно оценить возможные риски управления принимаемым решением;
- политические сети наделяют лиц, принимающих решения большим политическим капиталом, позволяющем, в том числе, при необходимости выходить за пределы региона с законотворческими инициативами;
- политические сети позволяют содействовать поиску компромисса при выработке решений в условиях ярко выраженных противоречий позиций акторов;
- политические сети способствуют социализации и повышению социальной сплоченности в обществе, улучшению социальных коммуникаций в обществе, как следствие повышается качество принятия и реализации решений;
- наличие фактора мотивированного взаимодействия между акторами политической сети позволяет выявлять проблемы, связанные с регулированием, вызванные ошибками в концепции решения в основе нормативного акта.

Важным ограничителем развития практики использования политических сетей при принятии и оценке качества и эффективности государственных решений является вопрос регулирования властных отношений в сети. Преимущество гибкости и лабильности сети в ранние периоды ее деятельности, теряется в процессе формализации отношений между акторами, что приводит к потере этих ключевых достоинств политических сетей [5].

Между тем, это не повод отказываться от их дальнейшего внедрения. Необходимо учитывать, что идут серьезные революционные изменения парадигмы публичного управления. Для нейтрализации угроз перерождения политической сети в формализованную сеть принятия решения, необходимо поддерживать ее открытость, включая все большее количество ресурсных участников. При этом, ресурсность актора должна являться основным критерием входа в политическую сеть, подтверждая валидность его позиций в вопросах, регулируемых политической сетью.

В регионах РФ развитие политических сетей только набирает обороты. В качестве наиболее распространенной в последнее время практики создания политических сетей можно выделить создание политических сетей в сфере бюджетного планирования, или, так называемое инициативное бюджетирование. Этот опыт уже хорошо зарекомендовал себя в зарубежной практике. К примеру, наиболее удачно эта система развивается в Португалии, где в муниципалитете Оейраш с 2012 г. активно внедряется проект «Партисипативный бюджет», подразумевающий активное вовлечение общественности в принятие решения о наиболее эффективном использовании 5 % муниципального бюджета. Данный проект позволил структурировать гражданское общество, выстроить взаимодействие с властью и начать формировать на уровне муниципалитета политическую сеть, поддерживающую развитие территории в условиях жестких бюджетных ограничений.

Аналогичный проект внедряется в Ульяновской области с 2015 г. по двум направлениям: проект поддержки местных инициатив и проект «Народный бюджет» (аналог «Партисипативного бюджета»). За два года реализации проекта местных инициатив число муниципальных образований Ульяновской области, принимающих участие в нем, выросло до 97, что составляет 66 % от общего количества городских и сельских поселений региона. Участие заинтересованных акторов позволило повысить качество принимаемых решений в отношении расходования бюджетных средств на повышение качества жизни населения. Жители вместе со специалистами муниципальных образований участвовали в подготовке конкурсной документации, сборе денежных средств для реализации проекта, контролировали ход строительных или ремонтных работ, участвовали в приеме-сдаче объектов. В результате за два года реализации проекта успешно реализовано

68 проектов развития муниципальных образований Ульяновской области, подготовленных на основе местных инициатив граждан, на общую сумму 86,5 млн руб. В 2017 г. сумма увеличена до 100 млн руб. Из затраченных средств 72 % составили средства областного бюджета, 13 % – местного бюджета, 10 % – населения и 5 % – организаций и индивидуальных предпринимателей. По отраслям местные инициативы распределились следующим образом: 57 % проектов в сфере культуры (ремонт домов культуры), 24 % – проекты благоустройства, 11 % – проекты водоснабжения населения.

В рамках второго проекта инициативного бюджетирования – «Народный бюджет» в Ульяновской области был реализован в 2016 г. 51 проект на общую сумму 25,8 млн руб., а в 2017 г. – 54 проекта на общую сумму 29,5 млн руб. Проекты были направлены на благоустройство, ремонт социально-значимых объектов, ремонт дорог и мостов, организацию культурно-массовых мероприятий.

Таким образом, первый опыт создания политических сетей в рамках принятия и исполнения бюджетных решений на уровне региона и муниципалитета показал, что данный подход может рассматриваться как эффективный и устойчивый механизм поиска и реализации решений по сложным вопросам государственного управления структурными преобразованиями в экономике и социальной сфере на региональном уровне. Исходя из опыта внедрения политических сетей в управление бюджетным процессом на региональном и муниципальном уровне можно сделать следующие выводы:

- на первом этапе развития практики принятия государственных решений с использованием политических сетей больший упор делается на формирование политических сетей, выполняющих коммуникационную функцию в реализуемых программах и проводимой политике и функцию консультационного сопровождения;
- по мере развития управленческих и лидерских компетенций в гражданском обществе, формировании его структуры осуществляется переход к политическим сетям, выполняющим функцию внедрения принятых решений, и функцию политического планирования, задающего коридор альтернатив для принимаемых государственных решений;
- в условиях разделения государственной власти и муниципальной власти (наличие местного самоуправления), усиление институтов гражданского общества на муниципальном уровне приводит к ускорению перехода к политическим сетям внедрения и политического сопровождения принимаемых государственных решений. Это можно наблюдать на практике развития ТОС в РФ, когда ТОС все больше берут на себя вопросы территориального развития, а также становятся своего рода кадровым резервом для развития представительной (на уровне местного самоуправления) и законодательной (на региональном уровне) власти.

#### *Библиографический список*

1. Гавра, Д. П. Основы теории коммуникации: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
2. Осипов, В. А. Концепция политических сетей: переход к исследованию качественных характеристик и его значение для российской политической теории и практики // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. – 2015. – С. 90.
3. Синкина, А. А. Бюджет для граждан, как инструмент публичного управления общественными финансами // Сибирская финансовая школа. – 2017. – № 1. – С. 79-85.
4. Сморгун, Л. В. Сетевой подход к политике и управлению // Полис. Политические исследования. – 2001. – № 3. – С. 103.
5. Стрежнева, М. В. «Транспаративные сети» в ЕС // Международные процессы. – 2008. – № 1 (16). – Т. 6 [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://www.intertrends.ru/sixteenth/016.htm> (дата обращения: 04.06.2018).
6. Атлас новых профессий: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://atlas100.ru> (дата обращения: 09.06.2018).
7. Börzel, T. A. Organizing Babylon – On the different conceptions of policy networks // Public Administration. – 1998. – V. 76. – I. 2. – p. 253-273.
8. Christopoulos, D. C. The Governance of Networks: Heuristic or Formal Analysis? // Political Studies. – 2008. – V. 54. – I. 2. – Pp. 475-481.
9. Kassim, H. Policy Networks, Networks and European Union Policy-Making: a Sceptical View // West European Politics. – 1993. – V. 17. – I. 4. – pp. 15-27.
10. Kenis P., Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox / P. Kenis, V. Schneider // Policy Network: Empirical Evidence and Theoretical Considerations / B. Marin, R. Mayntz (eds.). Frankfurt a/M: Campus Verlag, 1991. 24 p.
11. Knoke D. Network Analysis / D. Knoke, J. Kuklinski. – Beverly Hills, 1982. – 96 p.

12. Peterson J. Policy networks // Political Scienceseries, Institute fürHöhereStudien (IHS). Wien, 2003 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw\\_90.pdf](http://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw_90.pdf) (дата обращения: 04.06.2018).
13. Report of Working Group, Networking People for a Good Governance in Europe, May 2001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ec.europa.eu/governance/areas/group9/report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/governance/areas/group9/report_en.pdf) (дата обращения: 14.06.2018).
14. Wasserman S. Social Network Analysis. Cambridge University Press / S. Wasserman, K. Faust. – Cambridge, 1994, 825 p.
15. White Paper on European Governance, European Comission, July 2001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ec.europa.eu/governance/white\\_paper/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/governance/white_paper/index_en.htm) (дата обращения: 18.05.2018).

#### References

1. Atlas novyh professij [*Atlas of new professions*]. Available at: <http://atlas100.ru> (accessed 09.06.2018).
2. Gavra D. P. Osnovy teorii kommunikacii [*Basics of communication theory*]: Uchebnoe posobie. Standarttret'egopokoleniya. SPb.: Piter, 2011. 288 p.
3. Osipov V. A. Konceptiyapoliticheskikhsetej: perekhod k issledovaniyukachestvennyhharakteristiki ego znacheniedlyarossijskojpoliticheskoteoriiipraktiki [*The concept of political networks: transition to the research of qualitative traits and its meaning for the Russian political theory and practice*] // Vestnik Rossijskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Politologiya [*Papers of Russian University of Friendship of Nations*], 2015. p. 90.
4. Sinkina A.A. Byudzheth dlya grazhdan, kak instrument publichnogo upravleniya obshchestvennymi finansami [*Budget for citizens as a tool of public governance by public finances*] // Sibirskaya finansovaya shkola [*Siberian School of Finance*], 2017, I. 1, pp. 79-85.
5. Smorgunov L. V. Setevojpodhod k politikeiupravleniju [*Network approach to the policy and administration*] // Polis [*Polis*], 2001, I. 3, p. 103.
6. Strezhneva M. V. «Transpravitel'stvennyeseti» v ES [*«Transgovernmental networks» in EU*] // Mezhdunarodnye processy [*International processes*], 2008, № 1 (16), V. 6. Available at: <http://www.intertrends.ru/sixteenth/016.htm> (accessed 04.06.2018).
7. Börzel T. A. Organizing Babylon – On the different conceptions of policy networks // Public Administration, 1998. V. 76, I. 2, pp. 253-273.
8. Christophoulus D. C. The Governance of Networks:Heuristic or Formal Analysis? // Political Studies, 2008. V. 54, I. 2, pp. 475-481.
9. Kassim H. Policy Networks, Networks and European Union Policy-Making: a Skeptical View // West European Politics, 1993, V. 17, I. 4, pp. 15-27.
10. Kenis P., Schneider V. Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox // Policy Network: Empirical Evidence and Theoretical Considerations / B. Marin, R. Mayntz (eds.). Frankfurt a/M: Campus Verlag, 1991. 24 p.
11. Knoke D., Kuklinski J. Network Analysis.BewerlyHills, 1982. 96 p.
12. Peterson J. Policy networks // Political Science series, Institute für Höhere Studien (IHS). Wien, 2003. Available at: [http://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw\\_90.pdf](http://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw_90.pdf) (accessed 04.06.2018).
13. Report of Working Group, Networking People for a Good Governance in Europe, May 2001. Available at: [http://ec.europa.eu/governance/areas/group9/report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/governance/areas/group9/report_en.pdf) (accessed 14.06.2018).
14. Wasserman S., Faust K. Social Network Analysis. Cambridge University Press. Cambridge, 1994, 825 p.
15. White Paper on European Governance, European Comission, July 2001. Available at: [http://ec.europa.eu/governance/white\\_paper/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/governance/white_paper/index_en.htm) (accessed 18.05.2018).