

Михайлова О.В.

Проблемы идентификации и оценки политических сетевых альянсов

Идентификация политических сетей подобна поиску черной кошки в темной комнате, так как они представляют собой преимущественно множественные горизонтальные неформальные связи между индивидами, организациями и группами, а часть взаимодействий между акторами происходит в «серой» политической зоне и носит мерцающий характер. Задача исследователя состоит в том, чтобы идентифицировать как ключевых участников, включенных в сетевую структуру, так и тип существующих между ними отношений и взаимозависимостей.

Точность в определении участников сети и ее границ крайне важна для эффективного управления этими структурами. На основании данной информации принимаются важные решения об оптимизации каналов коммуникации в сети, усилении контактом между отдельными участниками, о включении новых перспективных, с точки зрения ресурсного обмена, акторов, или же исключения акторов, демонстрирующих оппортунистское поведение или придерживающихся стратегии «зайца в трамвае» и пр. Кроме того, руководители организаций, включенных в сеть, не на основании своих ощущений, а на основании объективной информации могут оценить свое реальное положение в сетевом пространстве, определить ключевых стэйкхолдеров, занимающих центральное положение, с которыми необходимо налаживать контакты, или оптимизировать, а также выявить «пустые» связи, не приносящие никаких значимых для участника результатов.

Решение данной задачи предлагает научный метод сетевого анализа, хорошо разработанный Дэвидом Ноуком, Джеймсом Куклински, Джоном Скоттом, а также современными исследователями Луисом Комфортом и Нэймом Капучи¹. **Сетевой анализ — метод сбора и обработки данных, полученных от множества организаций, индивидов, групп, которые могут вступать во взаимодействие друг с другом в рамках единого сетевого пространства.** В отличие от других методов, в центре сетевого анализа не конкретная организация, индивид или группа, а **взаимосвязи** между ними. Взаимосвязи в сети могут отличаться разнообразием: от

¹ См.: *Knock D., Kuklinski J.* Network Analysis. Newbury Park, CA, 1982; *Scott J.* Social Network Analysis: A Handbook. London, 1991; *Comfort L.* Managing Intergovernmental Responses to Terrorism and Other Events // *Publius*. 2002. Vol. 32. Pp. 29–51; *Comfort L.* Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control // *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67. Pp. 189–197; *Капучи Н.* Public-nonprofit Partnership for Collective Action in Dynamic Contexts of Emergency // *Public Management*. 2006. Vol. 84. Pp. 205–220; *Капучи Н.* Interagency Communication Networks During Emergencies: Boundary Spanners in Multi-Agency Coordination // *Public Review of Public Administration*. 2006. Vol. 36. Pp. 207–225.

родственных и межличностных контактов до стратегий блокирования действий других участников (например, распространенная практика защиты компаний от враждебных поглощений методами выпуска «ядовитых пилюль», «золотых парашютов» и пр.). Одновременно участники могут быть связаны друг с другом различными типами связей: чем они разнообразнее, тем выше вероятность достижения участником поставленных целей.

В зависимости от типа собранных и обработанных данных становится возможным определение числа включенных в сеть участников, выявление количества взаимосвязей одного участника с другими, общего числа и типов сетевых взаимозависимостей, силы и плотности связей, наличия посредников и пр. Помимо этого, собранные данные позволяют определить уровень доверия между участниками, предвидеть выгоды и «провалы» сетевого взаимодействия, а также получить информацию о ресурсах, находящихся в распоряжении сетевых участников, и услугах, оказываемых каждым из них.

Благодаря современным разработкам в области программного обеспечения сеть можно описать не только посредством матрицы, но и картографировать, что существенно облегчает работу с ней менеджеру и/или исследователю. Исторически первым стал программный пакет GRADAP (Graph Definition and Analysis Package), разработанный в 1988 г. и совместимый с программой SPSS, с помощью которого стало возможно на современном этапе картографировать сети, состоящие из 6000 участников, связанных 60 000 связями. На Рис 1. представлен простейший пример сети с ее основными компонентами.

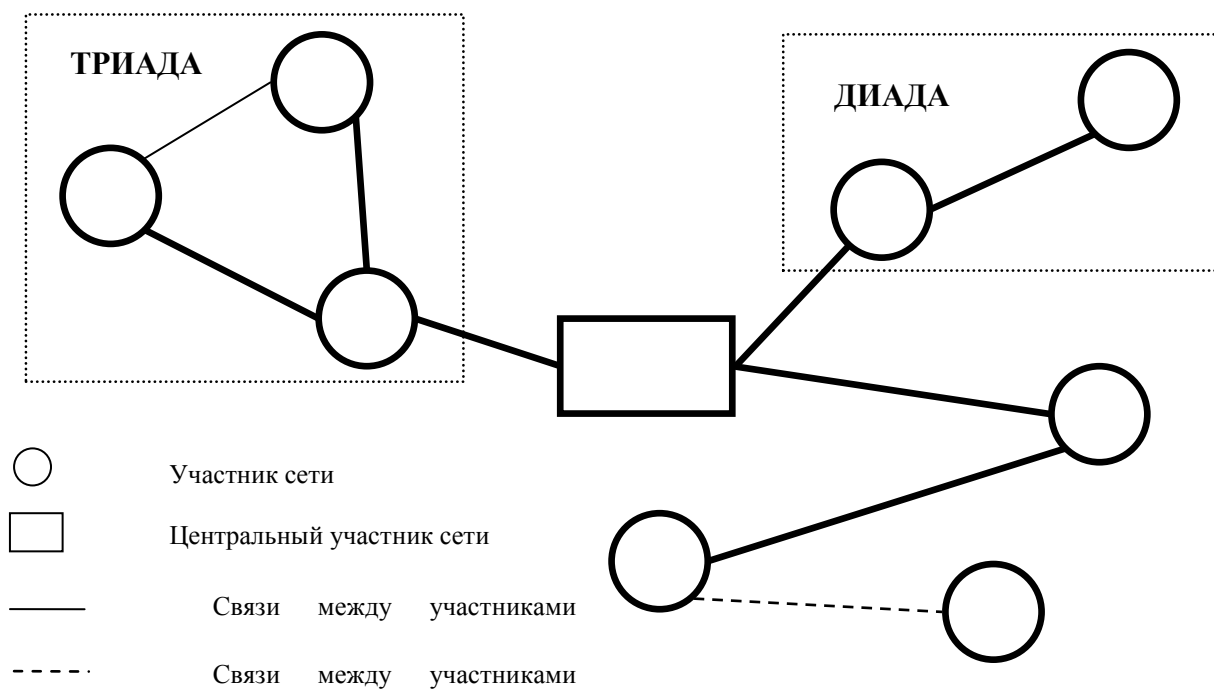


Рисунок 1. Пример простейшей сети с ее основными компонентами

Обратим внимание на тот факт, что при картографировании сетей одни и те же зависимости могут получить различное графическое отображение. Иными словами, для исследователя принципиальное значение имеет количество связей между участниками, а не их длина и физическое расположение относительно друг друга. На Рис. 2 наглядно представлена ситуация, при которой, опираясь на одни и те же исходные данные (Табл. 1), можно создать различные по конфигурации сети.

Таблица 1. Матрица, отражающая связи между участниками сети

	А	В	С	Д	Е	Сумма
А		1	0	0	1	2
В	1		1	1	1	4
С	0	1		1	0	2
Д	0	1	1		0	2
Е	1	1	0	0		2
Сумма	2	4	2	2	2	

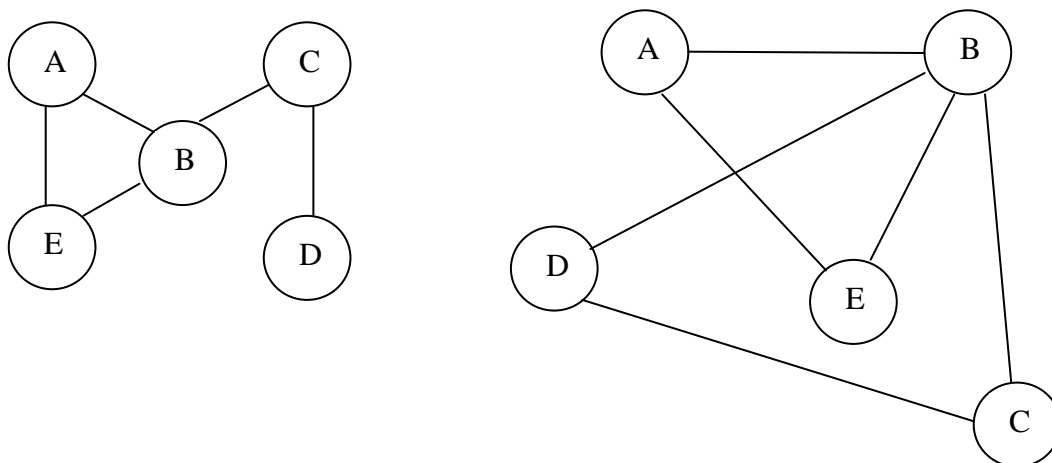


Рисунок 2. Примеры конфигурации сети

В целях очертить возможности сетевого анализа и определить значение получаемых данных можно сформулировать ряд фундаментальных исследовательских вопросов², ответы на которые позволят как исследователям, так и практикам создать коммуникативную карту взаимодействий между участниками сети. Одновременно ответы на эти вопросы создадут основу для принятия оптимальных управленческих решений по усовершенствованию имеющейся сетевой структуры и повышению качества ее функционирования.

Каким образом определить границы сети?

Сети не являются фиксированными организационными образованиями, их границы подвижны и могут трансформироваться под воздействием изменений, происходящих во внешнем окружении или внутренней среде. Определение границ сети предполагает выявление ее ключевых участников. Наиболее востребованная исследовательская методика — «репутационный снежный ком», которая основана на идее о том, что все участники сети взаимосвязаны, то есть они знают друг друга лично или знают о репутации друг друга. Одним словом, если задать им вопрос о том, какие участники формируют сеть, они дадут такого рода информацию³.

Суть методики состоит в том, что исследователь формирует гипотетический пул из 5–7 наиболее очевидных для него участников сети, обращается к каждому из них с

² См. Provan K., Veazie M., Staten L., Teufel-Shone N. The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnership // Public Administration Review, 2005. Vol. 65, №5; Farquharson K. A Different Kind of Snowball: Identifying Key Policymakers // International Journal of Social Research Methodology. 2005. Vol. 8. №4.

³ Scott J. Social Network Analysis: A Handbook. London, 1991.

просьбой заполнить анкету (см. Табл. 2). Предполагается, что каждый респондент-участник сети дополнит анкету новыми участниками, охарактеризовав сформировавшиеся между ними отношения. Исследователь с аналогичной просьбой обращается к новым участникам, ожидая, что список участников будет расширяться с заполнением каждой последующей анкеты. Распространение анкет между участниками продолжается до тех пор, пока в списке не начнет появляться все меньше и меньше новых участников, а связи между ними будут в основном характеризоваться как периферийные. Так, начиная с 5–7 участников, 5–6 раундов обращения анкет позволяет идентифицировать до 160 участников, при условии, что не все респонденты, к которым обращается исследователь, возвращают анкеты. Важно, чтобы сеть не оказалась дискретной, иначе в силу прерывистости связей между участниками восстановить ее в максимально возможном объеме будет практически невозможно.

Таблица 2. Пример анкеты для идентификации участников сети⁴

В анкете приведен список организаций, которые, по нашим оценкам, в различной степени содействуют решению проблемы «X» в Вашем регионе (городе, округе). Мы бы хотели узнать, каким образом Ваша организация вовлечена в эту деятельность (какие услуги оказывает), связана с перечисленными и другими организациями, работающими в данной области.

Мы предлагаем два типа участия во взаимодействии с другими организациями, действующими в данной области: контакты через **обмен информацией** и контакты через **обмен ресурсами** (деньги, оборудование, персонал).

Просим Вас ознакомиться с предложенным списком организаций и отметить значком «V» в таблице тип постоянного контакта с каждой из них. В случае, если с какой-либо организацией у Вас отсутствуют постоянные контакты, оставьте ячейки таблицы незаполненными.

В последней колонке таблицы предлагается оценить общее качество взаимодействия с каждой из выбранных Вами организаций по шкале от «1» до «4», где: «1» — неудовлетворительные отношения (отсутствие доверия), «2» — скорее удовлетворительные отношения (невысокий уровень доверия), «3» — хорошие отношения (доверие), «4» — отличные отношения (высокий уровень доверия).

В конце просим Вас дополнить предложенный список организаций, с которыми Вы взаимодействуете в данной области, если считаете их вклад и содействие существенным для решения проблемы «X».

Наименование организации	Тип контактов		Качество отношений			
	Обмен информацией	Обмен ресурсами				
Организация «А»						
Организация «Б»						
Организация «В»						
Организация «Г»						
Другие организации						

Мы также хотели бы узнать, какие Вы видите преимущества и недостатки совместного с другими организациями взаимодействия по решению проблемы «X». Напротив каждого из предложенных преимуществ/недостатков поставьте значок «V» в соответствии с тем, наступило ли оно для Вашей организации, Вы ожидаете, что оно наступит, не ожидаете его наступления.

Преимущества	Наступило	Ожидается	Не ожидается
Возможность повысить качество оказания услуг клиентам			
Возможность доступа к дополнительным ресурсам			
Возможность доступа к новым знаниям и навыкам			
Выстраивание новых контактов, полезных для организации			
Улучшение имиджа организации			
Усиление влияния в сфере			
Другие преимущества			
Недостатки			
Отнимает много времени и ресурсов			
Утрата контроля за принятием решений			
Утрата автономии при принятии решений			
Обострение отношений внутри организации			
Другие недостатки			

⁴ Provan K., Veazie M., Staten L., Teufel-Shone N. The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnership // Public Administration Review. 2005. Vol. 65.

Какие из участников занимают центральные позиции в сетевом пространстве и играют ли они определяющую роль в совместном достижении поставленных целей?

В центре внимания исследователя, как правило, находится не вся сеть, а ее отдельные сегменты, каждый из которых именуется «эго сеть». «Эго сеть» состоит из трех основных элементов (см. Рис. 3):

- 1) центральный участник («эго»);
- 2) некоторое число участников, связанных с центральным актором различными видами связей («стороны»);
- 3) все многообразие связей «сторона–эго» и «сторона–сторона».

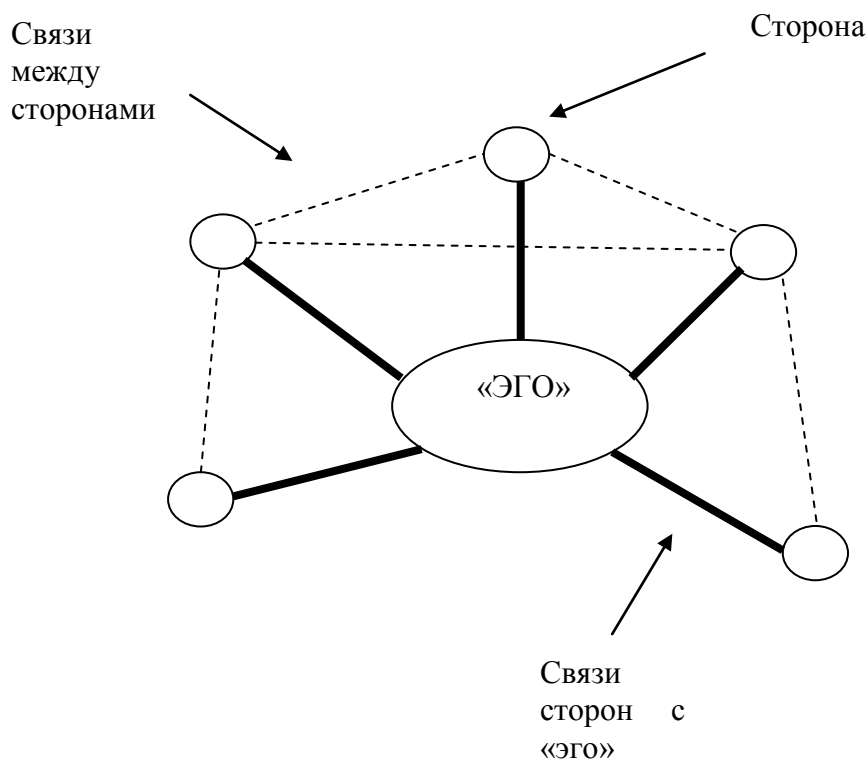


Рисунок 3. Эго сеть

Сетевой анализ позволяют исследователю определить степень, в которой каждая организация-участник связана с другими организациями, объединенными в сетевой альянс. Выводы относительно положения участника делаются на основании выявления всех возможных видов контактов (формальных или неформальных, прямых или опосредованных) и их подсчета. Организации, имеющие наибольшее в абсолютном выражении число связей с другими участниками, занимают **центральные позиции**. Организации, имеющие наименьшее число связей с другими участникам, занимают **периферийные позиции**.

Вместе с тем идентификация сетевых центров не настолько проста, как кажется на первый взгляд, а имеет ряд важных нюансов. Прежде всего, необходимо принять во внимание тот факт, что центров в сети может быть несколько, и, помимо их выявления, требуется определить какой из участников, занимающих центральные позиции в сети, более центрирован относительно других. Данная информация позволяет делать содержательные выводы о характере распределения власти в сети: участники, занимающее центральное положение, контролируют основные ресурсы и каналы коммуникации⁵.

Самая простая, но в то же время имеющая серьезные ограничения методика позиционирования участников в сети — качественный анализ, применимый в основном для исследования немногочисленных сетей. Исследователь, основываясь на опросе отдельных участников сети, присваивает связям номинации «постоянные» или «редкие» (см. Табл. 3).

**Таблица 3. Пример взаимодействия между участниками сети
(качественный анализ)**

	А	В	С	Д	Е
А		постоянные	редкие	редкие	постоянные
В	постоянные		постоянные	постоянные	постоянные
С	редкие	постоянные		редкие	постоянные
Д	редкие	постоянные	редкие		редкие
Е	постоянные	постоянные	постоянные	редкие	

Пример, приведенный в Табл. 3, демонстрирует, что участник «В» имеет постоянные связи со всеми акторами сети, что позволяет сделать вывод о том, что именно он занимает центральную позицию в сети. В свою очередь участник «Д» имеет крайне слабые связи с другими акторами, что позволяет квалифицировать его положение как периферийное.

Многоакторные сети требуют использования более точных — количественных — методик определения позиций участников и взаимосвязей между ними. В частности, наиболее целесообразным является выявление двух типов центров сети: **локальных и глобальных**. Участник сети является локальным центром, если имеет множество

⁵ Boje D., Whetten D. Effects of Organizational Strategies and Contextual Constrains on Centrality and Attributions of Influence in Interorganisational Networks // Administrative Science Quarterly. 1981. Vol. 26. № 3. Pp. 378–95.

связей с другими участниками в конкретном пространстве сети. Участник сети является глобальным центром, если занимает стратегическую позицию во всей сетевой структуре. Для пояснения и иллюстрации данных тезисов необходимо обратиться к анализу Рис. 4.

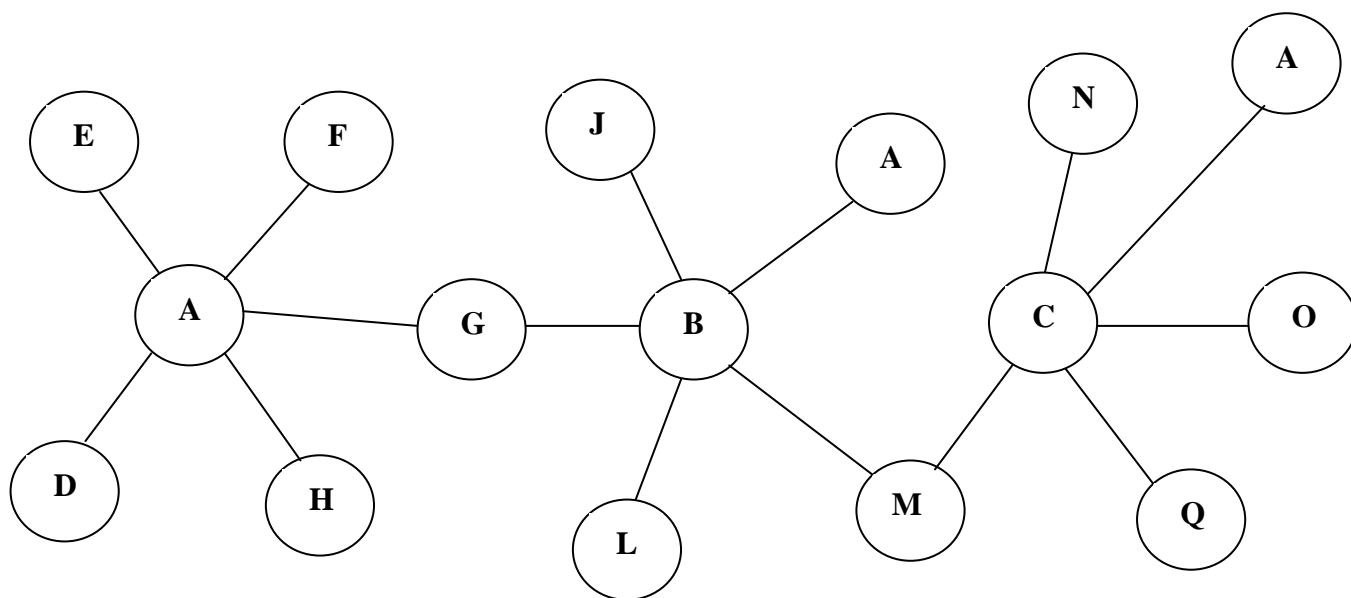


Рисунок 4. Пример централизованной сети

Сеть, представленная на Рис. 4, имеет три локальных центра — «А», «В» и «С», так как каждый из них имеет по 5 прямых связей с другими участниками, которые в свою очередь имеют по 1–2 контакта. Однако даже если участник «А» имел бы больше прямых связей, чем участники «В» и «С», он бы не стал центром всей сети, потому что физически расположен на краю сети и его централизованность является в чистом виде локальной. Таким образом, несложно сделать вывод о том, что абсолютное значение количества связей не дает исчерпывающей информации о роли участников в сети и дополнительно требуется проводить сравнение с участниками, имеющими аналогичное число контактов. Более того, использование абсолютных значений в принципе не отражает реальной ситуации, особенно, если речь идет о сравнении нескольких сетей. Например, 25 взаимосвязей у участника сети, включающей в себя 100 акторов, несравнимо с 25 взаимосвязями у участника сети, объединяющей 30 акторов. Соответственно следует использовать относительные значения, которые для упомянутых сетей составят 0,25 и 0,86.

Участник, являющийся глобальным центром сети, расположен в ней таким образом, что все остальные акторы занимают максимально приближенные к нему

позиции. На Рис. 4 участники «А», «В» и «С» занимают позиции локальных центров, но при этом «В» является еще и глобальным центром сети.

В сетевом анализе существует также важный **показатель промежуточности**, отражающий степень, в которой участник занимает срединные позиции между различными акторами в сети. Так, участник с низкими показателями центрированности может играть важную роль посредника, что обеспечивает ему ключевые позиции в сетевой структуре. На Рис. 4 участники «G» и «M» расположены между многими участниками, при этом «G» занимает промежуточное положение между акторами, центрированными относительно участников «В» и «А», а «M» занимает аналогичную позицию между акторами, центрированными вокруг «В» и «С». Участники, занимающие центральные позиции, и участники-посредники обладают стратегическими позициями в сети благодаря тому, что обеспечивают доступ к другим участникам сети, формируя таким образом цепочки взаимозависимостей. «Е» зависит от «А», так как «А» обеспечивает ему доступ к другим участникам, а также зависит, но в меньшей степени, от «G», «В», «M» и «С».

Эмпирически обосновано, что центрированные сети склонны к закрытости, но в то же время они способны быстро мобилизовать ресурсы и принять необходимое решение. С одной стороны, интуитивно понятно, что чем однороднее состав сети, тем легче участникам находить общие точки соприкосновения, создавать общие правила и нормы взаимодействия, противостоять оппортунистскому поведению и, как следствие, гарантировать эффективность⁶. С другой стороны, такие сети не способны к поиску новых, неординарных решений поставленной проблемы: их инновационный потенциал крайне низок. С высокой долей вероятности центрированные сети будут предлагать шаблонные, типичные сценарии, ограничиваясь усилиями и ресурсами действующих в ней участников⁷.

Следует заметить, что для анализа функционирования политической сети большее значение имеет не только выявление участников, контролирующих наибольший объем дефицитных ресурсов, но и вклад каждого конкретного участника в достижение общей цели. Нередкой в практике сетей является ситуация, при которой участники, вносящие, по мнению экспертов, наибольший вклад в решение общей задачи, не занимают в ней центральных позиций, то есть не контролируют дефицитные ресурсы. Как правило, к категории таких участников относятся НКО, академические и

⁶ См., например, *Lin N. Social Capital. A Theory of Social Structure and Action. Cambridge, 2001.*

⁷ *Sandstrom A., Carlsson L. The Performance of Policy Networks: the Relation Between Network Structure and Network Performance // The Policy Studies Journal. 2008. Vol. 36.*

экспертные круги. Выявление подобного несоответствия может помочь менеджерам сети увидеть причины неэффективности в работе всей структуры, разработать стратегии по усилению связей этих организаций с другими сетевыми участниками в целях вывода их на близкие к центру позиции, перенаправлению коммуникативных потоков и ресурсных обменов внутри сети.

В целом выявление центральных участников сети позволяет идентифицировать не только наиболее влиятельных из них, но и выявить важных участников, чей ресурсный потенциал еще раскрыт не полностью, чьи связи с другими организациями еще недостаточно многочисленны и интенсивны, но и их расширение будет содействовать повышению эффективности сетевого взаимодействия.

Отдельно следует рассмотреть показатель **эквивалентности позиций участников** сети. Два участника занимают эквивалентные позиции при условии, что «А» имеет входящие и исходящие связи с теми же участниками, что и «В» (см. Рис. 5).

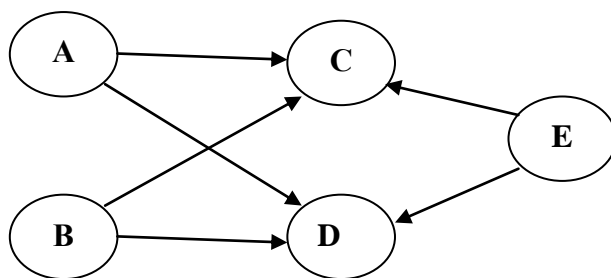


Рисунок 5. Структурная эквивалентность позиций участников сети

Рис. 5 демонстрирует, что участники «А» и «В», а также участники «С» и «D» занимают эквивалентные позиции в сети. Это означает, например, что две коммерческие компании имеют одних и тех же поставщиков и клиентов, функционируют в идентичной внешней среде и их внутриорганизационные процессы обладают многими общими чертами. В этой связи вполне вероятно предположить, что участники, занимающие эквивалентные позиции, будут демонстрировать близкие показатели результативности, они будут быстро идентифицировать друг друга в сети, осуществлять мониторинг за действиями друг друга в целях своевременного реагирования на действия участника-конкурента.

Какие из участников имеют доступ к важным ресурсам через контакты с внешними для сети организациями?

Выявление связей участников сети с внешними организациями, располагающими важными ресурсами, имеет стратегическое значение для повышения

результативности и эффективности сетевой структуры. Например, для сетей, связанных с оказанием социальных услуг населению, нет никакого смысла функционировать изолированно, целесообразнее развивать внешние связи с отдельными частными компаниями или государственными ведомствами, имеющими заинтересованность и готовых оказать финансовую или иную поддержку в реализации проектов и программ. Впоследствии, в случае успешной практики сотрудничества, внешние организации могут стать участниками сети.

Таким образом, выявление внешних связей позволяет определить логику и перспективы дальнейшего расширения и развития сети. Используя терминологию Р. Бурта⁸, исследование несетевых связей участников позволяет выявить и в перспективе закрыть **структурные «провалы»**, открыть ворота, через которые в сеть будут поступать новые участники, ресурсы, идеи, возможности. Структурные «провалы» — своего рода разрывы в социальной структуре, которые идентифицируются по отсутствию контактов или наличию очень слабых и непостоянных интеракций между участниками (см. Рис. 6). Участники сетей могут преодолевать эти «провалы», что позволяет им получить стратегические преимущества от привлечения дополнительной информации, знаний или иных ресурсов, необходимых для осуществления выгодных обменов. Именно возможность преодолевать структурные «дыры» является мощным стимулом для развития сети, а чрезмерная ее закрытость будет препятствовать раскрытию ресурсного потенциала структурных «провалов»⁹.

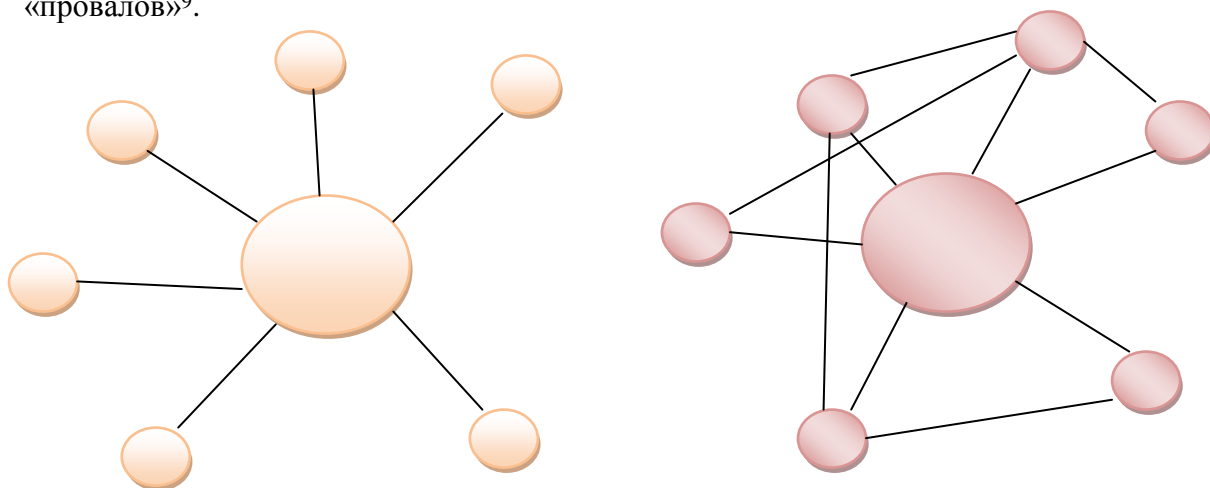


Рисунок 6. Сеть с редкими связями и многими структурными «провалами» (слева) и сеть с плотными связями (справа)

⁸ Burt R. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA, 1992.

⁹ Burt R. The Network Structure of Social Capital. In Research in Organizational Behavior, ed. by Staw B.M., Sutton R.I. Greenwich, CT, 2000. Pp. 345–423.

Метод «репутационного снежного кома» не позволяет выявить структурные «провалы» (связи сети с другими конstellациями участников) так как используется исключительно для определения прочных связей между участниками, поэтому их идентификация возможна только косвенными способами. В качестве такого косвенного индикатора используется показатель **степени сетевой гетерогенности**. Разнообразие участников сети определяется посредством подсчета, во-первых, количества организационных образований внутри сети, формирующихся вокруг конкретных задач. Во-вторых, определением объема межструктурных связей (в процентном отношении к числу всех контактов участников). Таким образом, сеть считается гетерогенной, если она состоит из большого числа участников, вовлеченных в множественные межструктурные контакты¹⁰, которые расширяют видение и понимание проблемы и обеспечивают привлечение новых ценных ресурсов.

Если провести сравнение трех сетей по ключевым структурным параметрам, представленным в Табл. 4., можно спрогнозировать с высокой долей вероятности результат их совместной деятельности по решению конкретной задачи.

Таблица 4. Структурные характеристики сетей

	Размер	Плотность	Степень централизации (%)	Разнообразие участников	Межструктурные связи (%)
Сеть «А»	18	0,25	62	7	29
Сеть «В»	42	0,16	51	17	54
Сеть «С»	37	0,11	38	18	61

Приведенные данные позволяют сделать следующие выводы. Во-первых, сети «А» и «В» более закрыты, о чем свидетельствуют высокие показатели централизации, плотности контактов и низкие показатели разнообразия участников. Иными словами, эти сетевые альянсы не привлекают для решения поставленной задачи дополнительных участников, опираются на имеющиеся в их распоряжении ресурсы, однако с высокой долей вероятности окажутся более эффективными. Одним из важных показателей эффективности сети считается скорость принятия решения: чем в более короткий срок

¹⁰ Reagans R., Zukerman E. Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams // Organization Science. 2001. Vol. 12. Pp. 502–17.

принимается решение, тем сеть эффективнее, так как этот показатель отражает, насколько хорошо организованы кооперация и обмены в сети. В этом отношении сеть «А» продемонстрирует наибольшую эффективность, потому что она наиболее гомогенная.

Сеть «С» характеризуется наибольшими показателями гетерогенности и разнообразием межструктурных связей на фоне средних показателей центрированности. С высокой долей вероятности эта сеть предложит инновационное, нестандартное решение проблемы, однако затратит на это больше времени, чем сеть «А», хотя бы потому, что привлечение новых участников и ресурсов требует затрат.

Сеть «В» можно назвать оптимальной, так как она сочетает в себе высокую степень гетерогенности и относительную закрытость, которые обеспечивают, с одной стороны, доступ к новым ресурсам, с другой — необходимую для принятия решения внутреннюю стабильность для поиска не просто решения, а нового решения проблемы.

Дополнительно следует отметить, что как действующих, так и потенциальных участников сети полезно типологизировать в пространстве «ресурсы–интерес» в целях оптимального использования либо их ресурсов, либо их заинтересованности в решении общей проблемы. В Табл. 5 представлена матрица, в которой каждому типу участников присвоено наименование, точно отражающее их положение в этом двумерном пространстве.

Таблица 5. Матрица «ресурсы–интерес»

высокий интерес	«субъекты»	«игроки»
низкий интерес	«толпа»	«настройщики»
	отсутствие ресурсов	наличие ресурсов

«Игроки» — участники, которых отличает высокая заинтересованность в решении проблемы, а также располагающие достаточными ресурсами для инвестиций в сетевое взаимодействие. Как правило, это ключевые участники (стейкхолдеры), занимающие стратегические позиции в сети либо имеющие возможности занять такие позиции, в случае привлечения их в сетевую структуру. В роли «игроков» чаще всего выступают государственные институты или организации крупного и среднего бизнеса.

«Субъекты» — участники, имеющие заинтересованность в содействии достижению целей сети, однако испытывающие дефицит ресурсов. Вместе с тем такие участники представляют высокую ценность для сети, так как их энтузиазм и активность могут быть дополнены, например, финансовыми ресурсами, что с высокой долей

вероятности приведет к позитивному эффекту. К такому типу участников можно отнести некоммерческие организации, экспертные и академические организации.

«Настройщики» — наиболее опасные для сети участники, обладающие ресурсами, но не интересом. Они могут создавать серьезные проблемы для функционирования сети, расставляя барьеры для взаимодействия, являясь причиной коммуникативных разрывов, дискретности сети. Сложной управленческой задачей становится повышение мотивации этих участников, заинтересованности в достижении общей цели, особенно если располагаемые ими ресурсы незаменимые или дефицитные.

«Толпа» — участники, имеющие нередко утилитарную мотивацию, желающие получить в распоряжение дополнительные ресурсы, не имея при этом заинтересованности в достижении целей сети, а соответственно, не инвестирующие в нее ресурсы. Таких участников необходимо идентифицировать и создавать условия для их исключения.

Существующие ключевые связи между участниками основаны на неформальных персональных контактах или формализованы? Ответ на этот вопрос позволяет делать выводы об устойчивости связей на протяжении долгого времени.

Вопрос в анкете или интервью о типе связей между участниками сети (контракты, соглашения, договор о намерениях, дружбе и пр.) позволяет развести персональные и формализованные контакты в сети и делать выводы об их устойчивости и длительности. Отсутствие институциональных связей между участниками не обязательно означает, что существующие контакты слабые. Дружеские межличностные контакты между представителями организаций-участниц сети могут оказаться более сильными и надежными, так как для них характерен более высокий уровень доверия. Вместе с тем, такой тип связи не может гарантировать стабильности сети на протяженных временных отрезках, потому что их качество и продолжительность зависят от сложно прогнозируемого поведения конкретных людей. Эти контакты быстро прерываются в случае ухода одного из друзей из организации-участницы сети, ссоры или иных личных разногласий.

Как правило, на межличностные контакты участники опираются на этапе формирования сетевой структуры, в свою очередь зрелые сети, включающие в себя несколько десятков участников, выбирают стратегию деперсонализации контактов в целях обеспечения большей предсказуемости дальнейшей деятельности, сокращая, но

не исключая полностью межличностное взаимодействие. Принципиально важно, чтобы связи между центральными участниками были максимально формализованы. Они контролируют важные для всей сети ресурсы, и их взаимодействие не должно вылиться в узкогрупповой сговор и дискриминацию других участников.

Какие из групп в сети имеют плотные взаимосвязи? Каким образом можно мобилизовать эти группы для решения более масштабных задач?

Одно из основных преимуществ сетевого анализа состоит в том, что он позволяет выявить диады, триады и клики участников, представляющие собой небольшие группы (2–6 организаций) внутри сети, имеющие между собой плотные и интенсивные контакты¹¹. Лишь некоторые сети, за исключением очень небольших, полностью соединены. В большинстве своем в сетевом пространстве можно выявить небольшие группы участников, контакты и взаимосвязи между которыми наиболее плотные и интенсивные, при этом они могут иметь слабые связи с другими кликами внутри сети. Однако наличие таких групп не означает, что сеть разобщена и функционирует неэффективно. На практике добиться того, чтобы все участники сети имели друг с другом интенсивные и многочисленные контакты, не представляется возможным, и не является необходимым условием эффективности.

Для описания сети важно выявить все существующие клики с целью понять, насколько задачи и деятельность включенных в них участников способствуют реализации общих для всей сети приоритетов. Кроме того, на основе этих данных могут быть приняты стратегические управленческие решения. Например, модератором сети может быть разработан план выстраивания коммуникаций между функционирующими в сети кликами для обеспечения равномерного и своевременного распространения информации между всеми участниками. Для больших сетей актуален вопрос равного представительства интересов групп, который может быть решен благодаря включению представителей каждой клики в процесс разработки и реализации решений. Иными словами, идентификация групп внутри сети позволяет выстроить коммуникационные мосты и усилить сопричастность и лояльность этих групп к общим стратегическим целям сети.

Основываясь на данных, полученных на различных временных отрезках, можно ли констатировать рост эффективности решения общей задачи или повышение качества услуг, предоставляемых сетью?

¹¹ Provan K., Sebastian J. Networks within Networks: Service Link Overlap, Organizational Cliques, and Network Effectiveness // Academy of Management Journal. 1998. Vol. 41. №4. Pp. 453–63.

Цель создания любой сети — объединение усилий и ресурсов многих акторов для совместного решения конкретной задачи. Инструментарий сетевого анализа позволяет не только идентифицировать сети, но и на основе данных, полученных о состоянии сети на различных временных отрезках, оценивать изменения, происходящие внутри сетевой структуры, их влияние (позитивное/негативное) на взаимодействия между участниками, на качество оказываемых сетью услуг, на продвижение в решении общей проблемы.

Наличие сравнительных данных по широкому спектру показателей функционирования сети позволяет оценить результаты и последствия принятых решений, изменение позиций участников, типов и числа взаимосвязей между ними, количество включенных и исключенных из сети участников. Позитивная динамика создает основу для укрепления чувства сопричастности целям и ценностям сети, негативная — для совместного поиска причин неудач и путей их преодоления. В то же время отрицательные показатели в деятельности сети могут убедить участников в непродуктивности совместных действий и привести в итоге к распаду всей структуры.

Каков уровень доверия между участниками сети? Можно ли говорить о его росте или снижении? Если уровень доверия падает, каким образом можно его поддержать?

Принимая во внимание тот факт, что доверие является основой функционирования любой сетевой структуры, оценка динамики доверительных отношений между участниками, представляется одной из основных задач сетевого анализа. Самый простой способ определения уровня доверия в сети — предложить каждому из участников оценить по шкале степень доверия к участникам, с которыми они связаны. Использование более сложного инструментария позволяет исследователю определить показатели доверия каждого из участников, на основании которых выводится обобщенный показатель доверия в сети. Типичным для стабильно функционирующей сети является ситуация, при которой уровень доверия между участниками, имеющими длительную историю взаимодействий, выше, чем по отношению к новым участникам сети. Соответственно закономерно ожидать, что разрастающиеся сети будут демонстрировать снижающиеся показатели доверия на фоне расширения круга участников и роста контактов между ними. Важно понимать, что обобщенный показатель доверия не является постоянной величиной и подвержен непредсказуемым флуктуациям, являющимся следствием роста и эволюции сети.

Каковы преимущества и недостатки совместной деятельности участников сети? Изменяются ли они со временем? Каким образом можно максимизировать преимущества и минимизировать недостатки?

Каждый из участников, принимая решение о вступлении в сетевое взаимодействие, имеет определенные ожидания относительно его перспектив, стратегических преимуществ и возможных угроз. Следовательно, для обеспечения длительности и стабильности функционирования сети необходимо информировать участников о результатах совместной деятельности, демонстрируя преимущества и существующие проблемы в достижении поставленных целей. Собранные данные о сильных и слабых сторонах сформированной сетевой структуры должны служить основой для совместной дискуссии о причинах ошибок и путях максимизации преимуществ. Без таких данных у участников сети с неизбежностью будут формироваться ошибочные представления о результатах совместной деятельности, что в конечном итоге приведет к снижению эффективности и серьезным провалам.

Исследование политических сетей не ограничивается их идентификацией и картографированием. Наиболее востребованным и информативным способом изучения выявленных и функционирующих сетей является **метод анализа ситуаций** (case study), позволяющий заглянуть внутрь сети, описать действующих участников, специфику взаимосвязей и обменов между ними, сделать выводы об особенностях внутренней конфигурации, оценить стратегии участников и пр. Кроме того, данный метод позволяет не только более детально изучить сеть, но и провести сравнение нескольких сетей.

Сравнительный анализ сетей с использованием метода анализа ситуаций предполагает разработку универсального алгоритма описания сети по многим существенным параметрам. В качестве одного из возможных алгоритмов исследования внутренних параметров сети предлагается использование гида (см. Табл. 6).

Таблица 6. Пример гида для анализа сети¹²

1. Название сети _____

¹² Адаптировано по: *Koliba C., Meek J., Zia A.* Governance Networks in Public Administration and Public Policy. Boca Raton, FL, 2010.

2. Политические функции сети¹³:

- идентификация проблемы
- проектирование и планирование политики
- координация политики
- реализация политики (регулирование)
- реализация политики (оказание услуг)
- политическое согласование
- мониторинг/оценка политики

3. Политическая(ие) сфера(ы), в которой(ых) действует сеть¹⁴:

- макроэкономика
- гражданские права, проблемы меньшинств и гражданские свободы
- здравоохранение
- сельское хозяйство
- трудовые отношения, занятость и миграция
- образование
- экология
- энергетика
- транспорт
- правопорядок, преступность, проблемы семьи
- жилищно-коммунальные проблемы
- банки, финансы
- оборона
- космос, наука, технологии, коммуникации
- международная торговля
- международные вопросы и международная помощь
- деятельность государства
- общественные земли и использование водных ресурсов.

Интегрированные сферы:

- изменение климата
- региональное планирование
- управление в чрезвычайных ситуациях
- другие _____

4. Участники сети

Участник	Общественный сектор (государственный, коммерческий, добровольческий)	Административно-территориальный уровень (наднациональный, национальный, региональный, местный)	Позиции в сети (центральные, промежуточные, периферийные)

5. Распределение власти в сети — кто из участников обладает властью и как ей

¹³ По: *Bovarid T. Public-Private Partnership: From Contested Concepts to Prevalent Practice // Journal of Community and Applied Social Psychology. 2004. Vol. 14. Pp. 137–153.*

¹⁴ По *Buamgartner F., Jones B. Policy Dynamics. Chicago, 2002.*

распоряжается

6. Очевидные проблемы функционирования сети
7. Используемые политические инструменты

Инструмент	Затрагиваемые участники
контракты	
.....	

8. Потоки ресурсов

Ресурсы	Обладатель и провайдер ресурса
финансовые	
человеческие	
политические	
....	

9. Режимы подотчетности

Каким образом участники сети обеспечивают подотчетность друг другу внутри структуры?

Режим подотчетности какого из участников доминирует в сети?

10. Тип сетевой структуры¹⁵:

- самоуправляемая сеть
- сеть с включением управляющей организацией
- сеть с включением административного участника

11. Тип сетевой конфигурации:

- внутригосударственная сеть
- коалиция групп интересов
- управляющая подсистема
- контрактное соглашение
- государственно-частное партнерство

12. Основные события внутри сети

Дата	Событие	Затронутые участники	Значимость

В заключении следует отметить, что широкое использование методик идентификации и оценки политических альянсов требует от современных государственных управленцев принципиального нового набора профессиональных

¹⁵ По: Provan K., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness // Journal of Public Administration Research and Theory. 2007. Vol. 18. Pp. 229–252.

компетенций, позволяющих формулировать и преодолевать проблемы за пределами жестких иерархических структур. Картографирование сетей необходимо не просто для идентификации сетей в политическом домене, но и ставит своей целью оценить характер распределения власти между акторами, выявить наиболее влиятельных участников, от чьих решений зависит принятие и реализация решений на уровне отрасли или в межотраслевом поле, описать модели интеракций взаимодействующих акторов, дать заключение относительно качества политических процессов, а также при необходимости оказать на них точечное управленческое воздействие. Решение данной задачи представляется невозможным без овладения государственными управленцами знаниями, навыками и умениями в области сетевого, а не иерархического или рыночного управления.

Список литературы:

1. *Boje D., Whetten D.* Effects of Organizational Strategies and Contextual Constrains on Centrality and Attributions of Influence in Interorganisational Networks // *Administrative Science Quarterly*. 1981. Vol. 26. № 3. Pp. 378–95.
2. *Bovarid T.* Public-Private Partnership: From Contested Concepts to Prevalent Practice // *Journal of Community and Applied Social Psychology*. 2004. Vol. 14. Pp. 137–153.
3. *Buamgartner F., Jones B.* Policy Dynamics. Chicago, 2002.
4. *Burt R.* Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA, 1992.
5. *Burt R.* The Network Structure of Social Capital. In *Research in Organizational Behavior* / ed. by Staw B.M., Sutton R.I. Greenwich, CT, 2000. Pp. 345–423.
6. *Comfort L.* Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control // *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67. Pp. 189–197.
7. *Comfort L.* Managing Intergovernmental Responses to Terrorism and Other Events // *Publius*. 2002. Vol. 32. Pp. 29–51.
8. *Farquharson K.* A Different Kind of Snowball: Identifying Key Policymakers // *International Journal of Social Research Methodology*. 2005. Vol. 8. №4.
9. *Kapucu N.* Interagency Communication Networks During Emergencies: Boundary Spanners in Multi-Agency Coordination // *Public Review of Public Administration*. 2006. Vol. 36. Pp. 207–225.
10. *Kapucu N.* Public-nonprofit Partnership for Collective Action in Dynamic Contexts of Emergency // *Public Management*. 2006. Vol. 84. Pp. 205–220.

11. *Knoke D., Kuklinski J.* Network Analysis. Newbury Park, CA, 1982.
12. *Lin N.* Social Capital. A Theory of Social Structure and Action. Cambridge, 2001.
13. *Provan K., Kenis P.* Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness // Journal of Public Administration Research and Theory. 2007. Vol. 18. Pp. 229–252.
14. *Provan K., Sebastian J.* Networks within Networks: Service Link Overlap, Organizational Cliques, and Network Effectiveness // Academy of Management Journal. 1998. Vol. 41. №4. Pp. 453–63.
15. *Provan K., Veazie M., Staten L., Teufel-Shone N.* The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnership // Public Administration Review. 2005. Vol. 65. №5.
16. *Reagans R., Zukerman E.* Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams // Organization Science. 2001. Vol. 12. Pp. 502–17.
17. *Sandstrom A., Carlesson L.* The Performance of Policy Networks: the Relation Between Network Structure and Network Performance // The Policy Studies Journal. 2008. Vol. 36.
18. *Scott J.* Social Network Analysis: A Handbook. London, 1991.