

## КОНЦЕПЦІЯ КОЛАБОРАЦІЙНИХ ВІКОН НА ПРИКЛАДІ СВІТОВИХ КЕЙСІВ

**Сичова А. О.,**

*кандидат політичних наук,*

*доцент кафедри туризму*

*Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID: 0000-0002-0273-8469*

У статті представлена концепція виникнення колабораційних вікон як інструменту налагодження співпраці між максимальною кількістю стейкхолдерів із метою вирішення проблем різних ієрархічних рівнів. Через синтез теоретичних наробок Б. Грей, Дж. Кінгдона і Д. Лобстера авторка пропонує інтегративну модель появи колабораційного вікна шляхом схрещення чотирьох відносно незалежних потоків, а саме: проблемного, процедурного, політичного реагування й організаційно-структурованого. Дослідниця зазначає, що, окрім окреслених компонентів, важливу роль у підтримці потенціалу колабораційного вікна відіграють зовнішні тригери і фігура політика-колабораціоніста, з розвиненою мережею контактів для подальшого об'єднання всіх зацікавлених сторін на єдиній колабораційній платформі. Остання слугує простором для полегшення налагодження комунікацій та формування довірчих відносин між учасниками колаборації. Проте навіть наявність усіх зазначених елементів не гарантує довготривалості спільним міжсекторальним проектам через відсутність адаптивних можливостей часових і просторових чинників у зв'язку з їхньою динамічною природою. Дослідниця також окреслює низку проблем, які супроводжують створення колабораційних платформ, на кшталт пастки ліквідності, розподілу повноважень, дисбалансу сил, єдиних стандартів підзвітності та моніторингу дій учасників. У статті наведена не лише схематична модель виникнення колабораційного вікна, але й приклади зі світової практики співпраці за участі державного, приватного і громадянського секторів. Також авторка аналізує трансформацію міської інфраструктури країн Європейського Союзу за інтегративною моделлю, виокремлює відповідні потоки і платформи спільної взаємодії. Методику колабораційних вікон можна застосувати до різного діапазону спільних практик, оскільки окреслені потоки мають місце фактично в кожній політичній сфері.

**Ключові слова:** колабораційне вікно, вікно співпраці, міжсекторальне партнерство, багатостороннє співробітництво, колаборація.

---

**Постановка проблеми.** За останні роки багатостороннє співробітництво подається низкою експертів як нова тенденція у площині вирішення локальних/глобальних проблем. На відміну від традиційного, часто конфронтаційного, підходу, практика колаборації між державним сектором, бізнесом і НУО робить акцент на добровільній взаємодії всіх зацікавлених сторін у пошуку альтернативних варіантів розв'язання проблемних ситуацій.

Через спільну діяльність державні та приватні організації утворюють своєрідну екосистему, де різні суб'єкти відіграють певну роль, як у встановленні політичного порядку денного, так і в формуванні генералізованих принципів досягнення консенсусу. Основою міжсекторальних партнерств може виступати модель відкриття колабораційних вікон у зв'язку з перетином крос-функціональних потоків, що приводить до можливості залучення максимальної кількості зацікавлених осіб. Останні будують партнерські відносини через формування колабораційних платформ як інструменту, що комбінує різні потреби й інтереси гравців. Варто відзначити, що колаборація за своєю природою може мати короткостроковий характер з огляду на необхідність адаптуватися до мінливих мандатів стейкхолдерів або характеру політичних процесів. Тобто специфічні часові та просторові умови, які привели сторони до співпраці, також здатні негативно позначитися на здатності партнерства пролонгувати встановлені відносини і відповідні проекти.

**Мета статті** полягає у висвітленні змістового наповнення категорії колабораційних вікон, їхньої ролі у становленні колабораційного управління, за допомогою розгляду відповідного теоретичного базису та практичних кейсів на прикладі трансформації міської інфраструктури країн Європейського Союзу (далі – ЄС).

Незважаючи на те, що чимало дослідників відзначають перехід до нової структури управління, мало хто з них звернув увагу на те, яким чином вихідні керівні структури трансформуються під впливом часових і просторових чинників, що ідентифікують можливість формування багатостороннього партнерства. Наприклад, С. Кроппер [1] у своїй моделі визначив кілька критичних організаційних параметрів колаборації. До них належать такі: (1) процес ухвалення рішень; (2) структури доступу; (3) діапазон співпраці; (4) енергетичні навантаження; (5) розподіл повноважень між особами, що ухвалюють рішення. Перші два параметри передбачають конкретизацію учасників і ступеня відкритості вибору для окресленого спектра проблем.

Діапазон співпраці стосується швидкості, з якою зіштовхуються одне з одним проблема, вибір і особи, які ухвалюють рішення. Енергетичні навантаження свідчать про загальний ресурс енергії (час, досвід, бюджети тощо), доступний стейкхолдерам для розв'язання конкретних проблем протягом періоду, відповідно до погодженого політичного курсу. Розподіл повноважень свідчить про обсяг матеріальних/нематеріальних резервів, які можуть виділити зацікавлені сторони, з урахуванням потенційних збитків. Сукупно варіації зазначених організаційних параметрів супроводжуються трьома різними стилями ухвалення рішень, як-от: конструктивізм (пропозиція версій вирішення проблемних ситуацій, що працюють), контроль (швидкий вибір, який не вирішує проблеми з огляду на різке відхилення інших альтернатив) і втеча (учасники передають право вибору іншим, що часто призводить до неефективних рішень).

Вплив часових умов на можливість звернення до практики колаборації також став предметом вивчення Дж. Кінгдона і Д. Лобера, які ініціювали розроблення концепції колабораційних вікон. Зокрема, Дж. Кінгдон стверджував, що відкриття колабораційного вікна, тобто можливості включення відповідних питань у політичний порядок денний, «вимагає злиття трьох відносно незалежних потоків» [2, с. 130]: потоку проблем (наявність ситуації, що потребує вирішення), потік процедур (форма і діяльність політичних інститутів, зокрема, вибори і зміни у громадській думці) і потік політики (процес розроблення відповідної політичної реакції, із залученням технічних знань та експертного консенсусу). Д. Лобер доповнив теорію Дж. Кінгдона та запропонував «спільну модель взаємодії» [3, с. 8], з визначенням чотирьох відносно незалежних тимчасових потоків, як-от: проблемний (погіршення ситуації), процедурний (варіанти вирішення проблем), організаційний (готовність інституції враховувати вплив на навколишнє середовище під час ухвалення рішень), а також соціально-політичний (суспільне сприйняття і поведінка). Злиття цих відносно незалежних потоків визначає можливості для подальшого звернення до практики співпраці.

Хоча концепція темпоральних вікон взаємодії, запропонована Д. Лобером, пояснює можливий часовий зріз під час формування колаборації, на нашу думку, варто також враховувати, де саме така співпраця може бути ініційована. Тобто, крім тимчасових потоків, які об'єднуються з метою ідентифікування колабораційних можливостей, існує просторовий вимір, що обмежує характеристики вікон спільної діяльності декількома важливими критеріями. По-перше, існують просторові обмеження для учасників партнерських відносин з огляду на брак фінансових ресурсів або необхідність сфокусуватися на конкретних, часто просторово закріплених цільових групах населення.

По-друге, просторові умови обмежують так звані «стимулюючі чинники» партнерства [4, с. 1483]. Ідеться про досягнення консенсусу щодо програмних засад; формулювання та досягнення спільних цілей; просування заснованого на участі державного управління; активне залучення менеджерів, допоміжного персоналу й експертів для ухвалення спільних рішень. З урахуванням цих чинників географічна близькість надає більше можливостей для особистого спілкування, що підвищує взаємну довіру і зміцнює відносини між зацікавленими сторонами.

**Виклад основного матеріалу.** Якщо перефразувати концепцію Й. Дрора [5], можна стверджувати, що спільне розроблення політики являє собою розмиту гру, що характеризується непередбаченими наслідками, проблематичними можливостями і деструктивними бифуркаціями. Б. Грей [6] припустила, що потенційне багатостороннє співробітництво може бути мотивоване такими умовами:

– очікувана криза. Подолання криз зазвичай супроводжується рекомбінацією альтернатив, що надає якісно інший кут огляду конкретного стану. Наприклад, прогнозована глобальна екологічна криза призвела до появи ініціативи Саміту Землі в Ріо і до інших міжнародних зустрічей, зокрема й з питань глобального потепління і виснаження озонового шару;

– наявність проблем, що вимагають участі максимальної кількості стейкхолдерів через неможливість їхнього подолання в односторонньому порядку. Так, проблема сталого розвитку видається настільки складною, що у США була створена Президентська рада для забезпечення спільної діяльності уряду, промисловості та некомерційних організацій з окресленого питання;

– недоліки змагальних підходів до вирішення проблем. Судові тяжби можуть тривати роками і призводити до масштабних витрат. Узгоджена нормотворчість Агентства з охорони навколишнього середовища (EPA) є спробою повернути і врахувати думки всіх зацікавлених сторін для уникнення судових розглядів і збитків;

– посилення турбулентності в політичному, соціальному й економічному середовищі, що супроводжується прагненням учасників взаємодії до стабільності та мінімальної невизначеності.

Синтезувавши концепції Б. Грей, Дж. Кінгдона і Д. Лобстера, пропонуємо таку інтегративну модель появи колабораційних вікон. Припустимо, що через політичну систему проходять чотири відносно незалежні потоки, як-от: актуалізація проблеми, розроблення процедур, потік політичного реагування та структурний потік. Проблемний потік передбачає вихід зі стану, який сприймається як стабільний або той, що задовольняє окремих сегментів соціуму, і виникає через кризу або порушення систематичних індикаторів. Процедурний потік – це пропозиції щодо вирішення проблем. Потік політичного реагування включає вимірювання національних настроїв, вплив груп інтересів, а також адміністративний і законодавчий аспекти. Останній потік складається з поведінкових патернів, що демонструють підвищену готовність враховувати потенційний вплив спільних рішень на макросфері.

Конвергенція потоків призводить до відкриття темпоральних колабораційних вікон, що надає можливість поєднувати варіанти вирішення проблем між зацікавленими групами. Тобто за умов збігу потоків у просторі і часі з'являється можливість для розгляду актуальної проблеми, розроблення інноваційних рішень та їх імплементації. Крім злиття потоків, для відкриття колабораційного вікна також необхідний набір тригерів, зовнішніх щодо вікна співпраці, у вигляді певної пускової події (наприклад, економічна криза, війна, пандемія) або дій так званого «політичного підприємця» (заява, укладання контракту тощо).

Фігура підприємця-колабораціоніста може відіграти роль системного посередника, який, згідно з ван Ленте, здатний діяти на платформі багатосторонніх відносин, коли йдеться про розв'язання «(пара-) політичних проблем у конкретних конфігураціях урядових і позадержавних інститутів, організацій і практик» [7, с. 251]. Політичний підприємець повинен орієнтуватися на виконання таких функцій, як: (а) ідентифікація невизнаних потреб чи інноваційних можливостей для розроблення і реалізації політики; (б) готовність брати на себе особисті ризики (наприклад, репутаційні, фінансові, емоційні) для задоволення інтересів сторін; (в) об'єднання індивідів і соціальних груп, що володіють навичками для проведення змін у політиці, у спільну мережу [7, с. 257]. Модель виникнення колабораційного вікна представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Модель колабораційного вікна\***

\* Створена автором на основі [2; 3]

Варто зазначити, що поява колабораційних вікон не обов'язково супроводжується формуванням успішного партнерства. Наявність структури співпраці зовсім не гарантує довгостроковості взаємодії, оскільки часові та просторові умови, що відкрили колабораційне вікно, отже, і структури управління, засновані на них, не зможуть адаптуватися до динамічності самої колаборації. З метою пролонгування спільних проєктів між учасниками взаємодії створюються колабораційні платформи. Останні розглядаються як «інструменти, що можуть використовуватися громадянами та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення доданої вартості урядовим колам, зі збереженням функції контролю за відносинами між учасниками» [8, с. 4].

Колабораційні платформи можна розглядати як своєрідну інфраструктуру, що використовується різними гравцями для розробки альтернатив вирішення проблеми і надання їх сторонам колаборації. Варто відзначити, що чинownicy й особи, які визначають політику, повинні перебувати в осередку громадян, що означає приєднання державних структур до відповідних площин співпраці. Прикладами відкритих колабораційних платформ виступають проєкти Engage, Mumsnet і Ushahidi [8].

Engage слугує інфраструктурою, яка дозволяє дослідникам і громадянам відправляти, отримувати, шукати і візуалізувати групи даних державного сектора із країн ЄС, наприклад, в області кримінальної статистики, робочої сили і ринку праці (<http://www.engagedata.eu/>). Платформа Mumsnet у Великобританії як спільнота однодумців (<http://www.mumsnet.com/>), хоча не приділяє основної уваги обговоренню політики, проте проявляє чималу активність в політичних питаннях, залучає тисячі користувачів і тим самим змінює ландшафт розроблення політики. Платформа Ushahidi, заснована у 2008 р. для картографування повідомлень про насильство в Кенії, постає інструментом для збору інформації з виходом на кілька медійних каналів. Учасники можуть створювати власні додатки і розміщувати інформацію на електронній мапі. Дані платформи були використані під час «арабської весни», землетрусу 2011 р. в Японії й інших подій (<http://ushahidi.com/>).

На відміну від традиційних програмних аналогів, колабораційні платформи слугують своєрідними посередниками між гравцями політичного поля, призначеними для створення мережевих ефектів за умови відкритого колабораційного вікна. Під час запуску колабораційної платформи варто враховувати ризик пастки ліквідності, коли система не може залучити достатню кількість сторін, що, своєю чергою, перешкоджає масштабуванню взаємодії з огляду на відмову інших, менш значущих осіб, приєднатися до системи. Отже, за відсутності критичної маси учасників взаємодії колаборація не відбудеться.

Додаткові ризики пов'язані з відмовою державного сектора від розроблення платформи. У цьому разі інші учасники можуть взяти на себе зобов'язання з її створення, що загрожує послабленням взаємозв'язків між бізнесом, громадянами і політиками. Тобто платформи надають національним урядам стратегію, яка дозволяє відновити певний рівень контролю й отримати інформацію щодо актуальних проблем.

Стійка платформа здатна із часом адаптуватися до мінливих потреб завдяки взаємодії технологій, користувачів, політиків та інших учасників, тим самим подовжити тимчасовий зріз відкриття колабораційного вікна. До потенційних учасників колабораційних платформ відносять як мінімум такі групи, як:

- громадяни в ролі користувачів послуг і творців контенту демократичних процесів;
- представники приватного та некомерційного секторів;
- уряди, які надають інформацію у відкритому доступі або прагнуть отримати зворотний зв'язок від максимальної кількості зацікавлених сторін.

Хоча злиття окреслених потоків може створити тимчасове вікно для формування співробітництва на основі єдиної платформи, не варто забувати про підприємця-колабораціоналіста, який повинен визнавати конвергенцію незалежних потоків, що ініціюють можливе вікно співпраці, розробити і використати територіально придатні мережі для залучення максимальної кількості зацікавлених учасників, що відповідають характеристикам вікна співпраці, і скомбінувати їх для створення нового багатостороннього альянсу перш, ніж колабораційне вікно закритеться. Формування партнерства (з урахуванням конкретних часових і просторових особливостей вікон співпраці, а також характеристик спільних підприємств) приводить до відповідних колабораційних структур управління і практик.

Серед прикладів колабораційних вікон варто згадати співпрацю між компанією Атосо й Агентством з охорони навколишнього середовища США (ЕРА) щодо запобігання забрудненню навколишнього середовища через діяльність нафтопереробного заводу Атосо у Вірджинії або угоду між організацією Охорони природи і Тихоокеанським регіоном Джорджії про спільне управління 21 000 акрів для захисту біорізноманіття і виробництва деревини. У таблиці 1 перелічені кейси співпраці за участю великих корпорацій, неурядових організацій та владних структур [8, с. 4].

Як бачимо, спектр проблем і різноманітність учасників є вельми вражаючими. Спираючись на запропоновану модель колабораційного вікна, розглянемо детальніше кейс, пов'язаний із трансформацією систем міської інфраструктури у країнах ЄС. Важливо відзначити, що окремі аспекти змін виявлялися на території ЄС нерівномірно, тому ми приділили увагу загальним тенденціям:

**Зовнішній тригер:** 1) лібералізація європейських ринків електроенергії та газу, що привело до створення конкурентного бізнес-середовища; 2) приватизація комунальних послуг; 3) глобалізація ринків енергії і води.

**Проблемний потік:** 1) пріоритетність формування тісної комунікації між користувачами і комунальними підприємствами; 2) зменшення впливу державних агентств щодо надання послуг і поява нових гравців на енергетичному ринку.

**Процедурний потік:** 1) імплементація податкових стимулів із метою переконати споживачів не звертатися до приватного сектора; 2) упровадження інструментів спільного планування для контролю екологічних, соціальних та економічних негативних зовнішніх ефектів; 3) соціальний демпінг до малозабезпечених користувачів.

## Приклади міжсекторальної співпраці

Назва	Основні учасники	Місце локації	Результати
Коаліція екологічно орієнтованої економіки (CERES), 1989 р. – наш час	Соціальні інвестори, екологічні групи, релігійні організації, промисловість, пенсійний фонд	США	Компанії підписали принципи CERES, серед них General Motors, Polaroid і Sun Company
Корпоративні програми покращення середовища дикої природи, 1988 р. – наш час	106 корпорацій і 20 природоохоронних груп	США й інші країни	Забезпечення захисту 179 ділянкам площею 160 000 акрів
Міжнародна співпраця з охорони озонного шару, 1989–1995 рр.	10 транснаціональних електронних і аерокосмічних компаній, Агентство з охорони навколишнього середовища США (EPA)	Міжнародний	Спільна розробка і використання технологій, які цілком виключають CFC-113 і метилхлороформ
Національний форум боротьби із забрудненням джерел, 1994–1995 рр.	Чинівники, екологічні групи, промисловість	США	Розроблення, впровадження і популяризація новаторських рішень на основі ринкових стимулів, добровільних ініціатив і освіти
Цільова група з питань використання паперової продукції, 1993–1995 рр.	Університет Дьюка, Фонд захисту навколишнього середовища, Johnson & Johnson, McDonald's, Prudential Insurance Company, Time Inc.	США	Розроблення і перехід до виробництва екологічного паперу, а також надання рекомендацій стосовно скорочення обсягів використання паперу і правильної утилізації

**Потік політичного реагування:** 1) директива ЄС про міські стічні води ініціювала проєкт CLEVER (Скорочення обсягу прибережних рідких стоків) на північному сході Англії, що дозволило знизити споживання води і виробництво стічних вод із дотриманням стандартів ЄС; 2) поява системних посередників, як-от Envirolink North West, Північно-Східний центр екологічних наук і промисловості, Chemicals та інші.

**Організаційний потік:** 1) фрагментація і диверсифікація учасників відзначена злиттями компаній; 2) збільшення повноважень регулюючих органів в області захисту навколишнього середовища і прав споживачів; 3) зміни в моделях споживання (різке падіння споживчого водного ресурсу у країнах з перехідною економікою, віддання переваги електриці з відновлюваних джерел енергії); 4) активна участь користувачів щодо управління власною внутрішньою інфраструктурою, наприклад, сонячне опалення або система очищення стічних вод.

Кожен із наведених вище потоків пов'язаний зі зміною характеру відносин між основними компонентами інфраструктурних систем ЄС. Одним із головних завдань європейських урядів постало обстоювання інтересів державного сектора в умовах конкурентного ринку. Якщо виходити з екологічної позиції, модернізація і (вибіркове) розширення інфраструктурних систем у Європі надало вікно можливостей для радикального переосмислення планування інфраструктури, а також визначення інституційних меж і способів багатосторонньої взаємодії для більш стійкого використання природних ресурсів та енергії завдяки технологічним інноваціям.

Одним із прикладів колабораційних платформ, що з'явилися в результаті появи вікна співпраці, є Берлінський центр компетенції з водних ресурсів (KWB) [9, с. 293]. До складу цієї посередницької організації входять представники водоканалу, місцевих дослідницьких центрів, чиновники місцевих органів самоврядування, які координують і фінансують дослідження в галузі водних ресурсів і технологічного розвитку в Берліні. Ще одним прикладом слугує платформа «Стієке водне середовище в Ланкаширі» (SWEL), яка підтримує зв'язок між Агентством з навколишнього середовища Великої Британії (EA), малими і середніми підприємствами в регіоні в пошуках рішень проблем забруднення води [9, с. 295]. SWEL виявився вельми успішним проєктом, по-перше, завдяки збереженню суворой конфіденційності у відносинах із кожною стороною, по-друге, через транслявання політики EA в місцеві кампанії просування інтересів громад.

**Висновки.** Новий формат державного управління сьогодні набуває міжгалузевого і багатовимірного характеру. Це означає, що ефективне вирішення глобальних/локальних проблем передбачає активність ключових учасників на різних рівнях управління (ЄС, національний, регіональний, місцевий), у різних сферах політики (вода, енергія, регіональний розвиток, дослідження тощо) і в різних площинах комунікації (інформаційний, мотиваційний, сприйнятливий тощо).

Варто зауважити, що розглянуті та запропоновані моделі колабораційних вікон можуть застосовуватися до широкого спектра політик співпраці. Чимало з позначених компонентів потоків наявні під час вирішення питань у сфері охорони здоров'я, злочинності, транспорту тощо. Проте наявність колабораційних платформ не гарантує успішності партнерства. Ризик полягає в тому, що чимало державних установ розробляють власні аналоги, що призводить до фрагментації й ослаблення відносин із приватною і громадянською сферами. Оскільки більша частина цільової аудиторії вже використовуватиме одну або декілька платформ, бажаною стратегією виявиться інтеграція з існуючими соціальними мережами і позиціонування урядової платформи як додаткової з метою збільшення її доданої вартості. Ще однією проблемою постає нівелювання колаборативів із закриттям колабораційних вікон через можливу короткострокову доречність конкретних партнерств та їхніх первинних структур управління. За ініціювання співпраці у відповідь на певні вікна спільної діяльності створюються організаційні елементи, яким може не вистачати адаптованості для реагування на зміни під час закриття колабораційних вікон. Тому майбутнім дослідникам варто звернути увагу на чинники стійкості колабораційних вікон, які потенційно можуть бути представлені самими політичними потоками.

---

### **Sychova A. The concept of collaboration windows on the example of world cases**

The article presents the concept of the collaborative windows as a tool for establishing cooperation between the maximum number of stakeholders to solve problems of different hierarchical levels. Through the synthesis of theoretical developments by B. Gray, J. Kingdon, and D. Lobster, the author proposes an integrative model of the collaborative window by crossing four relatively independent flows, namely: problem, procedural, political response, and organizational-structured ones. The researcher notes that except for the outlined components, external triggers and the figure of the collaborationist politician with a developed network of contacts play an important role in maintaining the potential of the collaboration window to further unite all stakeholders on a single collaboration platform. The latter serves as a space to facilitate the establishment of communications and the trust formation between the participants of the collaboration. But even the presence of all these elements does not guarantee the longevity of joint cross-sectoral projects due to the lack of adaptive capabilities of temporal and spatial factors because of their dynamic nature. The researcher also outlines some issues with the creation of collaborative platforms such as liquidity traps, power distribution, common accountability standards, and monitoring of participants' actions. The article presents not only a schematic model of the collaboration window, but also examples from the world practice of cooperation between public, private, and civil sectors. The author also analyzes the transformation of urban infrastructure within the EU on an integrative model, highlighting the relevant flows and platforms of joint interaction. The collaborative window technique can be applied to a different range of common practices, as the outlined flows take place in virtually every policy area.

**Key words:** collaborative window, cooperation window, intersectoral partnership, multilateral cooperation, collaboration.

---

### **Література:**

1. Cropper S. Collaborative working and the issue of sustainability. *Creating Collaborative Advantage*, 1996. P. 80–100.
2. Kingdon J.W. *Agendas, alternatives, and public policies*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Little, Brown, 1995.
3. Lober D.J. Explaining the formation of business-environmentalist collaborations : Collaborative windows and the Paper Task Force. *Policy Sciences*. 1997. № 30. P. 1–24.
4. Moss T. Intermediaries and the governance of sociotechnical networks in transition. *Environment and Planning*. 2009. № 41 (6). P. 1480–1495.
5. Dror Y. Policy gambling: a preliminary exploration. *Policy Studies Journal*. 1984. № 12. P. 9–13.
6. Gray B. Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations*. 1985. № 38 (10). P. 911–936.
7. Roles of systemic intermediaries in transition processes / H. van Lente et al. *International Journal of Innovation Management*. 2003. № 7 (3). P. 247–279.
8. Janssen M., Estevez E. Lean government and platform-based governance – Doing more with less. *Government Information Quarterly*. 2013. № 30. P. 1–8.
9. Marvin S., Medd W. Sustainable infrastructures by proxy? Intermediation beyond the production-consumption nexus. *The Implications of Changing Infrastructures of Provision*. 2004. P. 81–94.