

# Не все, что соединяет, является сетью

Саймон Херн и Энрике Мендизабал

Сравнительно долгое время сети рассматриваются как эффективная альтернатива неконтролируемым рынкам и управляемым иерархическим формам организации (Пауэлл, 1990). В сфере государственных интересов, сети являются преобладающим фактором при формулировании политики (Питерсон, 2003), внедрении инноваций (Энгель, 1997) и глобальном регулировании (Райнике и Денг, 2000). Хотя сети и не являются новым феноменом на арене развития, как отмечает Рамалингам (2011) в своем последнем литературном обзоре, они приобретают все большую популярность. Например, доноры обращаются к сетям для доставки помощи, общественные организации используют сети для коллективной защиты интересов, научные работники взаимодействуют с помощью сетей для усиления политического влияния.

Но всегда ли сети являются наиболее подходящим решением? Если так, то как мы можем использовать их с наибольшей выгодой? В этой информационной заметке мы аргументируем за более строгое понимание природы сетей, особенно их ценности (и стоимости), и предлагаем вашему вниманию исправленный Принцип сетевых функций в качестве модели для рационального инвестирования.

Очевидно, что сети обеспечивают эффективным механизмом для обучения (Пауэлл, 1990) и внедрения инноваций (Энгель, 1997), а также делают возможной совместную работу за пределами привычных организационных, культурных и функциональных рамок. Но сети также обладают своими рисками и стоимостью. В одной из последних статей в журнале «The New Yorker» Малколм Глэдвелл раскритиковал социальные сети и поднятый в международной прессе ажиотаж о способностях этих сетей к изменению окружающего мира. Мы можем не согласиться с его доводами, но приветствуем вызов брошенный сетям, воспринимающихся как панацея от всех проблем. Вот один из его аргументов: «Так как сети не имеют структуру централизованного управления и четкой субординации, они сталкиваются с серьезной проблемой при постановке целей и достижении консенсуса. Сеть не способна думать стратегически - сеть хронически предрасположена для конфликтов и ошибок. Как можно прийти к сложному тактическому или стратегическому решению, или выбрать направление, когда каждый участник имеет равносильное право голоса?» (Глэдвелл, 2010)

## Что такое сеть?

Слово «сеть» используется в различных смыслах и контекстах - от официальных сетей с правом членства до неофициальных социальных сетей. Это слово используется настолько часто, что иногда бывает сложно понять его истинное значение (Рамалингам 2011). По этой причине, чрезвычайно важно определить, что нами понимается под этим термином.

В рамках этой статьи мы предлагаем «широкое» определение термина «сеть», однако также рассмотрим более «узкое» понятие на примере конкретных типов сетей. Начнем с определения, используемого Ньюманом (2003), которое может включать в себя все, что носит эмблему «сеть», но в тоже время позволяет сфокусироваться на интересующем нас предмете. Ньюман рассматривает сеть как набор взаимосвязанных между собой объектов или акторов. Мы принимаем это определение, но нам бы также хотелось более детально рассмотреть обсуждаемые нами типы сетей.

Прежде всего, здесь мы имеем дело с актерскими сетями, а не с объективными. Во-вторых, нас интересуют сети как отдельная форма организации, которые отличаются от иерархических институтов или финитных проектов. В-третьих, нас, прежде всего, интересуют сети, образовавшиеся вокруг определенных проблем или общепринятого набора ценностей, а не сети, образовавшиеся исходя из местоположения или вокруг события. В-четвертых, мы имеем дело с сетями, имеющими определенную цель по отношению к поставленным проблемам, и предполагается взаимодействие на пути к цели. Наконец, деятельность большинства рассматриваемых нами сетей поддерживается идентифицируемыми вспомогательными организациями, например, секретариатом, координатором, управляющей группой или «стюардами».

Зачастую термин «сеть» используется для обозначения механизмов, которые поддерживают сеть или связывают ее участников – будь то секретариат, почтовая рассылка, онлайн-платформа или событие. Это кажется небольшим препятствием, на самом деле является симптомом более серьезной проблемы. Далеко не всегда видна четкая разница между сетью и ее вспомогательным элементом. Вспомогательная организация может, а зачастую так и есть, создаваться по образцу иерархической организации или конечного проекта (с весьма заинтересованным правлением или участниками). Значит, она может рассматриваться и изучаться соответствующе – ее цели и задачи могут проектироваться с помощью рабочих планов и прогнозируемых бюджетов. Но эта структура и вид услуг не являются сетью, сеть – это люди и взаимоотношения между ними.

Когда мы говорим об «организации», «создании» и «развитии» сетей, мы обычно подразумеваем вспомогательный элемент – формирование секретариата или создание координирующего проекта – а не саму сеть. Так как сети строятся на взаимоотношениях между ее членами, мы не можем и не должны утверждать, что сеть можно создать как проект

или организацию. Мы должны заменить используемые понятия, таким образом, вместо «начинать», «направлять» и «управлять» мы отдаем предпочтение словам «содействовать», «способствовать» и «помогать» развитию сети.

Наш опыт подсказывает, что все, что мы можем сделать, содействуя развитию сети, это определить существующие или потенциальные связи и в дальнейшем усиливать их, повышать эффективность, расширять, закреплять или другим образом видоизменять их. Это и означает развивать сеть.

Если для развития сети нужно инвестировать время и усилия, тогда необходимо четкое представление того, во что мы инвестируем и по какой причине – нам нужен способ, чтобы описать сети и те преимущества, ради которых они планируются. Сети нельзя поместить в какое-либо конкретное определение, которое даст их детальное описание: сети структурированы по-разному и действуют исходя из различных процессов, определяемых их природой и фактом отсутствия субординации. Практичнее рассматривать сети через их свойства и шаблоны поведения, а также через призму их деятельности – функции сетей. Более детальный аргумент в пользу такого подхода приводится в работе Мендизабала (2006а).

## Исправленный Принцип сетевых функций

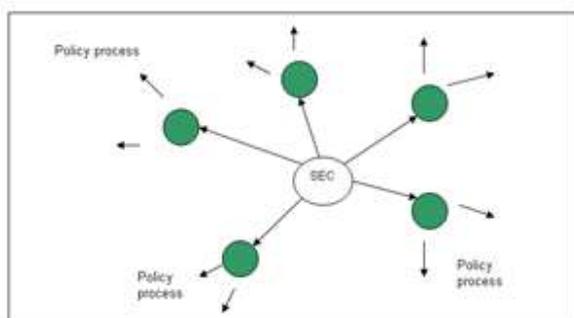
Идея функций была использована Энрике Мендизабалом при разработке Принципа сетевых функций, или NFA [Network Functions Approach]. Вдохновением для работы послужила типология функций Стивена Йео (2004). Принцип разрабатывался для сетей политических исследований (Мендизабал, 2006а), позже он был задействован в совместной работе с Беном Рамалингамом, который применил его по отношению к гуманитарным сетям и сетям в государственном секторе (Рамалингам и Мендизабал, 2008). С тех пор принцип используется в различных областях, в том числе для стратегического планирования, проведения анализа и оценки сетей. Подход комбинирует четыре элемента: цель, роль, функцию и форму.

Цель – это смысл деятельности сети, оправдывающий ее существование, но в тоже время, цель не зависит от способа ее достижения. Зная цель можно ответить на вопрос: «Почему мы поддерживаем сеть или работаем как сеть?» Цели могут быть долгосрочными (достижение Целей развития тысячелетия), инструментальными (поставка продукции или услуг конкретной группе населения) или «флюидными» (усовершенствовать политические дебаты).

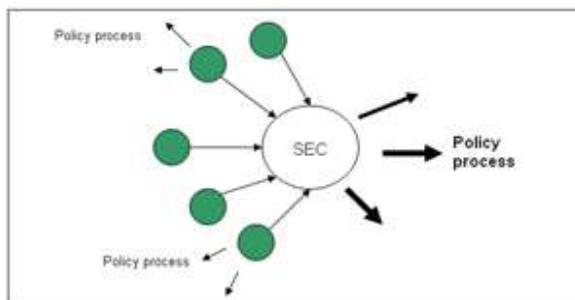
Роль сети заключается в распространении определенных ценностей среди ее членов на пути к цели. Могут предполагаться две первичные роли – поддержка и посредничество. В сетях поддержки участники сети действуют независимо, как агенты перемен, но присоединяются к сети для получения поддержки, способствующей более эффективной работе. В посреднических сетях участники координируют свои усилия друг с другом и действуют как единый агент перемен. Эти две противоположности подразумевают два различных способа работы внутри сети, где участники сети взаимодействуют друг с другом и вспомогательной организацией. Рисунок 1 иллюстрирует эти роли в простой веерной сети с центральным секретариатом.

**Рисунок 1: Сеть поддержки и посредническая сеть**

Поддержка



Посредничество



(Мендизабал, 2006а)

На практике, большинство сетей балансируют между двумя типами, но лишь некоторые понимают, или принимают все минусы и плюсы такой организации.

Функции дают более детальное представление о деятельности сети. Проведенное исследование в рамках программы RAPID позволило определить некоторое количество не эксклюзивных функций у большинства сетей: развитие общественных структур или координация, обработка информации и знаний, распространение общих или коллективных ценностей и взглядов, содействие обучению участников (основанном на исследованиях и т.д.), инвестирование и обеспечение ресурсами, опытом или поддержкой, а также объединение различных заинтересованных лиц и групп.

Форма отображает структурные и организационные характеристики сетей, включая географические или тематические рамки, членство, управление, внешнюю среду, стратегическую и адаптивную способность, а также необходимые

ресурсы, такие как потенциал и опыт, связи и финансирование (Мендизабал, 2006б). Основная идея Принципа сетевых функций заключается в том, что форма сети должна соответствовать ее функциям, так как организационное устройство играет ключевую роль в исполнении этих функций.

Опираясь на опыт в управлении и работе с различными сетями, а также опыт, полученный в процессе исследования других функциональных определений, мы предлагаем альтернативную версию Принципа с основными модификациями, отражающими наше сегодняшнее суждение.

1. Мы проводим границу между сетевыми функциями и функциями вспомогательной организации.
2. Мы пересмотрели альтернативные функциональные модели для создания списка функций, которые могут применяться в более широком диапазоне.
3. Вместо дискретных функций, мы предлагаем категории для инкапсуляции целого ряда функций.
4. Мы рассматриваем дополнительные аспекты, касающиеся сетевых форм.

## Исправленные функции

Взгляд на сети с функциональной перспективы не является новым - ряд функциональных моделей рассматривался в ранних работах. Если приглядеться к нескольким из моделей, то можно обнаружить значительное сходство и совпадение сетевых функций, в частности, можно выделить пять тем: управление знаниями, привлечение внимания и пропаганда, развитие сообщества, объединение гетерогенных групп и мобилизация ресурсов.

- Под функцией управления знаниями подразумевается способность сетей приобретать (Подольны и Пейдж, 1998), обрабатывать (Йео, 2004), распространять знания (Райнице и Денг, 2000), а также обмениваться ими (Мартинез-Диаз и Вуд, 2009).
- Функции привлечения внимания и агитации помогают сетям выносить проблемы на глобальную повестку дня (Райнике и Денг, 2000), оказывать давление на влиятельные круги (Вадделль, 2009), усиливают высказывания членов или участников (Йео, 2004), а также увеличивают их статус и легитимность (Подольны и Пейдж, 1998).
- В-третьих, под развитием сообщества понимается возможность сформировать единое мнение у различных сторон (Вадделль, 2009), содействовать построению целостных, взаимоподдерживающих сообществ, характеризующихся сильными связями (Йео, 2004), устанавливать и распространять нормы и стандарты (Мартинез-Диаз и Вуд, 2009) и поощрять участие благодаря увеличению доверия среди участников сети (Райнике и Денг, 2000).
- В-четвертых, функция объединения гетерогенных групп подразумевает создание «моста» между группами, встреча которых вряд ли бы состоялась в нормальных условиях (Йео, 2004), способствование принятию консенсуса между группами, которые в нормальных условиях скорее не смогли бы прийти к согласию (Мартинез-Диаз и Вуд, 2009), создание когерентности через организацию (Вадделль, 2009) и развитие взаимосвязей между потребностями и ресурсами (Райнике и Денг, 2000).
- В довершении всего, сети мобилизуют ресурсы для управления ресурсной зависимостью (Подольны и Пейдж, 1998), снабжают эффективным источником финансирования (Вадделль, 2009) и обеспечивают средствами и услугами для улучшения работы участников, например, через наращивание потенциала (Йео, 2004).

В таблице 1 кратко сформулированы пять категорий функций, а также возможные роли вспомогательной организации.

Таблица 1: пять функций сети

Функция	Цель	Каким образом сеть выполняет эту функцию?	Каким образом вспомогательная организация поддерживает эту функцию?
<b>Управление знаниями</b>	Идентифицировать, обработать и поделиться информацией о важных людях, мероприятиях, фактах или событиях; стимулировать обучение; минимизировать поток информации до необходимого уровня	Обмениваясь информацией через веб-сайты; делая вклад в создание публикаций или новостных рассылок; распространяя идеи; сторителлинг; менторство	Редактируя веб-сайты, публикации или новостные рассылки; модерирова список рассылок; передавая соответствующую / полезную информацию
<b>Привлечение</b>		Проведение	Распространяя

<b>внимания и пропаганда</b>	Увеличить область воздействия и влияние сети – участников, идей, инициатив	конференций; проведение кампаний; публикуя адресные материалы; распространяя опыт; волновой эффект	публикации, новостные рассылки; управляя кампаниями; координируя работу на местах; представляя сеть
<b>Развитие сообщества</b>	Развитие общественного капитала через развитие доверительных взаимоотношений; консенсус и когерентность; коллективное обучение и деятельность гомогенных акторов	Проведение обучения, сетевых или социальных мероприятий, создавая новые возможности для взаимного сотрудничества, предоставляя возможность для открытых дискуссий	Организовывая мероприятия, проводя «внешние» презентации, координируя проекты или инициативы
<b>Объединение гетерогенных групп</b>	Развитие общественного капитала с помощью поиска новых взаимосвязей; стимулирование дискурса, коллективного обучения и деятельности гетерогенных акторов	Проведение многосторонних встреч или дискуссий/мероприятий для принятия решений, способствуя известности через ассоциации, определяя и связывая новые или актуальные идеи	Организовывая мероприятия, поддерживая контакты, проводя «внешние» презентации, представляя сеть
<b>Мобилизация ресурсов</b>	Увеличение потенциала и эффективности участников, стимуляция формирования знаний и новаторских решений	Предлагая возможности для обучения, гранты, спонсорство, консультирование и рекомендации; предоставляя доступ к базам данных и библиотекам	Посредничать в вопросах обучения и предоставления консультаций и рекомендаций, управляя грантами и спонсорскими программами, администрируя доступ к базам данных / библиотекам

Ответственность за выполнение этих функций лежит не только на вспомогательной организации - в противном случае не было бы сети, а только организация, отдельное лицо или проект, выполняющий перечисленные задачи. Роль вспомогательной организации – поддерживать и содействовать выполнению этих функций. Функция содействия, описываемая Йео (2004) не вошла в этот список, так как содействие является средством, с помощью которого вспомогательная организация поддерживает другие функции, а не непосредственной функцией сети. Функция познания, рассматриваемая Рамалингамом и другими (2008) также не принимается во внимание, так как она подразумевается в других пяти функциях и деятельности вспомогательной организации.

Перечисленные функции могут использоваться для проверки соответствия сетевой стратегии. Если функция наиболее эффективно выполняется через сетевую форму организации, то выбор формы был верным. Например, мобилизацией ресурсов можно было бы управлять в рамках программы выделения грантов, но если получатели грантов находятся в различных областях, сеть может справиться с локализацией ресурсов более эффективно. Однако сети теряют свое преимущество, когда отдельное лицо выполняет определенную функцию с большей результативностью. В таком случае программа или привлечение услуг обслуживающей организации могут быть лучшим решением.

## Формы сети

Вместо повторения обсуждений по вопросам сетевой формы, изложенных в более ранних работах (Мендизабал, 2006б), мы обратим основное внимание на пять аспектов планирования сети: участники, руководство, организационная структура, координирование и ресурсы.

### Участие в сети

Сети не рождаются из ничего - они строятся на приоритетах их участников (Гулати, 1995): единомыслии, общих целях, схожих интересах, совместной истории или коллективной тождественности. Существуют разные уровни участия – не достаточно только быть или не быть участником сети. Ядром сети являются лидеры – преданные участники Сети, обеспечивающие контроль над реализацией стратегии. Далее следуют активные члены сети, которые способствуют ее развитию и являются представителями сети за ее пределами. В-третьих, есть те, кто ассоциируется с сетью, но не являются ее активными участниками. И наконец, на периферии находятся те, кто не имеет установившихся связей с сетью, но в то же время играют ключевые посреднические роли.

### Отношения в рамках сети

Прочность отношений участников сети имеет ключевое значение и может определять главные свойства хорошо функционирующих сетей: доверие, прозрачность, микроструктуру, внедрение инноваций, согласие и взаимодействие. Различные структуры взаимоотношений соответствуют разным целям, например, «широкие» свободные сети будут эффективны с целью распространения идей среди большой аудитории, тогда как более мелкие сети, основанные на крепких взаимосвязях, лучше соответствуют для поиска идей.

### Преимущества сетей

Интересы и мотивация участников не всегда совпадают, а вклад участников скорее отражает их собственные приоритеты. Учитывая тот факт, что и другие могут конкурировать за внимание и ресурсы участников, границы сети достаточно уязвимы. Таким образом, сети должны способствовать развитию единомыслия для распознавания и успешного использования различных мотиваций, увеличивающих ценность сети.

### Руководство

Руководство сетями не может осуществляться так же, как в случае иерархических организаций – одно правило вряд ли сгодится для всех ситуаций. Сетевые правила и нормы, официальные или негласные, возникают и эволюционируют с течением времени. В силу вышесказанного, «возникновение» сети можно описать как преобразование неформальных правил и отношений в формальные. Мендизабал (2006а) предполагает, что степень формальности сети зависит от гибкости (или негибкости) ее целей (ролей и функций) и, что еще более важно, от организационной структуры. «Создание» сети может рассматриваться в связи с процессом формализации существующих отношений между ее участниками - как только связи становятся ближе и сильнее, они оформляются посредством соглашений и союзов.

### Организационная структура

Организационная структура сети должна быть органичной. Согласно Ташеро и Болгеру (2007) «сети появляются, растут и адаптируются ради достижения своей цели, ради соответствия нуждам участников сети, ради возможностей и побудительных мотивов в их среде». В этом ключе, Пол Старки (1997) описал целый спектр сетевых типов, от высокоцентрализованной модели к высоко децентрализованной «идеальной сети». Он заметил, что самые работоспособные сети располагаются где-то между двух крайних противоположностей, но редко близко к ним. Различные типы могут также размещаться внутри друг друга - например, децентрализованная сеть может состоять из централизованных подструктур (комитеты, рабочие группы, секретариаты, и т. д.). Данные подструктуры имеют немаловажное значение, так как, по мнению Сюзан Аллен Нан (2001), более структурированные сети (большее количество уровней, комитеты, координационные центры, и т. д.) могут поддерживать большую разнородность, размер и географическую растянутость, когда сети с меньшей структурой должны полагаться на более тесные связи между участниками.

### Координирование

На фоне увеличивающейся комплексности, сетям для соответствия своим целям и ожиданиям участников, необходима координация деятельности. Термин «управление сетью» может звучать странно, но «управление» подразумевает ключевую роль, которая обычно достается координатору, секретариату или совету, хотя управление не обязательно должно быть централизованным. Ключевые компоненты данной роли включают объединение участников, идей и деятельности таким образом, чтобы поддерживать функции и роль сети, а также способствовать достижению ее целей.

Координатор должен принимать необходимые меры, чтобы приоритеты индивидуальных участников и гомогенных сообществ соответствовали и поддерживали приоритеты сети.

## Ресурсы

Как следствие, деятельность сети требует наличия больших ресурсов, и часто сопровождается высокими операционными издержками и рисками участников в ходе совместной работы, а также большим количеством административной работы для секретариата и координаторов. Подумайте, какие усилия требуется приложить для поддержания настоящих отношений – нас волнуют возможности, которые «сети» рисуют в нашем коллективном воображении, частично в результате растущей популярности «социальных сетей» и ощущения того, что теперь мы с легкостью можем «заводить новых друзей» - но это ощущение обманчиво. Поддерживание отношений всегда требует усилий - инструментарий может помочь в этом, но не один инструмент не способен создать чего-либо из ничего. Аналогичным образом и сети требуют гораздо большего, чем просто щелчок компьютерной мышки: прежде всего, в дополнение к качественному времени и совместной истории, они требуют внимания. Участники должны стремиться поддерживать сеть и уделять ей свое внимание. Без этого не имеет смысла прибегать к сетевой модели - централизованная модель или одиночный подход может стать более рентабельным и уместным.

Изменяя что-либо внутри сети необходимо учитывать как форму, так и функции. Изменения формы могут оказывать губительный эффект на способность сети справляться со своими функциями и в целом со своими задачами. Для поддержания своей дееспособности, иногда сети «принимают» внутренние изменения в ответ на изменения в сетевом окружении или предписаниях: привлечение новых участников, стимулирование новых отношений, увеличение ресурсов. Эти изменения могут привести к переоценке ролей и функций сети, так же как к структурным изменениям. В какой-то момент, изменения могут коснуться и функционального баланса сети, скорее всего это потребует изменения формы сети или, по крайней мере, каким-то образом может отразиться на ней.

Структура сети состоит из сложного набора компонентов, сконфигурированных на выполнение функций. К изменениям функционального баланса, и, следовательно, фокуса, не стоит относиться слишком легкомысленно. В своих исследованиях сетей в Эфиопии, Бэрри и Мендицабал (2009) обнаружили, как только на сеть возлагались новые функции (а именно, выступить в роли посредника, предоставляя ресурсы и услуги третьим лицам), способность выполнять первоначальные функции ухудшалась.

Возможность осуществления изменений в значительной степени зависит от связей в сети. Для большей оперативности и скорости реагирования, вспомогательная организация сети нуждается в органе управления, который принимал бы стратегические решения в результате лишь незначительных или вообще без консультаций с участниками. Для этого требуется сплоченность участников (четкое определение и крепкие связи), четкая коллективная позиция (которую поддерживают все участники), надлежащие ресурсы и возможность их мобилизовать (распределять и мобилизовать ресурсы на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные инициативы) (Мендицабал и Йео, 2010). В свою очередь, может потребоваться своеобразная «преданность» участников по отношению к сети, что не всегда возможно со стороны большинства и ведет к конфликту несоответствия между вкладом участников и ответной реакцией сети. Другой вариант - для выполнения этой роли могут быть сформированы более централизованные структуры, но тогда встанет вопрос о роли сети.

## Заключение

Сети довольно часто задумываются как автоматическое средство для осуществления инициатив по развитию, при этом не обращают внимания на рациональную основу такого выбора. Когда организация принимает решение, что для достижения своих целей ей необходима сеть, первым шагом становится ее проектирование, что подразумевает выявление участников и финансирование их взаимодействия. Но у такого подхода есть свои проблемы. Во-первых, организация, называющая себя сетью, не всегда является сетью – зачастую это просто проект или организация по предоставлению услуг с псевдо сетевым стилем работы. Во вторых, сети могут возникать в любой ситуации или окружении; они существуют до появления инициативы, и будут существовать после ее завершения. Сети являются закономерным природным явлением, которое может принести пользу, если правильно к нему отнестись, но сеть нельзя создать или разрушить, только преобразовать посредством стратегической координации. В третьих, сети не являются всеобъемлющим решением и не подходят ко всем ситуациям. Перед тем как делать капиталовложения, необходимо детально изучить соответствие сетевой стратегии, особенно, если сеть может стоить дороже, чем альтернативное решение.

Мы рассмотрели Принцип сетевых функций и некоторые последние модификации с той целью, чтобы прояснить важность сетей и четко сформулировать их сравнительные преимущества перед иными формами организации.

Отчетливая цель должна быть поставлена еще на начальном этапе. Роль сети, в спектре от поддержки до посредничества, также должна быть обозначена на раннем этапе, при этом надо ясно понимать, что сеть – это наиболее действенный и эффективный, или иначе, наиболее подходящий механизм для исполнения роли. Рассматривая будущую деятельность сети с точки зрения пяти функциональных категорий (управление знаниями, привлечение внимания и пропаганда, развитие сообщества, объединение гетерогенных групп, мобилизация ресурсов), можно объяснить необходимость инвестирования в сеть, но при этом нужно знать, могут ли данные функции осуществляться эффективнее посредством другой формы организации.

Мы бы хотели посоветовать тем, кто планирует организацию сети – изучайте существующие сети и отталкивайтесь от результатов, используя ресурсы стратегически. Если типа сети, который вам необходим, не существует, задайтесь вопросом - почему? Есть ли какие-либо затормаживающие факторы? Если вы все еще полны решимости «создать» сеть, тогда направьте ваши ресурсы на устранение затормаживающих факторов. Как только все вопросы будут решены, появится отличный шанс для возникновения новой сети.

Написано Сайманом Херном, научным сотрудником Института Заморских Исследований (ODI), Исследования и Стратегия в Программе Развития (RAPID) ([s.hearn@odi.org.uk](mailto:s.hearn@odi.org.uk)) и Энрике Мендизабалом, научным сотрудником Института Заморских Исследований (ODI), ([e.mendizabal.ra@odi.org.uk](mailto:e.mendizabal.ra@odi.org.uk)) и редактором <http://onthinktanks.org>

В оригинале данная статья была опубликована на английском языке Институтом Заморских Исследований (ODI) ([www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=5137&title=networks-network-function-approach-rapid](http://www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=5137&title=networks-network-function-approach-rapid)), и переведена сетью PEM PAL для ее участников с ознакомительной целью. Ответственность за любые ошибки и оплошности несет PEM PAL, а не Институт Заморских Исследований (ODI).

## Список литературы

- Barry, G. and Mendizabal, E. (2009) 'Research Policy Networks in Ethiopia: Agents of Change?' ([www.odi.org.uk/resources/download/3495.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/download/3495.pdf)). / «Исследование политических сетей в Эфиопии: Агент перемен?»
- Engel, P.G.H. (1997) *The social organisation of innovation, a focus on stakeholder interaction*. Amsterdam: Royal Tropical Institute. / «Социальная организация инноваций, фокус на взаимодействие заинтересованных сторон». Амстердам, Королевский тропический институт.
- Gladwell, M. (2010) 'Small Change: Why the revolution will not be tweeted', *The New Yorker*, 4 October. / «Маленькая перемена: Почему революцию нельзя записать в Twitter? Журнал *The New Yorker*, 4 октября.
- Gulati, R. (1995) 'Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis', *Administrative Science Quarterly* 40: 619-652. / «Социальная структура и образцы образования союзов: Продольный анализ», журнал *Administrative Science Quarterly*.
- Martinez-Diaz, L. and Woods, N. (2009) *Networks of Influence? Developing Countries in a Networked Global Order*. Oxford: Oxford University Press. / «Сети влияния? Развивающиеся страны в сетевом мировом порядке». Оксфорд, издательство Oxford University Press.
- Mendizabal, E. (2006a) *Understanding Networks: The functions of research policy networks*. Working Paper no. 271. London: Overseas Development Institute. / «Толкование сетей: Функции исследования политических сетей». Рабочий документ № 271, Лондон: Институт Заморских Исследований.
- Mendizabal, E., (2006b) *Building effective research policy networks: Linking function and form*. Working Paper no. 276. London: Overseas Development Institute. / «Проведение эффективного исследования политических сетей: Связующая функция и форма». Рабочий документ № 276, Лондон: Институт Заморских Исследований.
- Mendizabal, E. and Yeoh, S. (2010) 'From think tank to think net: The virtues of virtuality', *The Broker*, June. Leiden: Foundation for International Development Publications. / «От мозгового центра к мозговой сети: Свойства виртуальности», *The Broker*, июнь, Лейден, Публикации об Основах международного развития.
- Nan, S. (2001) *Effective Networking for Conflict Transformation*. London: International Alert. / «Эффективная система сетей для преобразования конфликта». Лондон: International Alert.
- Newman, M.E.J. (2003) 'The structure and function of complex networks', *SIAM Review* 45: 167-256. / «Структура и функция комплексной сети»
- Perkin, E. and Court, J. (2005) *Networks and policy processes in international development: a literature review*. ODI Working Paper no. 252. London: Overseas Development Institute. / «Сети и политические процессы в международном развитии: литературный обзор». ODI, Рабочий документ № 252, Лондон: Институт Заморских Исследований.
- Peterson, J. (2003) *Policy Networks*. Political science series, paper 90. Vienna: Institute for Advanced Studies. / «Политология», документ 90. Вена: Институт перспективных исследований.
- Podolny, J. and Page, K. (1998) 'Network forms of organisation', *Annual Review of Sociology* 24: 57-76.

- Powell, W. (1990) 'Neither Market nor Hierarchy: Network forms of organisation', *Research in Organisational Behaviour* 12: 295-336. / «Ни рынок, ни иерархия: Сетевые формы организации», *Исследования организационного поведения* 12: 295-336.
- Ramalingam, V. (2011) 'Mind the network gaps'. ODI research report. London: Overseas Development Institute. / «Займись пробелами сети». Отчет об исследовании ODI. Лондон: Институт Заморских Исследований.
- Ramalingam, V. et al. (2008) 'Strengthening humanitarian networks: Applying the network functions approach'. ODI Background Note. London: Overseas Development Institute. «Укрепление гуманитарных сетей: Применение подхода сетевых функций». ODI, Информационная записка. Лондон: Институт Заморских Исследований.
- Reinicke W. and Deng, F. (2000) *Critical Choices. The United Nations, networks, and the future of global governance*. Ottawa: IDRC. / *Решающий выбор. Объединенные нации, сети и глобальное управление в будущем*. Оттава: Международный исследовательский центр по проблемам развития (IDRC).
- Starkey, P. (1997) *Networking for Development*. London: International Forum for Rural Transport and Development. / *Работа сетей для развития*. Лондон: Международный Форум по вопросам сельского транспорта и развития.
- Taschereau, S. and Bolger, J. (2007) *Networks and capacity*. Discussion Paper 58C. Maastricht: ECDPM. / *Сети и возможности, Материалы для обсуждения* 58C. Маастрихт: ECDPM.
- Yeo, S. (2004) 'Creating, Managing and Sustaining Policy Research Networks'. Unpublished paper. / «Создание, управление и поддержание сетей стратегических исследований». Неопубликованный документ.