

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Д.Ю. Двинских, А.С. Калгин, О.С. Минченко,
Д.С. Решетникова, Н.А. Соболев*

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОНЦЕПЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ:
АНАЛИЗ ПУБЛИКАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ**

Препринт WP8/2014/06

Серия WP8

Государственное
и муниципальное управление

Москва
2014

Редакторы серии WP8
«Государственное и муниципальное управление»
А.В. Клименко, А.Г. Барабашев

Двинских, Д. Ю., Калгин, А. С., Минченко, О. С., Решетникова, Д. С., Соболев, Н. А.
Административная реформа и административные ценности: анализ реформ в русле Нового государственного управления [Электронный ресурс] : препринт WP8/2014/06 / Д. Ю. Двинских, А. С. Калгин, О. С. Минченко, Д. С. Решетникова, Н. А. Соболев ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – (Серия WP8 «Государственное и муниципальное управление»).

В настоящей работе представлен обзор журнальных публикаций по тематике управления по результатам (УпР) и выявлены актуальные тематические тренды в исследованиях УпР в сферах публичного управления и бизнес-менеджмента. Выделены элементы концепции УпР, находящиеся в фокусе внимания профессионального сообщества как в бизнесе, так и в публичном управлении. Проведен структурный анализ изменения обсуждаемой тематики УпР, а также дана оценка публикационной активности по данной теме.

Двинских Дарья Юрьевна – стажёр-исследователь, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;

Калгин Александр Сергеевич – преподаватель, Департамент государственного и муниципального управления, факультет социальных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;

Минченко Ольга Сергеевна – преподаватель, Департамент государственного и муниципального управления, факультет социальных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;

Решетникова Дарья Сергеевна – младший научный сотрудник Центра развития государственной службы Института государственного и муниципального управления, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;

Соболев Николай Андреевич – аспирант, факультет философии, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; преподаватель, Департамент государственного и муниципального управления, факультет социальных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Научное исследование (№ 14-05-0009) выполнено при поддержке
Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2014 г.

**Препринты Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики» размещаются по адресу: <http://www.hse.ru/org/hse/wp>**

© Двинских Д. Ю., 2014

© Калгин А. С., 2014

© Минченко О. С., 2014

© Решетникова Д. С., 2014

© Соболев Н. А., 2014

© Оформление. Издательский дом
Высшей школы экономики, 2014

Введение

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) описывает систему управления по результатам как управленческий цикл, в рамках которого определяются целевые значения в области эффективности и результативности. Менеджеры обладают возможностями для их достижения; проводится измерение и отчет о достигнутых результатах, а затем эта информация используется при решениях о финансировании, структуре, функционировании программ, а также при решениях о поощрении и санкциях. Российские авторы дают схожие по содержанию определения. По мнению Л.И. Якобсона, управление по результатам – этот особый подход к решению управленческих задач, а не попытка сосредоточиться на том, что легче измерить и спрогнозировать в количественных терминах [Якобсон, 2005]. В других работах управление по результатам рассматривается как принцип управления, основанный на обеспечении взаимосвязи целей, результатов и ресурсов на всех стадиях управления (планирование, реализация и контроль), способствующий наиболее эффективному достижению целей органов исполнительной власти (органов местного самоуправления, государственных организаций) [Добролюбова, 2008].

Данный управленческий подход предполагает постановку целей и задач, разработку мероприятий, оценку ожидаемых результатов и целевых значений показателей результативности, а также создание системы обратной связи, включая мониторинг степени достижения целевых значений показателей. В публичной сфере управление по результатам во многом заимствует опыт бизнес-менеджмента.

В настоящей работе представлен обзор эволюции публикаций по тематике управления по результатам, выявлены актуальные тематические тренды в исследованиях УпР в сферах публичного управления и бизнес-менеджмента.

Первая гипотеза заключается в том, что концепция управления по результатам прошла различные этапы своего жизненного цикла (от формулировки идеи до анализа внедрения в различных областях). Вторая гипотеза состоит в том, что обсуждение элементов концепции УпР применительно к публичному сектору следует с определенным лагом за рассмотрением этих вопросов относительно бизнеса.

При проведении статистического и качественного анализа публикаций использовалась база научного цитирования Web of Science. Поиск производился по публикациям в авторитетных журналах в сферах бизнеса и публичного управления с 1990 по 2014 г. в предметном поле «управление по результатам» по запросу: «*“performance management” OR “performance measurement” OR “performance reporting”*» в названиях статей.

Статистический анализ массива публикаций по теме УпР в рамках публичного и частного управления

Для выявления динамики обсуждения различных элементов концепции управления по результатам был проведен количественный анализ тематик публикаций за 1990–2014 гг.¹ Статьи были сгруппированы по сферам управления – частной и публичной. За исследуемый период в публичной сфере по тематике управления по результатам было опубликовано 229 статей, в частной сфере 469 статей. Статьи печатались в 246 журналах, специализирующихся на вопросах бизнеса и менеджмента и в 46 – посвященных проблематике публичного управления.

Количественный анализ показывает, что наибольшая публикационная активность как в публичной, так и в частной сфере отмечалась в 2011 г., что можно видеть на диаграмме изменения количества публикаций по УпР в период 1990–2014 гг. (рис. 1, 2).

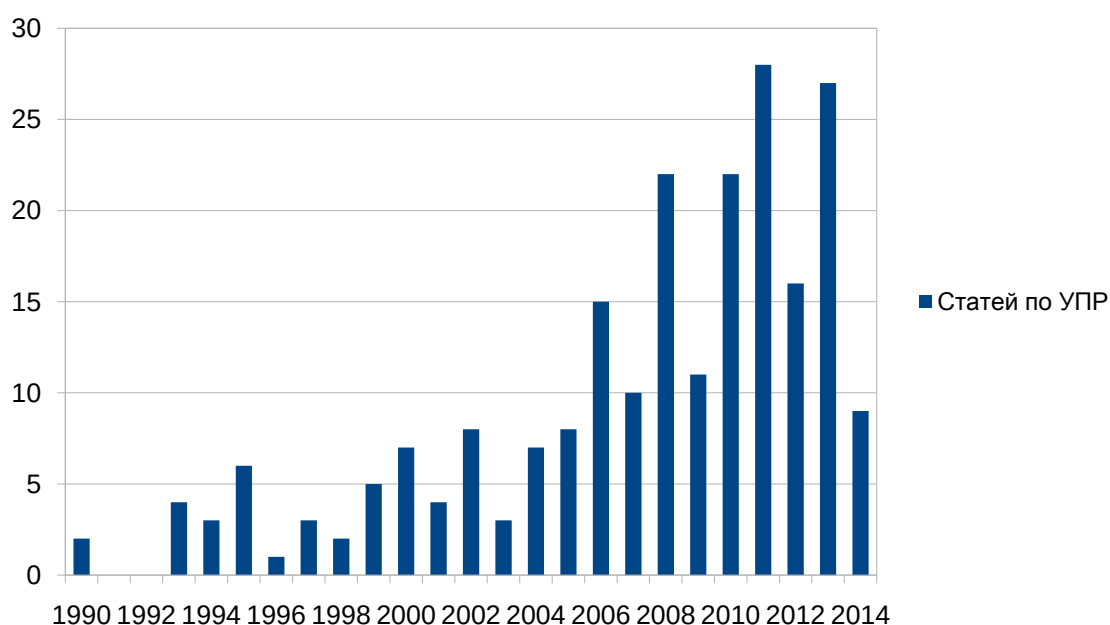


Рис. 1. Количество публикаций в сфере публичного управления (1990–2014 гг.)

¹ Пионерные статьи, датируемые более ранними периодами, исключены из количественного анализа, сфокусированного на периоде, когда публикации по данной тематике стали массовыми.

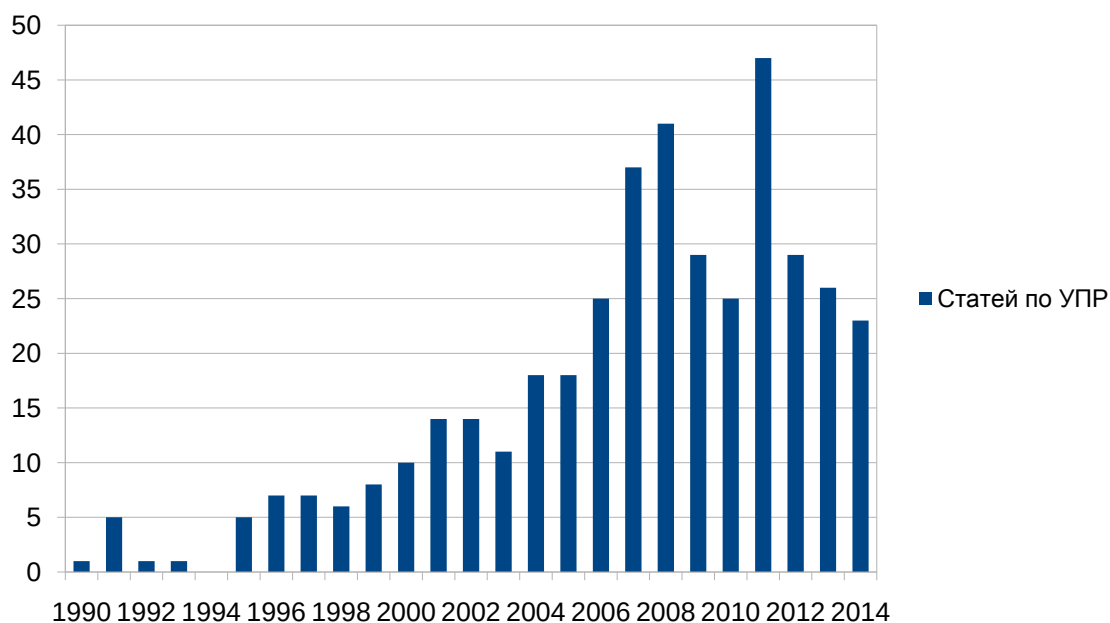


Рис. 2. Количество публикаций в сфере менеджмента и бизнеса (1990–2014 гг.).

В рамках количественного анализа была проведена оценка научных журналов (по критерию импакт-фактора), в которых публикуется основная масса статей по тематике УПР. В сфере публичного управления среднее значение импакт-фактора журналов составляет 0,93. Для десяти наиболее значимых журналов, содержащих статьи по исследуемой тематике, значение составило 1,04. То есть статьи по тематике управления по результатам публиковались, по большей части, в журналах более авторитетных, чем среднестатистический журнал. Например, в «топовом» (по данным 2014 г.) журнале *Journal of Public Administration Research and Theory* опубликовано 16 статей (Приложение 1).

Однако при этом наибольшее количество статей по тематике управления по результатам в публичной сфере опубликовано в *Public Performance & Management Review*, который обладает сравнительно невысоким значением импакт-фактора. Всего за 24 года в этом журнале опубликовано 30 статей по рассматриваемой тематике.

В сфере бизнеса большинство статей было опубликовано в журналах с относительно низким значением импакт-фактора или в журналах, для которых он не рассчитывается вовсе. В топ-10 журналах по импакт-фактору опубликовано крайне незначительное число статей. В наиболее влиятельном журнале *Academy of Management Review* за весь период не опубликовано ни одной статьи (Приложение 2).

Безусловным лидером по количеству публикаций по анализируемой тематике в сфере бизнеса является *International Journal of Operations & Production Management*. За весь период исследования в нем опубликовано в общей сложности 59 статей. Значение его им-

пакт-фактора низко по сравнению со средним значением по сфере менеджмента (см. Приложение 2).

Значения импакт-фактора

В табл. 1 приведена статистика значений импакт-фактора журналов в двух исследуемых сферах. Максимальное значение импакт-фактора для журналов из сферы бизнеса и менеджмента – 7,82, что в 2 раза больше, чем максимальное значение для журналов сферы публичного управления – 2,88. В сфере бизнеса и менеджмента для журналов, публиковавших статьи по УпР (крайняя правая колонка), максимальное значение импакт-фактора составляет 3,19. То есть статьи по тематике УПР не публиковались в наиболее авторитетных журналах. В то время как для сферы публичного управления, напротив, статьи по УпР публиковались, в том числе в наиболее авторитетных журналах.

Таблица 1. Описательная статистика значений импакт-фактора журналов в сфере публичного управления и бизнес-менеджмента

	Публичное управление		Бизнес-менеджмент	
	Импакт-фактор			
	Все журналы	Топ-10 по количеству статей об УпР	Все журналы	Топ-10 по количеству статей об УпР
Среднее	0,93	1,05	1,44	0,89
Медиана	0,79	0,82	1,13	0,71
Стандартное от- клонение	0,65	0,83	1,23	1,03
Минимум	0,02	0,14	0,00	0,00
Максимум	2,88	2,88	7,82	3,19
Количество	46	10	246	10

В сфере государственного управления на один журнал приходится больше публикаций, что может свидетельствовать о важности данной тематики для данной сферы.

Статьи по теме УпР в сфере публичного управления публикуются в более авторитетных журналах, чем это имеет место в сфере бизнеса. В обеих сферах существуют относительно малоцитируемые журналы, специализирующиеся на тематике управления по результатам и публикующие большое количество статей.

Пик публикационной активности по рассматриваемой теме в обеих сферах приходится на 2011 г. В настоящее время наблюдается снижение публикационной активности по тематике УпР.

Частотный анализ ключевых слов

Для того чтобы дать описательную характеристику предметной области, следующим шагом анализа стало определение частоты использования в статьях ключевых слов и словосочетаний. Ниже приведены самые популярные ключевые слова, выявленные на основе анализа 469 статей выборки за 1990–2014 гг. Следующие ключевые слова являются общими для двух сфер (табл. 2) и отражают базовые категории в исследованиях УпР.

Таблица 2. Ключевые слова, общие для статей по тематике УпР из сфер публичного и частного секторов

Ключевые слова	Число упоминаний	
	Публичное управление	Частный сектор
Management	36	58
Performance management	28	66
Performance measurement	24	94
Organizations	19	15
Performance	12	33
Measurement	10	12
Model(s)	9	44
Benchmarking	9	13
Information	9	16
Implementation	8	15
Quality	8	25
Indicators	8	13
Systems	6	49

В перечень общих категорий вошли такие понятия, как оценка, бенчмаркинг, информация, внедрение систем УпР, качество, системы, модели, результаты. Ниже приведены ключевые слова, которые часто упоминаются в одной из сфер, но полностью отсутствуют или крайне редки в другой сфере.

Таблица 3. Ключевые слова, специфичные для одной из сфер исследований

Публичное управление	Количество упоминаний	Частный сектор	Количество упоминаний
accountability	29	Balanced scorecard	62
government	29	strategy	37
local-government	25	design	33
Reform	21	human-resource management	29
State	20	Appraisal	28
leadership	13	Research agenda	27
Sector	13	impact	27
governance	12	Data envelopment analysis	25
Public management	11	Feedback	20
incentives	9	perspective	17
Politics	9	Frame work	16
Services	8	Supply chain management	15
Impact	8	productivity	15
nonprofit	7	efficiency	14
public-sector	7	firms	14
Targets	7	Operations management	14
Service	7	Culture	13
Policy	7	innovation	13
New public management	5	environment	12

Частотный анализ ключевых слов позволил выделить наиболее востребованную тематику в сфере публичного управления:

- подотчетность (accountability);
- применение методов УПР в муниципальном управлении (local government);
- реформы и реформирование (reform);
- лидерство (leader ship);

Для частного сектора важными темами являются:

- сбалансированная система показателей (balanced scorecard);
- стратегия (strategy);
- управление человеческими ресурсами (human resource management);
- архитектура систем (design).

При этом в области публичного управления акцент делается на изучении управления реформами (reform, leadership), в то время как в частном секторе наиболее часто встречается тематика стратегического планирования (strategy), управления человеческими ресурсами (human resource management) и анализа эффективности подразделений, принимающих решения, бенчмаркинга результативности (data envelopment analysis).

Кластерный анализ развития проблематики УпР

Для анализа содержательных изменений тематики УпР была сделана выборка пяти наиболее цитируемых статей (соответственно по бизнесу и публичному управлению) в каждом из периодов 1990–2000 гг. и 2000–2009 гг. Так как для недавно опубликованных статей критерий цитируемости еще непоказателен, выбор за период 2009–2014 гг. (за последние пять лет) основывался на значении импакт-фактора журнала, в котором были опубликованы статьи.

Как уже отмечалось, для выбора наиболее релевантных статей за соответствующие периоды был произведен поиск по трем словосочетаниям “performance management”, “performance measurement” и “performance reporting”, произведена фильтрация, по сферам “Public Administration” для публичного управления и “Business” и “Management” для частного сектора. Затем были отобраны 10 журналов с максимальным количеством публикаций за период 2009–2014 гг. После этого был составлен индекс авторитетности этих журналов как произведение импакт-фактора журнала на количество публикаций в этом журнале по заданной области поиска. На основе рассчитанного индекса было выбрано пять наиболее авторитетных журналов в заданной области.

На основе расчетов обозначаются две выборки для публичного (табл. 4) и частного (табл. 5) секторов.

Таблица 4. Пять наиболее влиятельных журналов из области публичного управления, публикующих статьи по УпР

Журналы	Количество статей по УпР 2009–2014	Impact factor	Индекс авторитетности 2010–2014
JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION RESEARCH AND THEORY	9	2,875	25,875
PUBLIC ADMINISTRATION	4	1,863	7,452
PUBLIC MANAGEMENT REVIEW	5	1,421	7,105
PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW	6	1,127	6,762
AMERICAN REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION	4	0,875	3,5

Таблица 5. Пять наиболее влиятельных журналов из области менеджмента и бизнеса, публикующих статьи по УпР

Журналы	Количество статей по УпР 2009–2014 гг.	Impact factor	Индекс авторитетности 2010–2014 гг.
MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH	8	1,421	11,368
OMEGA INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE	3	3,19	9,57
BUSINESS HORIZONS	6	1,284	7,704
INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	8	0,928	7,424
PUBLIC MANAGEMENT REVIEW	5	1,421	7,105

Основная часть публикаций бралась с ненулевым индексом цитирования. Для нескольких статей, имевших нулевой индекс цитирования, но раскрывающих актуальную тему, было сделано исключение. Прежде всего это касалось статей 2014 г., поскольку они еще не могли войти в круг научной дискуссии и получить ссылки в других публикациях.

Подобная выборка позволяет оценить, во-первых, наиболее обсуждаемые и актуальные идеи и вопросы УпР в разные периоды. Во-вторых, охарактеризовать их изменение с течением времени. В-третьих, понять насколько статьи последних лет находятся «в сложившемся тренде», т.е. оценить степень преемственности и изменчивости понятийного аппарата и терминологии.

Для проверки выдвинутых гипотез был проведен кластерный анализ проблематики исследуемых статей, позволивший выделить семь основных тематических групп:

- 1) первичная постановка проблемы УпР;
- 2) формализация требований к инструментам УпР;
- 3) описание сфер применения инструментов УпР;
- 4) выявление взаимосвязи инструментов УпР и характеристик организации;
- 5) распространение практики УпР на специфические объекты;
- 6) актуализация тематики УпР с учетом накопленного опыта по смежным тематикам;
- 7) включение УпР в новый теоретический контекст.

Данная группировка отражает предположение о наличии некоторого жизненного цикла концепции УпР, заключающегося в последовательной актуализации различных ее аспектов.

Был произведен подсчет статей, относящихся к каждой из тематических групп в разрезе периодов их публикации. В следующем разделе приводятся краткие обзоры статей, отражающие их основное содержание.

Сначала рассматривается сфера бизнеса и менеджмента, затем сфера публичного управления.

Сфера бизнеса и менеджмента

Первичная постановка проблемы

В статье “Performance measurement manifesto”, пионерной для всей сферы УпР, анализируются революционные изменения в способе оценки результативности в современных компаниях [Eccles, 1991] (Цит.: 172). Автор отмечает, что все больше компаний начинают измерять эффективность с помощью нефинансовых показателей. Радикальным решением

является переориентация системы стимулирования и стратегий развития с краткосрочных финансовых показателей на широкий спектр нефинансовых показателей, таких как уровень качества, удовлетворенность клиентов и инновационность. Автор настаивает на том, что современный интерес к системам УпР превосходит аналогичные попытки переориентации систем управления, происходившие в прошлом. Новым является размах этого процесса и его глубина. Основная проблема, с которой призваны бороться системы УпР, – это близорукость в управлении, возникающая при использовании только краткосрочных финансовых показателей. Чрезмерное внимание к краткосрочным показателям не только вызывает близорукость (short-termism), но и создает стимулы к манипуляции данными и подгонке краткосрочных финансовых показателей в ущерб долгосрочным стратегическим интересам компании. Кроме того, ориентируясь на финансовые показатели, можно оценивать результаты прошлых решений, а не прогнозировать будущее. Автор выделяет четыре основных элемента новой доктрины управления по результатам: внимание к измерению уровня качества и уровня удовлетворенности клиентов, внешний бенчмаркинг (сравнение своей результативности с результативностью конкурентов) и внедрение новых информационных технологий. В заключении автор обсуждает потенциальные проблемы на пути реализации управленческой революции и предлагает ряд решений, способных помочь менеджерам разрабатывать более эффективные системы УпР.

Формализация требований к инструментам УпР

Статьи не попали в выборку.

Описание сфер применения инструментов УпР

Статьи не попали в выборку.

Выявление взаимосвязи инструментов УпР и характеристик организации

В данном разделе приводятся статьи, содержащие анализ связи инструментов УпР и требований к системе оценки результативности, рассматривающие связи систем УпР и различных организационных контекстов. Внимание концентрируется на таких темах, как разработка отдельных показателей для разных аспектов деятельности организации, процесс разработки систем УпР, взаимодействие между системой УпР, стратегией организации и внешней средой.

Публикация 1997 г. предлагает метод разработки системы стратегического планирования и управления по результатам, отталкивающийся от интересов основных стейкхолдеров организации [Atkinson et al., 1997] (Цит.: 126). Авторы отмечают, что современным компани-

ям необходимо помимо финансовой результативности измерять и нефинансовые аспекты бизнеса, такие как удовлетворенность клиентов и качество продукции. Разработку системы УпР авторы предлагают начинать с определения первичных целей организации, отражающих интересы ее владельцев, и вторичных целей, отражающих интересы всех основных групп интересов (стейкхолдеров) организации. К основным стейкхолдерам относятся покупатели, сотрудники организации, поставщики, владельцы и общество. После определения целей могут быть определены показатели результативности, позволяющие отслеживать достижение этих целей. Разработанная таким образом система УпР позволяет осуществлять как горизонтальную так и вертикальную координацию. В заключении авторы приводят анализ опыта внедрения системы УпР крупной организацией – банком города Монреаль. На примере этой организации рассматриваются основные этапы разработки системы УпР и функции, выполняемые этой системой.

Распространение практики УпР на специфические объекты

Для частного сектора выделяется ряд статей, посвященных анализу конкретных деловых кейсов, описывающих связь УпР и организационной культуры, способностей, доверия, квалификации управленцев, мотивации, гибкости организационной структуры. Ряд публикаций описывает внедрение УпР в организациях различных типов и организационных контекстов. Также в этот раздел вошли статьи, обсуждающие технологические аспекты внедрения УпР.

Статья [Aguinis et al., 2011] (Цит.: 8) поднимает вопрос скептического отношения к внедрению управления по результатам в современных организациях. Основная ее идея состоит в том, что потенциальные выгоды от управления по результатам чаще всего не реализуются в связи с тем, что большинство систем управления по результатам фокусируются на узком оценочном аспекте (performance appraisal). Авторы предлагают рассмотреть управление по результатам в широком понимании, обозначая его ключевые отличия от оценки результативности. Кроме того, в статье рассмотрены основные преимущества внедрения комплексной системы управления по результатам для менеджеров, работников и организации в целом. Характеристиками описанной авторами идеальной системы управления по результатам являются: конгруэнтность организационной культуры, культуры региона и/или страны; достоверность и объективность (минимизация ошибок и максимизация стабильности); практическая реализуемость.

В продолжение темы скептического отношения к внедрению управления по результатам в ведущих мировых компаниях [Biron et al., 2011] (Цит.: 6), работа Байрона и соавторов иллюстрирует причины неэффективности систем управления по результатам.

К таким авторы относят недостаточный анализ факторов, способных привести к росту эффективности данных систем. В работе анализируются системы управления по результатам в 16 ведущих мировых компаниях. На основе теории рыночных сигналов Майкла Спенса авторы заключают, что то, насколько фирма продвигает определенные практики фасилитации (facilitating practices), связано с тем, насколько, по мнению работников, менеджмент компании связан с аспектами управления по результатам. По мнению авторов, данный феномен может привести к «эффекту перераспределения благ» (trickle-down effect) по отношению к эффективности системы управления по результатам. Концепция, лежащая в основе исследования, предполагает наличие следующих факторов, способствующих успешному внедрению системы УПР: (1) более широкий взгляд на управление по результатам, включающий как стратегические, так и тактические элементы; (2) участие топ-менеджеров в процессе; (3) четко обозначенные ожидаемые результаты и (4) формальное обучение работников, проводящих оценку результативности.

В публикации Келеса и Айкана [Keles, Aysan, 2011] (Цит.: 1) исследуется взаимоотношение управленческих ценностей и предпосылок с практиками управления по результатам. Целью исследования является изучение изменчивости внедрения практик управления по результатам в контексте развивающейся страны – Турции. Теоретической базой работы является модель социокультурных различий. Методом данного исследования является анкетирование менеджеров 214 бизнес-организаций Турции. Целью анкетирования являлась оценка управленческих ценностей, управленческих предпосылок, связанных с работником, а также практик управления по результатам. Предлагаемая модель и гипотетические взаимосвязи были исследованы при помощи моделирования структурными уравнениями. Результаты исследования показали, что управленческие ценности и предпосылки были значительно связаны с практиками управления по результатам, что оказалось выше ожидаемого по установленным системам управления. Представленное исследование показывает, что изучение рассматриваемых комплексных процессов на уровне индивидуумов помогает лучше понять изменения в практиках управления по результатам.

В следующей статье рассматривается влияние практик управления результативностью персонала, принятых в транснациональных корпорациях, на работу их дочерних предприятий во Вьетнаме [Vo, Stanton, 2011] (Цит.: 4). Результаты показывают, что применение нетипичных для культуры страны техник и инструментов управления результативностью может иметь больший положительный эффект, чем применение техник, близких культуре страны, в случае изменения общих рыночных отношений. Так, например, для стран с переходной экономикой новые управленческие технологии более конгруэнтны, чем классические.

Наравне с работами, подтверждающими зависимость УпР от культурного контекста, появляются статьи, выявляющие инструменты, значимые для УпР вне зависимости от культурного контекста [Aguinis et al., 2012]. Авторы рассматривают пять универсальных принципов управления по результатам, которые приводят к эффективному управлению независимо от культурного контекста [Aguinis et al., 2012] (Цит.: 2): (1) согласованность должностных инструкций и организационных целей; (2) оценка результативности на основе анализа поведения и результатов (на индивидуальном и коллективном уровнях); (3) обучение управлению по результатам; (4) предоставление обратной связи об оценке результативности с использованием подхода, основанного на анализе сильных сторон работников; и (5) распределение вознаграждения, которое является значимым. Авторы также описывают пять культурных аспектов, актуальных для управления по результатам: (1) индивидуализм – коллективизм; (2) дистанция власти; (3) избегание неопределенности; (4) мужественность – женственность; (5) фатализм.

В результате проведенного исследования авторы приводят рекомендации, основанные на анализе лучшей практики по созданию должностных инструкций, обеспечению соответствующего обучения, оценке результативности, предоставлению обратной связи о результативности и распределению вознаграждения. Основная идея статьи состоит в том, что рассмотренные универсальные и культурные аспекты позволяют «рассуждать глобально, а действовать локально» при внедрении систем управления по результатам, что повышает организационную эффективность, благополучие работников и этическое поведение.

В статье “Exploring cultural dimensions as predictors of performance management preferences: the case of self-initiating expatriate New Zealanders in Belgium” приводится обзор и сравнение предпочтений новозеландских специалистов в Бельгии и самих бельгийцев в области управления по результатам (PM preferences), выявленных в результате проведения интервью [Ellis, 2012] (Цит.: 1). Контент-анализ проведенных интервью отчетливо иллюстрирует сходства и различия в предпочтениях, которые, по мнению авторов, могут быть связаны с особенностями национальной культуры. В обеих выборках присутствуют индивидуальные различия, что свидетельствует о важности культурных подгрупп и индивидуальных отклонений при рассмотрении предпочтений в области управления по результатам (PM preferences).

Среди экспатов из Новой Зеландии авторами исследования были выявлены следующие предпочтения структурированных систем управления по результатам: 1) целеполагание; 2) измерение и оценка результативности; 3) присутствие результативной компоненты оплаты труда. Среди бельгийских участников исследования были выявлены предпочтения, включающие в себя профессиональные и дистанцированные взаимоотноше-

ния. Кроме того, в обеих выборках присутствуют общие предпочтения отрицания структурированных инструментов управления по результату. В частности, были выявлены предпочтения предсказуемости оплаты и отрицание оценочного подхода, а также оплаты по результату. По мнению авторов, полученные результаты должны быть количественно апробированы на большой выборке.

Следующая статья посвящена определению взаимного влияния организационного контекста и практики управления по результатам [Haines, St-Onge, 2012] (Цит.: 2). Авторы рассматривают методы управления по результатам, а также значимые элементы организационного контекста. Под практикой в данном исследовании понимается обучение управлению по результатам, групповая обратная связь и признание отличившихся работников. Контекстные переменные, в свою очередь, включают организационную культуру, организационный климат и стратегическую интеграцию управления человеческими ресурсами. Методами данного исследования является анкетирование и регрессионный анализ. Методом анкетирования было опрошено 312 организаций частного и общественного сектора с численностью более 200 сотрудников, расположенных в Квебеке (Канада).

Результаты проведенного исследования показывают положительную связь между практикой (обучение и признание отличившихся работников) и эффективностью управления по результатам. Как и многие другие ученые, авторы подчеркивают актуальность трех контекстных переменных – организационной культуры, организационного климата и стратегической интеграции управления человеческими ресурсами. Основной вывод исследователей состоит в том, что эффективность управления по результатам зависит не только от дизайна системы управления по результатам или применения лучших практик, но и от внедрения и исполнения данной системы в различных организационных контекстах.

Продолжением тематики связи культуры и УпР является статья “Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction”, посвященная системам управления по результатам в контексте высших учебных заведений [Decramer et al., 2013] (Цит.: 1). Авторы изучают взаимосвязь характеристик системы управления по результатам научно-исследовательской деятельности в высших учебных заведениях и уровнем удовлетворенности работников данной системой. По результатам регрессионного анализа выявлена следующая закономерность: более высокий уровень внутренней согласованности систем УпР, более развитые коммуникации и более жесткий контроль приводят к более высокому уровню удовлетворенности академических сотрудников системой УпР. Кроме того, уровень удовлетворенности работников системой управления по результатам зависит от типа трудового

контракта (tenure type), предполагая, что политика управления по результатам в университетах должна быть диверсифицированной.

К 2000 г. актуализируются статьи, посвященные обзору литературы. Так, в работе Нелли и соавторов отмечается многочисленность исследований на тему сбалансированной системы показателей и систем оценки эффективности деятельности. К сферам, затрагиваемым небольшим числом ученых, авторы относят работы по вопросам внедрения систем УпР [Neely et al., 2000] (Цит.: 120). Авторы обратились к системе принципов оценки, предложенной Маскелом [Maskell, 1989]:

- взаимосвязь оценки с деятельностью компании;
- наличие нефинансовых показателей;
- охват всех подразделений оценкой;
- простота понимания и использования;
- гибкость;
- наличие обратной связи;
- стимулирование дальнейшего совершенствования.

Исследователи выявили некоторые ориентиры в разработке и внедрении систем оценки результативности, разработали и использовали матрицу оценки эффективности внедрения систем оценки, отражающую расходы на ее внедрение. Так же авторами была предложена цикличная схема разработки системы оценки эффективности, построенная на непрерывном совершенствовании в процессе использования.

В следующей статье в рамках подтемы стратегического планирования авторы описывают опыт создания системы УпР на основе методики Сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) для предприятия сферы здравоохранения [Grigoroudis et al., 2012] (Цит.: 17). Предлагаемая методика учитывает особенности рынка услуг здравоохранения и особенностей функционирования предприятий общественного сектора: ограниченная конкуренция, социальная ориентация услуг. Авторы заключают, что использование сбалансированной системы показателей позволит организации яснее формулировать стратегию развития и отслеживать динамику основных аспектов эффективности.

Взаимосвязь УпР и организационных процессов рассматривается и для сферы реформирования организации. Доказывается, что наличие эффективной системы УпР значительно повышает качество реформирования и управляемость организации в процессе внедрения изменений, даже в условиях отсутствия классических факторов успешного реформирования) [MacBryde et al., 2014] (Цит.: 0).

Целесообразность создания систем измерения результативности стратегических процессов для малых и средних предприятий находится в фокусе широко цитируемой публикации 2001 г. [Hudson et al., 2001] (Цит.: 90). Эмпирический анализ в статье обосновывает различия в подходах к оценке малых и крупных предприятий, ввиду различий построения процессов в организации, ограниченности в ресурсах и большей гибкости по сравнению с крупными организациями.

Третьим блоком в рамках данного этапа является исследование технологичности внедрения УпР. В статье 2000 г. указывается на то, что в большинстве исследований по тематике УпР значительное внимание уделяется начальному этапу – разработке системы УпР и выбору конкретных показателей результативности, в то время как недостаточно внимания уделяется процессу использования систем УпР и эволюции систем УпР в ходе этого процесса [Bourne et al., 2000] (Цит.: 176). Авторы предлагают теоретическую рамку, описывающую шаги разработки, внедрения и доработки систем УпР. Используя эту теоретическую рамку, авторы описывают опыт создания и использования систем УпР в трех крупных производственных компаниях Великобритании. Обсуждается опыт создания и использования систем УпР и описываются основные проблемы, с которыми столкнулись исследуемые компании. Выделяется три основных группы проблем: 1) сопротивление процессу измерения, проявляющееся на этапе разработки системы показателей; 2) проблемы, связанные с компьютерными системами, которые должны изменяться, чтобы соответствовать требованиям системы УпР; 3) рассредоточение внимания менеджеров между процессами разработки и внедрения показателей результативности. Авторы описывают, каким образом эти трудности были преодолены в трех исследуемых организациях. В заключении приводятся рекомендации для практикующих менеджеров по предупреждению сложностей в процессе создания и использования систем УпР в организациях.

В следующей статье рассматриваются проблемы, связанные с внедрением показателей для достижения наибольшего управленческого эффекта, организационным сопротивлением внедрению системы оценки, особенностями группировки показателей результативности [Lohman et al., 2004] (Цит.: 91). В основу исследования положен бизнес-кейс европейского отделения компании Nike. Исследование позволило создать прототип сбалансированной системы показателей, приспособленной к потребностям компании. Авторы отмечают, что выводы, к которым они пришли, не универсальны, однако могут быть полезны и для других компаний.

УпР в контексте результативности трудового контракта предлагается в рамках анализа влияния оплаты по результатам (payment by results) на оценку результативности и управление по результатам в трех Трастах Национальной системы здравоохранения (NHS) Англии

[Conrad, Uslu, 2011] (Цит.: 4). В статье обозначается смещение акцента от традиционного финансового «консерватизма» к оценке результативности организаций здравоохранения после введения Национального справочного индекса стоимости (National Reference Cost Index), а затем к внедрению оплаты по результатам. В рамках нового режима бухгалтеры играют ключевую роль в организациях, так как данные бухгалтерского учета, лежащие в основе оплаты по результатам, составляют основу изменений в управлении, ориентированном на результат. В результате проведенного исследования авторы подчеркивают важность финансовой эффективности, бизнес-ориентированной позиции и кооперативных отношений между докторами, менеджерами и бухгалтерами при осуществлении любых преобразований в организациях здравоохранения.

В заключительной статье раздела ставится вопрос недостаточной проработанности рекомендации относительно выбора конкретных показателей результативности для специфических нужд крупных производств. В статье предлагается теоретическая модель, позволяющая менеджерам выбирать индикаторы результативности для всех уровней управления – стратегического, тактического и операционного [Van Horenbeek, Pintelon, 2014] (Цит.: 1).

Актуализация тематики УпР с учетом накопленного опыта по смежным тематикам

В статье Ли и Янга [Lee, Yang, 2011] (Цит.: 4) анализируется практика использования систем оценки результативности в компаниях Тайваня, акции которых торгуются на Тайваньской фондовой бирже. Проведя опрос этих компаний, авторы попытались выявить взаимосвязь между структурой компании и типом системы УпР, которая в ней используется. Авторы разделили системы УпР на три типа: 1) системы, удовлетворяющие минимальным требованиям, в которых используются показатели результативности из Сбалансированной системы показателей; 2) более сложные системы, в которых реализована привязка показателей к стратегическим целям; 3) наиболее сложные системы, включающие как привязку показателей ССП к стратегии, так и систему стимулов для достижения целевых значений. Авторы разделяют организации на «механистические» и «органические». Механистические организации более централизованы, имеют больше уровней в управленческой иерархии и оперируют на основании формальных правил. В органических организациях меньше уровней в иерархии, меньше формальных правил, преобладают горизонтальные связи. С помощью опроса оценивался уровень конкуренции, с которым сталкивается компания на своих рынках сбыта, однако не было найдено статистически значимой связи между уровнем конкуренции и использованием систем УпР. Авторы заключают, что выгоды от использования систем УпР выше для механистических организаций, в то время как для органических организаций зада-

ча внедрения единой системы оценки результативности может быть сложна, а выгоды от нее не столь значимы.

Статья Лакшмана 2014 г. посвящена изучению роли человеческого капитала и лидерских знаний в процессе управления производительностью [Lakshman, 2014] (Цит.: 0). Исследование проводилось в США, Франции и Индии. На основе данных, полученных от групп сотрудников из указанных трех стран, выявлено сильное позитивное влияние управленческого человеческого капитала на ключевые процессы эффективного использования данного капитала – например, на стратегии улучшения производительности и критическое интерактивное поведение, в результате приводящее к положительному восприятию лидерства.

Последняя рассматриваемая работа данного кластера носит сугубо теоретический характер и посвящена значению для теории измерений современных тенденций в эпистемологии в рамках концептуальных подходов к измерениям: метафизического, антиметафизического и релятивистского [Micheli, Mari, 2014] (Цит.: 0). В работе отмечается, что исследователи в области социальных наук должны обратить внимание на то, что объективистское понимание измерений, свойственное естественным наукам, неприменимо к социальным наукам, в которых объект измерения конструируется и зависит от самого акта измерения.

Включение УпР в новый теоретический контекст

Перспективы развития теории УпР в сфере частного сектора связывают с двумя генеральными направлениями. С одной стороны, исследования фокусируются на междисциплинарной интеграции, с другой, предполагают углубление внутри дисциплинарных знаний. В концептуальной статье 1999 г. обсуждается вопрос о причинах и факторах популярности технологии УпР в последнее время [Neely, 1999] (Цит.: 189). Среди этих факторов, кроме прочих, растущая глобальная конкуренция и изменения в информационных технологиях. Автор предлагает тематику дальнейших исследований в области УпР, выделяя четыре основные темы: исследование детерминант результативности организаций, исследование способа измерения результативности, методы выбора конкретных показателей результативности и исследование методов управления развитием самих систем оценки результативности. Автор заключает, что существующие исследования систем УпР часто замыкаются в пределах дисциплинарных границ, в то время как будущее – за междисциплинарными исследованиями.

Взаимосвязи между комплексными системами измерения эффективности (PMS), двумя типами обучения на управляющем (индивидуальном) уровне (построение и подтверждение ментальной модели) и управленческой эффективностью анализируются в работе Холла [Hall, 2011] (Цит.: 9). С одной стороны, более сложные PMS помогают менеджеру подтвер-

ждать его ментальную модель операций подразделения. С другой стороны, более сложные PMS могут помочь менеджеру построить новую ментальную модель операций подразделения, но только при специфичных условиях, т.е. для менеджеров с малым сроком пребывания на руководящей позиции и/или из маленьких подразделений.

В рамках идеи управления человеческими ресурсами рассматривается проблематика «войны за таланты», актуальная на сегодняшний день для компаний всех размеров и отраслей [Aguinis et al., 2012] (Цит.: 2). Авторы описывают причины возникновения «войны за таланты» в организациях и объясняют, почему победа в ней имеет решающее значение для конкурентоспособности, устойчивости и выживания современных компаний. Основная идея статьи состоит в том, что внедрение системы управления по результатам может помочь организациям выиграть «войну за таланты», сохранив лучших работников (topper formers), приносящих большую часть выручки, прибыли и конкурентных преимуществ своим организациям.

Методом исследования данной работы является анализ лучших практик известных компаний и организаций, функционирующих в различных сферах деятельности: профессиональный спорт (National Basketball Association, Major League Baseball), информационные технологии (Facebook, Google) и многих других.

В результате проведенного исследования авторы предлагают следующие рекомендации, позволяющие сохранить лучших работников организации, используя механизмы управления по результатам: (1) для создания и поддержания индивидуальных планов развития; (2) для гарантии того, что работа является сложной, интересной и значимой; (3) для обеспечения возможности карьерного роста, и (4) для внедрения внеплановых денежных вознаграждений.

В работе авторского коллектива по проблеме реакции на изменения внешней среды рассматривается взаимосвязь между стратегией организации, системой оценки результативности и внешней средой [Melnyk et al., 2014] (Цит.: 0). Авторы исследуют вопрос о том, как должны изменяться системы оценки результативности в ответ на изменение внешней среды, в которой функционирует организация. Авторы использовали дельфийский метод опроса экспертов (топ-менеджеров крупных компаний) для того, чтобы выявить основные вызовы, которые менеджеры видят для своих компаний в будущем. В работе обсуждается вопрос о том, как организации должны реагировать на эти вызовы: должна ли стратегия организации меняться при изменении внешних условий, должна ли система оценки результативности изменяться при изменении стратегии. Отмечается, что в существующей литературе слабо освещен вопрос о том, должна ли система оценки результативности меняться при изменениях внешней среды. Авторы заключают, что не всегда изменения в окружающей среде должны вести к адаптации системы оценки результативности. Частые изменения в системе оценки

могут создавать ситуацию «организационной нервозности», при которой оцениваемые сотрудники теряют уверенность в том, что будет считаться хорошим результатом в будущем. Авторы находят, что во многих случаях система оценки результативности должна оставаться неизменной, несмотря на изменения внешней среды. Стабильность системы оценки результативности позволяет добиться большей уверенности в быстро меняющихся условиях функционирования компании. Авторы предлагают теоретическую модель, призванную помочь менеджерам принимать решения о необходимости изменения системы оценки результативности в ответ на изменчивость внешней среды.

Следующее исследование рассматривает то, как стратегически ориентированные системы УпР влияют на эффективность работы организации [Bisbe, Malagueno, 2012] (Цит.: 5). Авторы рассматривают взаимосвязи между наличием комплексной стратегически ориентированной системы УпР и процессом стратегического планирования в организации. Авторы находят, что наличие стратегически ориентированной системы УпР положительно влияет на организационную эффективность. Кроме того, авторы отмечают, что степень этого влияния зависит от того, насколько изменчивой является бизнес-среда, в которой работает компания. В более динамичной и изменчивой среде положительное влияние стратегических систем УпР снижается.

Публичное управление

Первичная постановка проблемы УпР

Статьи не попали в выборку.

Формализация требований к инструментам УпР

В статьях по данной проблематике рассматриваются подходы к повышению качества показателей, требования к системам показателей и к анализу информации.

Статья 1995 г. посвящена исследованию практики оценки результативности в муниципалитетах (local government) в США [Ammons, 1995] (Цит.: 28). Авторы отмечают, что существующие показатели результативности привлекают слишком мало внимания со стороны общественности и прессы, а потому не повышают подотчетность местных администраций. Причиной этого, по мнению авторов, является то, что в большинстве своем существующие показатели результативности измеряют расходуемые ресурсы и не отражают достигаемых результатов. Авторы полагают, что для привлечения большего внимания со стороны средств массовой информации и граждан муниципалитетам следует активнее использовать практику бенчмаркинга и сравнения своей результативности с национальными стандартами. Местным администрациям предлагается активнее использовать сравнения с другими юрис-

дикциями с помощью рейтингов результативности. Такие рейтинги с большей вероятностью могут привлечь внимание прессы и граждан и, тем самым, улучшить подотчетность местных администраций обществу.

В статье 1996 г. Кравчук и Шак рассматривают перспективы создания эффективных систем УПР в рамках реализации закона GPRA (Government Performance and Results Act), принятого в США 1993 г. [Kravchuk, Schack, 1996] (Цит.: 60). В соответствии с этим законом к 1999 г. все федеральные министерства и агентства должны были разработать пятилетние планы, включающие измеримые показатели результатов. Отмечается, что проблема управления в публичном секторе усугубляется тем, что множество государственных программ могут быть слабо связаны по своим целям. Для такой разнородной системы сложно установить однозначные критерии эффективности. Подчеркивается, что системы оценки результативности, использующие формализованные показатели, отфильтровывают значительную часть потенциально полезной информации, а потому должны использоваться с осторожностью.

В статье 2012 г. на примере данных о внедрении Закона об эффективности и результатах деятельности правительства (Government Performance and Results Act (GPRA)) и Системы рейтинговой оценки программ (PART) в США анализируются особенности использования информации, полученной в рамках системы управления по результатам, и сравниваются результаты реформ [Moynihan, Lavertu, 2012] (Цит.: 12). Авторы выделяют два типа использования информации: пассивный (для соблюдения требований) и целевой (для принятия управленческих решений по текущим программам, распределению ресурсов, занятости сотрудников). Используя математическую модель, авторы доказывают, что обе реформы стимулируют пассивное использование информации. В заключении авторы подчеркивают остроту проблемы принципала и агента в рамках системы управления по результатам и поясняют, что успех полноценного внедрения системы управления по результатам и степень целевого использования полученной информации зависят от того, насколько внедряемые правила поддерживают существующие в организации модели поведения и принятия решений.

В следующей статье рассматривается практика использования информации о результативности, получаемой в рамках оценки программ PART [Lavertu, Moynihan, 2013] (Цит.: 3). В исследовании авторы выделяют два ключевых фактора успешности внедрения систем управления по результатам: качественный сбор информации и полноценное использование полученной информации при принятии дальнейших управленческих решений.

Руководители органов власти, используя административные рычаги, могут повлиять на процесс сбора информации и заставить сотрудников выполнять этот процесс более качественно. Однако на второй фактор оказать влияние намного труднее. Государственные служащие могут по разным причинам саботировать использование полученной информации.

Таким образом, возможность органов власти полноценно использовать систему управления по результатам зависит от мотивации персонала к использованию этой системы.

Авторы рассматривают различные варианты поведения руководителя организации и государственных служащих в отношении процесса сбора и использования информации в рамках системы управления по результатам и предлагают теоретическую модель внедрения систем управления по результатам в организации. Данная модель позволяет прогнозировать успешность внедрения системы управления по результатам исходя из качественных и количественных характеристик организации.

Следующая статья посвящена рассмотрению перспектив развития тематики УпР до 2020-х годов [Harty, 2010] (Цит.: 1). Во-первых, появится огромный массив открытых данных, которые будут доступны любому госоргану, будут развиваться средства обработки этих данных по мере их появления в реальном времени. Появятся и средства обработки, позволяющие связать результаты деятельности органов с их затратами, а также с деятельностью госслужащих. Также будут разрабатываться средства, позволяющие, на основе этого массива данных, делать высокоточные прогнозы значений целевых показателей государственных программ. Вместе с этим возникнут проблемы, связанные с тем, что все больше приватной информации о гражданах и госслужащих будет поступать в этот массив. Будут нередки злоупотребления открытой информацией со стороны СМИ, в том числе – и для политических целей.

Описание сфер применения инструментов УпР

Эта проблематика охватывает применение системы УпР для различных целей: для повышения подотчётности, повышения качества управленческих решений и контроля.

Работа Бирмана и Ванга рассматривает вопрос о том, какие характеристики организаций связаны с успехом внедрения систем УпР [Berman, Wang, 2000] (Цит.: 62). Отмечается, что технические возможности и поддержка со стороны различных стейкхолдеров связаны с интенсивностью использования данных о результативности. По результатам опроса административных округов в США с населением свыше 50 тыс. человек авторы заключают, что 33% округов используют системы УпР. Крупные округа чаще используют системы УпР. Авторы отмечают, что для использования УпР важна поддержка представителей законодательной ветви власти. Решающим фактором, отличающим округа, в которых система УпР активно используется, от тех, в которых она используется слабо, является наличие персонала с достаточными компетенциями по анализу данных о результативности.

Процесс внедрения механизмов УпР в практику работы органов местного самоуправления рассматривается в статье Пойстера и Штрайба [Poister, Streib, 1999] (Цит.: 84). Осно-

вываясь на данных опроса администраций городов с населением более 25 тыс. человек, авторы оценивают размах внедрения индикаторов результативности в практику. Отмечается возросший интерес к инструментам управления по результатам в 1990-х годах. Результаты опроса показывают, что частота использования инструментов УпР зависит от размеров города: чем крупнее город, тем выше вероятность использования системы УпР. Основным мотивом использования систем УпР является стремление принимать лучшие управленческие решения. Только малая часть респондентов указала в качестве мотива требование вышестоящей организации. Около 60% респондентов отметили, что сотрудники организаций не всегда поддерживают внедрение систем УпР. Несмотря на то, что около 80% респондентов используют индикаторы результативности, только 40% указали, что каким-то значимым образом используют информацию о результативности. Также отмечается, что во многих случаях собранная информация о результативности не используется.

В следующей статье рассматривается вопрос о том, какова связь между эффективностью внедрения системы УпР и системой санкций, связанной с этой системой [Soss et al., 2011] (Цит.: 8). В статье исследуется практика работы программы по трудоустройству безработных в США (штат Флорида). В рамках этой программы частные компании в порядке аутсорсинга оказывают услуги по трудоустройству населению.

Государственные выплаты частным провайдерам услуг зависят от их результативности. Авторы исследуют взаимосвязь между давлением, оказываемым системой оценки результативности на социальных работников, и теми санкциями, которые применяются к участниками программ по трудоустройству. Авторы заключают, что система оценки результативности ставит социальных работников в ситуацию «между молотом и наковальней», где они должны демонстрировать высокую результативность, но при этом не имеют достаточных инструментов влияния на участников программ трудоустройства. В этих условиях компании не проявляют ожидаемых способов манипуляции данными и демонстрируют высокую приверженность этическим нормам.

Они стараются смягчить негативные последствия для участников программы и стараются прибегать к санкциям только в крайних случаях (такими санкциями для участников программы является приостановка выплаты пособий по безработице). Авторы делают вывод о том, что взаимодействие между системой оценки результативности и организационным поведением опосредовано системой ценностей, которые разделяют агенты. Оценка результативности – это дисциплинирующий инструмент, а его применение может вызывать непредвиденный ответ со стороны контролируемых агентов.

Выявление взаимосвязи инструментов УпР и характеристик организации

В статье Барноу [Barnow, 2000] (Цит.: 24) предлагается вариант оценки результативности программы через оценку взаимосвязи между показателями промежуточных результатов и долгосрочными эффектами от участия в программе. Существующие оценки результативности, по данным автора, зачастую некачественно отражают долгосрочные эффекты программ. Измеряемые промежуточные результаты плохо коррелируют с долгосрочными эффектами.

Следующая статья посвящена исследованию эффективности систем УпР в качестве инструментов для увеличения государственной подотчетности [Heinrich, 2002] (Цит.: 68). Авторы исследуют результаты внедрения системы УпР в рамках федеральной программы профессиональной переподготовки кадров в США. Делается попытка оценить эффект от внедрения индикаторов промежуточных результатов на эффективность программы. Авторы заключают, что измерение промежуточных результатов может создавать искаженное представление о результативности программы. Тем не менее в условиях отсутствия измерителей конечных результатов, индикаторы промежуточных результатов могут предоставлять информацию, полезную для принятия управленческих решений.

В следующей статье исследуется вопрос о том, насколько индикаторы удовлетворенности потребителей коррелируют с объективными показателями эффективности государственных услуг [Kelly, Swindell, 2002] (Цит.: 64). На основе статистического анализа доказывалась гипотеза о том, что индикаторы удовлетворенности в большинстве случаев дают результаты, сопоставимые с объективными показателями: при росте объективной эффективности повышается и субъективная оценка удовлетворенности. Авторы заключают, что, несмотря на ограничения, связанные с использованием индикаторов удовлетворенности, они могут служить заменой объективным индикаторам, в случаях, когда объективные измерения невозможны.

Исследование 2005 г. рассматривает влияние оценки производительности на процесс принятия бюджетных решений, процесс коммуникаций и другой операционной деятельности местного самоуправления США [Melkers, Willoughby, 2005] (Цит.: 67). Данные, используемые в статье, взяты из национального опроса управленцев и разработчиков смет городов и округов, которое включает в себя около 300 муниципалитетов. Данные показывают, что использование оценки деятельности местных подразделений является широко распространенным явлением, хотя сами респонденты относятся без энтузиазма. Различия между городскими и окружными чиновниками в части использования инструмента оценки эффективности использования бюджетных средств незначительны. Результаты исследования показывают, что последовательная, активная интеграция мер УпР на протяжении всего бюджетного про-

цесса является важным фактором при определении реальных бюджетных средств и эффектов от коммуникаций на уровне местного самоуправления.

В следующей статье предпринята попытка категоризации принимаемых управленческих решений с целью повышения эффективности работы организаций, определенной через взаимодействия с организационной средой и через привлечение действенных рычагов изменения внутренней организационной культуры, структуры и технологий [Moynihan, Pandey, 2005] (Цит.: 73). Было установлено, что поддержка выборных чиновников и оказываемое ими влияние на общественные средства массовой информации положительно влияют на степень производительности. Внутренние управленческие переменные, такие как возможность создания развивающейся организационной культуры, установление фокуса на результат через ясность поставленных целей и децентрализация процесса принятия решений имеют прямо пропорциональную зависимость с организационной эффективностью.

В следующей статье исследован процесс внедрения в практику государственного управления Португалии элементов управления по результатам [De Araujo, Angelino Branco, 2009] (Цит.: 1). Рассматриваются два инструмента – План действия (Activity plan) и Доклад о результатах (Activity report). Делается вывод о том, что в условиях традиционной бюрократии Португалии эти два инструмента потеряли свою управленческую полезность и стали бюрократической формальностью. Особо отмечается потеря связи между этими инструментами и бюджетированием. Исследование использует смешанные методы – опрос, интервью и обзор официальных документов. Было проведено анкетирование и интервьюирование чиновников высокого ранга в основных национальных органах исполнительной власти Португалии.

Наряду с критикой, присутствует и описание управленческих выгод от использования этих инструментов УпР. Так, отмечается, что внедрение Плана действий способствовало прояснению целей и задач деятельности органов исполнительной власти, а совместная работа над составлением Плана создала благоприятные условия для кооперации между отдельными подразделениями органов исполнительной власти. В целом автор заключает, что практика внедрения элементов УпР в работу органов исполнительной власти Португалии не была успешной. Указывается на то, что подобные проблемы характерны и для других стран Юга Европы (Испания, Греция), в которых реформы в духе Нового государственного управления натолкнулись на сопротивление со стороны государственного аппарата, сохранившего черты традиционной бюрократии.

Работа Уокера 2011 г. предлагает к рассмотрению такой аспект идеологии реформ в духе NPM, как рынокоориентированность [Walker et al., 2011] (Цит.: 5). Данный аспект разделяется на три части – взаимоотношения с конкурентами, взаимоотношения с потребителями,

функциональное взаимодействие. В ходе исследования местного самоуправления в Англии выяснилось, что реформы NPM были положительно восприняты гражданами как потребителями госуслуг, поскольку, по их мнению, качество услуг выросло. Однако с точки зрения органов МСУ и представителей центральных органов власти (прежде всего, комиссии по аудиту), управляемость от этого заметно снизилась.

Следующая публикация описывает основные факторы, ограничившие эффективность систем УпР в Корее, а также меры, которые предпринимались для их преодоления [Kim, Hong, 2013] (Цит.: 1). Авторы выделяют пять основных ограничений: ограниченность конкуренции в публичном секторе, не позволяющая в полной мере реализовать потенциал систем УпР; ограниченность системы стимулов; ограничения, связанные с устойчивостью политического руководства реформами при смене электоральных циклов; ограничения, связанные с бюрократическими ценностями; и, наконец, ограничения, связанные с временным горизонтом планирования, т.е. с бюджетным циклом.

Рассматриваются меры, которые предпринимались корейским правительством для решения проблем с внедрением УпР, связанных с этими ограничивающими факторами. Особенно выделяются политическое лидерство, законодательная основа реформ и доверие к реформам со стороны гражданского общества. УпР в Корее внедряется на трех уровнях – на индивидуальном, организационном и национальном. Отмечается, что системы УпР разных уровней слабо связаны между собой, несмотря на попытки выстраивания единой системы. Опыт Кореи может быть интересен реформаторам в других развивающихся странах, экспериментирующих с системами УпР.

Следующая публикация посвящена сравнению результатов внедрения систем УпР в частных и государственных организациях в Дании [Hvidman, Andersen, 2014] (Цит.: 0). Авторы делают вывод о том, что управленческие практики частного сектора могут быть менее эффективны в условиях публичного сектора. Результаты опроса показывают, что от внедрения систем УпР в частных организациях удавалось получить большую отдачу, чем от аналогичных систем в публичном секторе, из чего можно косвенно сделать вывод об эффективности переноса на государственную почву управленческих практик частной организации.

В следующей статье исследуется гипотеза о том, что особенности применения системы оценки имеют прямое влияние на эффективность деятельности организации [Spekle, Verbeeten, 2014] (Цит.: 0). В свою очередь степень влияния зависит от параметров организации, ее гибкости, способности управленцев ставить четкие цели и выбирать корректные методы оценки эффективности. Основная цель исследования заключается в доказательстве того, что использование системы оценки эффективности, подходящей организационным характеристикам, способствует более эффективной работе организации в целом. Эмпирическая

часть исследования построена на проведении опроса среди датских компаний публичного сектора. По результатам опроса авторами была выявлена прямая зависимость между способностью управленческого звена организации к грамотному целеполаганию и эффективностью деятельности организации. Также было доказано, что использование системы оценки эффективности с исключительной целью стимулирования к работе негативно сказывается на общей эффективности деятельности. Однозначно установлено, что метод оценки эффективности, выбранный в результате тщательного анализа организационных характеристик, положительно влияет на эффективность деятельности организации. Авторы предполагают, что результаты данного исследования могут способствовать повышению эффективности деятельности публичных и бизнес-организаций.

В следующей статье исследуется влияние культурного контекста на использование показателей результативности [Pollitt, 2006] (Цит.: 66). Авторы сравнивают практику использования УпР в четырех европейских странах: Финляндии, Голландии, Швеции и Великобритании. В результате исследования делается вывод о том, что могут быть выделены две группы показателей результативности: свойственные всем рассмотренным странам и специфичные для каждой из них. Анализ практики использования инструментов УпР также показал, что сложность систем УпР со временем возрастает, однако при этом отмечается неспособность многих министерств продуктивно использовать системы УпР в реальной управленческой практике.

В работе 2014 г. исследуется зависимость между эффективностью систем УпР и управленческой свободой в школах Дании [Nielsen, 2014] (Цит.: 0). Рассмотрены разные виды управленческой автономии: автономия в управлении кадрами, финансами, учебным процессом и постановкой целей организации. С помощью опроса и регрессионного анализа результатов выпускных экзаменов исследуется связь между образовательными результатами и разными видами управленческой автономии в школах. Делается вывод о том, что первые три вида автономии положительно связаны с результативностью, в то время как последний – автономия в установлении целей организации – имеет негативную связь с результативностью. Отдельно отмечается, что эффективность системы управления по результатам во многом зависит от контекста, в котором функционирует организация. Особо выделяются такие контекстуальные факторы, как четкость целей организации, система стимулов на индивидуальном уровне, удаленность от граждан и управленческие характеристики организаций. Все эти факторы могут влиять на эффективность систем УпР, чем объясняется тот факт, что в литературе об эффективности систем УпР до сих пор нет однозначного ответа на вопрос о том, приводит ли внедрение систем УпР к повышению результативности организаций.

Распространение практики УпР на специфические объекты

В статье Далла исследуется взаимосвязь между качеством внедрения систем управления по результатам и отношением к этому внедрению руководителей организации [Dull, 2009] (Цит.: 26). На примере американских федеральных агентств автор наглядно демонстрирует, что успешное внедрение систем управления по результатам характерно для тех агентств, руководители которых являются грамотными управленцами и всячески поддерживают идею внедрения систем управления по результатам. В то же время неудачное внедрение систем сопровождается наличием у организации слабого руководителя. Используя статистические модели, автор демонстрирует, что государственные служащие активнее собирают данные и используют возможности систем управления по результатам в случае, если руководитель организации поддерживает идею внедрения и развития системы управления по результатам в организации.

В следующей статье рассматривается вопрос о том, какие факторы влияют на эффективное использование информации, собираемой в рамках системы УпР [Moynihan, Pandey, 2010] (Цит.: 37). Статья основана на анализе использования информации государственными служащими местного уровня. Авторы делают вывод о том, что на качество и характер использования информации оказывают влияние и мотивация, и руководство органа власти, и доступность информации, и организационная культура, и гибкость административного механизма органа власти. По мнению авторов статьи, информация, полученная в рамках системы управления по результатам, является ключевой в условиях современного государственного управления.

Следующее исследование посвящено вопросу влияния мер управления по результатам (оплаты по результатам и контроля над результатами) на желание госслужащих покинуть службу [Lee, Jimenez, 2011] (Цит.: 6). В статье показывается, что меры по оценке результативности не являются ключевыми факторами: они стимулируют остаться тех госслужащих, кто удовлетворен своей работой, и стимулирует уйти тех, кто не удовлетворен.

Проблема различных режимов УпР поднимается в работе Худа 2012 г. [Hood, 2012] (Цит.: 1). Автор отмечает, что в научной литературе о результатах внедрения систем УпР можно найти свидетельства разной направленности: в одних случаях внедрение систем УпР связывается со значительным повышением эффективности, в других – с отсутствием такового или даже с негативным эффектом. В статье выдвигаются две гипотезы: 1) результаты внедрения системы УпР зависят от типа этой системы/режима. Выделяются три режима – целевой (target), рейтинговый (ranking) и информационный (intelligence); 2) эффективность внедрения УпР зависит от организационной культуры и будет различной в организациях четырех культурных типов: иерархических, эгалитарных, индивидуалистиче-

ских и фаталистских. Автор также предлагает схему соответствия указанных режимов использования показателей с типами организационной культуры. Так, иерархические организации характеризуются уважением к формальным правилам и нормам; эгалитарные – стремлением к равенству и групповому принятию решений; индивидуалистические организации характеризуются высокой конкуренцией и верой в то, что каждый способен сам принимать решения и нести ответственность за них; наконец, фаталистская культура подразумевает скептицизм по отношению к попыткам улучшения организации, стремление к изоляции и отчуждению. В статье рассматривается потенциал систем УпР в различных культурных условиях и делается вывод о том, что разные типы систем УпР подходят к разным типам организационной культуры.

Следующая публикация анализирует опыт внедрения системы управления по результатам в одной из британских компаний по предоставлению жилья [Manville, Broad, 2013] (Цит.: 0). Организация работает с социально незащищенными гражданами и является некоммерческой организацией третьего сектора (third sector organization). В статье используется метод исследования кейса с использованием глубинных интервью с менеджерами организации. Рассматриваются факторы успеха, позволившие успешно внедрить и использовать Систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). В течение четырех лет автор проводил наблюдения в рамках сотрудничества по обмену знаниями между университетом и исследуемой организацией (Knowledge sharing partnership).

Автор рассматривает четыре фактора, определивших успех внедрения системы УпР: приверженность топ-менеджмента новой системе, организационная культура, ориентированная на инновации, процедуры постоянного развития и обучения (continuous improvement), а также высокий уровень внешних достижений (выигрыш различных грантов и наград внешних организаций, а также внешний аудит).

В работе делается вывод о том, что для успешного перехода от измерения результатов (performance measurement) к управлению по результатам (performance management) требуется согласованное развитие по трем направлениям: культура, доверие и способности (capability). Авторы заключают, что система УпР может успешно внедряться в организациях некоммерческого сектора и приносить ощутимые выгоды для сотрудников, менеджеров и клиентов организации.

Статья исследовательской группы Бретбарта (Tim Breitbarth) посвящена применению механизмов управления по результатам в органах местного самоуправления в Новой Зеландии и реализована на основе проектов 2007, 2008 и 2009 г. с целью информирования городского совета по стратегии развития и управления принятия решений [Breitbarth et al., 2010] (Цит.: 1). В каждом случае данные были собраны с использованием количественных и каче-

ственных методов. Высокая роль местных органов власти в оказании услуг в Новой Зеландии сопровождается потребностью в регулярной оценке существующего уровня оказания услуг и потребительских ожиданий. В статье рассматривается общая схема работы механизмов оценки деятельности организаций, основные трудности оценки, среди которых выявление факторов удовлетворенности качеством услуг у потребителей, выбор комплексной и релевантной стратегии оценки деятельности. Кроме того, авторы статьи на базе статистики рассматривают зависимость степени использования для принятия решений информации, полученной в рамках системы управления по результатам, и степени общественной значимости сферы, в которой принимается решение. Статистика органов местного самоуправления Новой Зеландии показывает положительную зависимость между этими параметрами. Важной тенденцией, наметившейся в Новой Зеландии в последние годы, является выстраивание механизмов обратной связи с потребителями услуг относительно совершенствования системы оценки деятельности организаций, оказывающих услуги. Опыт выстраивания сбалансированной системы оценки в Новой Зеландии может быть перенят и другими странами.

В проекте 2010 г. [Melo et al., 2010] (Цит.: 3) исследуются последствия внедрения системы УпР в одном из британских университетов. Обращается внимание на изменение в отношениях между ключевыми стейкхолдерами, особенно на изменение роли научных работников в управлении университетом. Исследуется взаимодействие внутреннего и внешнего круга стейкхолдеров. К внутреннему кругу относятся студенты, научные работники (academics), обеспечивающий персонал и представители внешних организаций. К внешнему кругу относятся государство и рынок. На материале одного кейса (интервью с представителями четырех категорий «внутреннего круга» и контент-анализ документов, связанных с системой УпР) авторы рассматривают изменение роли научных работников в управлении университетом, связанные с внедрением системы оценки результативности. Отмечается, что научные работники, привыкшие быть подотчетными только своим коллегам (peers), теперь оказались включены в систему оценки результативности, в рамках которой они должны отчитываться о своей деятельности перед представителями университетской бюрократии (менеджеры) и государством. В исследуемом университете научные работники были активно вовлечены в создание и работу системы УпР. Так, они участвовали в установке показателей результативности для своих подразделений. Авторы заключают, что внедрение системы УпР привело к усилению подотчетности научных работников и позволило другим стейкхолдерам (в том числе студентам) более активно участвовать в жизни университета.

Работа 2012 г. посвящена управлению в сфере начального и среднего образования в Италии [Paletta, 2012] (Цит.: 0). Итальянская система школьного образования, согласно автору, представляет собой «распределенное управление», когда низкая степень автономности

школ сочетается с хорошо выстроенной системой сотрудничества школ с государством. Авторы провели исследование, в результате которого выяснилось, что в Италии наиболее эффективны те школы, которые по максимуму используют возможности сотрудничества с государством, независимо от качества сотрудничества со школьниками, их родителями и другими организациями.

Статья 2010 г. поднимает вопросы подотчетности [Dubnick, Frederickson, 2010] (Цит.: 1). Работа уточняет понятие «подотчетности» (accountability) органов власти и организаций-агентов, получающих функции органов власти в процессе аутсорсинга. При передаче функций органов власти сторонним организациям в большинстве случаев подотчетность, понятая как контроль и управляемость, падала. Однако если понимать подотчетность как повышение демократичности и открытости (например, как желание самих организаций быть открытыми и делиться имеющимися данными), при передаче функций в большинстве случаев существенно отмечается ее рост. Это накладывает определенные ограничения на оценку качества УпР, так как показывает, что измерять качество показателей одним лишь улучшением управляемости нельзя.

Взаимосвязь УпР и контроля деятельности чиновников рассматривается в статье 2013 г. на примере пяти стран ОЭСР: Канады, Великобритании, Нидерландов, Дании и Бельгии [Hondeghe, Van Dorpe, 2013] (Цит.: 1). Исследуется степень контроля результативности деятельности государственных служащих высшего звена. Авторы отмечают, что в духе нового государственного управления во всех исследуемых странах наметился переход от традиционного бессрочного контракта на госслужбе к результативному контракту ограниченного срока действия. Контроль осуществляется на всех стадиях управленческого цикла: планирование, мониторинг, оценка, действие. Авторы оценивают степень контроля на каждом из этих этапов в исследуемых странах. В результате анализа делается вывод о том, что наиболее сильный контроль результативности на всех этапах имеет место в Великобритании и в Канаде, в то время как в других трех европейских странах контроль результативности деятельности государственных служащих менее строг.

Отдельно авторы отмечают тот факт, что в результате внедрения реформ в духе Нового государственного управления изменилась сущность договора между принципалами-политиками и агентами-чиновниками. В традиционной системе бюрократии предметом контроля являются ресурсы и процедуры, в то время как в контракте нового образца контроль смещается в сторону результатов, и при этом чиновникам предоставляется значительная степень управленческой автономии. Авторы отмечают, что в Нидерландах, Дании и Бельгии контракты более «мягкие» и контроль менее формален, чем в Канаде и в Великобритании.

Актуализация тематики УпР с учетом накопленного опыта по смежным тематикам

К данной проблематике отнесены публикации, посвященные изучению теоретических пересечений проблематики УпР с такими темами, как менеджмент инноваций, стратегический менеджмент, аутсорсинг, этика публичного сектора.

УпР в контексте инноваций анализируется в работе авторского коллектива Уокера 2011 г. [Walker et al., 2011] (Цит.: 22). В данной статье рассматривалось влияние управленческих инноваций (management innovation) и управления по результатам на деятельность организации. Используя данные аудита органов местного самоуправления в Англии 2002 г., авторы выяснили, что прямого влияния управленческих инноваций на деятельность организации нет, в отличие от весьма значимого влияния на нее управления по результатам. Воздействие управленческих инноваций на деятельность организации полностью опосредована системой УпР.

Продолжающая тематику работа рассматривает социальные предприятия в роли агентов, стимулирующих инновации в механизмах предоставления государственных услуг [Millar, Hall, 2013] (Цит.: 2). Участвуя в предоставлении государственных услуг, организации демонстрируют социальную и экономическую ценность. Статья посвящена механизму SROI (Социальная отдача от инвестиций) и перспективам его использования в контексте управления по результатам. Механизм SROI – метод для измерения дополнительной финансовой стоимости (т.е. экологической и социальной стоимости, в настоящее время не отражаемой в обычных финансовых счетах) относительно инвестированных ресурсов. Механизм может использоваться любым предприятием для измерения воздействия на контрагентов, определения способов совершенствования деятельности. В статье анализируются результаты опроса компаний, использующих SROI. Исследование показало, что преимущества SROI часто недоиспользуются из-за практических и идеологических барьеров. В статье приводится анализ использования показателей результативности инструментов социальных предприятий, участвующих в предоставлении медицинских и социальных услуг. SROI был принят как международный инструмент измерения эффективности работы социальных предприятий в Великобритании и за его пределами и высоко оценен Министерством здравоохранения в качестве основного инструмента измерения эффективности деятельности. Исследование вносит существенный вклад с точки зрения описания использования SROI в организациях, а также важный вклад в оценку надежности и целесообразности измерения эффективности деятельности.

В статье “The evolution of performance measurement research” рассматриваются вопросы разработки систем измерения результативности [Neely, 2005] (Цит.: 98). Статья носит обобщающий характер, поднимает вопросы оценки результативности и содержит обновле-

ние информации предыдущей работы автора, датированной 1995 г. Основной вывод статьи заключается в обнаружении у разных авторов общих подходов по ключевым вопросам разработки систем оценки результативности.

Работа Чана и Гао рассматривает возможности организационного стратегического управления с учетом ценностей организации [Chan, Gao, 2013] (Цит.: 1). Статья посвящена проблеме взаимного влияния организационных ценностей и организационного дизайна. Так, в классической работе К. Худа выделяется три основных кластера ценностей и типы организационных дизайнов, наиболее полно соответствующих этим видам ценностей. При этом считается, что тип, соответствующий одному из видов ценностей, плохо соотносится с другими. Авторы настоящей статьи оспаривают это утверждение, приводя в пример систему оценки результативности в китайском уезде Чжоучжи. На данной территории основой системы оценки были экономические показатели, а организационный дизайн был нацелен на экономический рост. Однако система оценки (и кадровой работы на ее основе) была построена таким образом, что работа уездных органов власти велась, пускай и не так активно, и в других направлениях, не всегда совместимых с экономическим ростом (например, социальное обеспечение или культурное развитие). Таким образом, в некоторых случаях возможно совмещение организационного дизайна с плохо совместимыми с ним ценностями.

В очередной работе Пойстера делается попытка оценить эффект от внедрения систем УпР в транспортной отрасли [Poister et al., 2013] (Цит.: 1). На материале опроса организаций, оказывающих транспортные услуги, авторы оценивают вклад систем УпР в повышение результативности деятельности этих организаций. В результате выяснилось, что наибольший эффект отмечался в тех случаях, когда наблюдалась устойчивая связь между стратегическим планированием и оперативным принятием решений по итогам мониторинга показателей результативности в реальном времени. При использовании этих инструментов по отдельности (или недостаточном развитии одного из них) результаты оказались ниже.

Также применение системы управления по результатам через призму стратегии организации рассматривается в кейсе нью-йоркских школ от 2014 г. [Sun, Van Ryzin, 2014] (Цит.: 0). Управление по результатам принято считать эффективной стратегией улучшения конечных результатов, однако исследований, эмпирически подтверждающих данное общее мнение, не много. Авторы статьи провели исследование среди государственных школ Нью-Йорка, прямо подтверждающее, что внедрение системы показателей для контроля результата и ответственности за его достижение приводит к улучшению образовательных результатов школьников.

УпР в контексте аутсорсинга рассматривается для государственных поставщиков услуг [de Waal, Kerklaan, 2010] (Цит.: 1). Авторы исследования по заказу датского Министерст-

ва транспорта, общественных работ и водного управления разработали модель управления эффективностью для таких поставщиков государственных услуг, как “Dutch Railways” и “Pro Rail”, с целью выяснить, готовы ли они к такому механизму оказания услуг. К поставщикам, оказывающим услуги с применением механизма аутсорсинга, предъявляется комплекс требований, среди которых такие требования, как хорошая репутация, соответствие государственным требованиям, высокое качество предоставления услуг, применение инструментов управления по результатам. Для организаций, передающих услуги на аутсорсинг, авторы предлагают сложную многоступенчатую методологию выявления в организации услуг, которые могут быть переданы на аутсорсинг. Модель доказала свою эффективность для управления поставкой услуг, авторы выявили важность правильного выбора организаций для достижения эффективности аутсорсинга. На основе эмпирических данных авторы доказывают, что использование данной модели способствует эффективной оценке поставщиков услуг государством.

В статье рассматривается вопрос о том, насколько честно государственные организации отчитываются о результатах [Yang, 2009] (Цит.: 17). На основе опросника, разосланного государственным служащим города Тайбэй – столицы Тайваня, автор проводит факторный анализ. Выделяются такие факторы, как участие основных стейкхолдеров в процессе оценки результативности, организационная культура, внешняя и внутренняя политическая обстановка. Делается вывод о том, что более интенсивное участие основных стейкхолдеров (сотрудников, выборных представителей, гражданских активистов) связано с более высокой воспринимаемой честностью отчетности организаций. Организационная культура, характеризующаяся склонностью к инновациям, также положительно связана с воспринимаемой честностью отчетности. Также важны стабильная внешняя политическая среда и отсутствие чрезмерно жесткой внутренней конкуренции внутри организации. Излишняя конкуренция как во внешней среде, так и внутри организации между ее сотрудниками негативно влияют на честность отчетности.

Включение УпР в новый теоретический контекст

Статьи не попали в выборку

Заключение о тенденциях развития УпР для сферы публичного управления и бизнеса

Анализ ключевых слов позволил выделить общую и специфическую для каждой из сфер проблематику исследований. В области публичного управления акцент делается на изучении управления реформами, в то время как в частном секторе наиболее часто встреча-

ется тематика стратегического планирования, управления человеческими ресурсами и методологических подходов к исследованиям УпР.

Кластерный анализ позволяет выявить постепенный переход тематики от анализа использования конкретных мер и инструментов УпР к рассмотрению более общей проблематики (табл. 6, рис. 3). При этом наблюдается некоторое запаздывание проблематики в области публичного управления по сравнению с частным сектором. К сфере бизнеса относится пионерная статья в области УпР и при этом отсутствуют значимые статьи, которые можно было бы отнести к двум последующим этапам эволюции теории УпР. В это же время развитие в сфере публичного управления начинается несколько позже и проходит через все выделенные этапы эволюции теории: от формализации технологии оценки через расширение сфер применения инструментов УпР и выявление логики связей инструментария УпР с элементами организации к анализу конкретных кейсов и затем к актуализации тематик УпР с учетом накопленного опыта в контексте смежных тематик. Важным видится тот факт, что в последние годы проблематика статей из сферы бизнеса перешла к наивысшему этапу – включению концепции УпР в новый теоретический контекст, в то время как в сфере публичного управления к этому этапу не может быть отнесена ни одна публикация из выборки. Напротив, в сфере публичного управления в последние годы появился ряд публикаций, которые могут быть отнесены к более ранним эволюционным этапам концепции, что, возможно, свидетельствует о некотором переосмыслении основ УпР.

Можно сделать следующие выводы об эволюции академической дискуссии по тематике УпР для публичного и частного секторов:

1. Специфика частного сектора определяется большей сложностью организации основного процесса деятельности. Множественность форм внутренней организации, организации взаимодействий со стейкхолдерами, высокая зависимость от индивидуальных способностей сотрудников всех уровней, отклонения организационных форм от механистических, иерархических и бюрократических стандартов фокусируют академическую дискуссию на свойствах взаимодействия систем УпР с внешней средой. Академическое обсуждение концентрируется на формах включения УпР в организационный механизм и формировании условий для получения проактивных выигрышей от его внедрения в рамках конкурентного противостояния фирм. Вопросы формирования, балансирования, технологического внедрения УпР переходят из академической дискуссии в зону практической реализации.
2. Специфика государственного сектора определяется значительно меньшим давлением неопределенности внешней среды на организацию и, как следствие, тяготением организационных структур и организационной деятельности к классическим

бюрократическим формам. Ключевыми становятся аспекты УпР, связанные с балансировкой системы оценки и созданием систем целевых ориентиров, корректных для конкретного функционала (табл. 5). Реформирование государственного сектора в духе NPM стимулирует обсуждение проблематик, заимствованных из сферы бизнеса.

3. Для жизненного цикла концепции УпР характерным является догоняющая траектория развития в публичном секторе по отношению к частному сектору. Для последних этапов жизненного цикла разрыв является значительным и сопровождается уменьшением вклада публичного сектора в развитие новых тематик. Распределение статей по разным этапам жизненного цикла концепции УпР представлено на рис. 3. Данная взаимосвязь в графической форме отражена на прилагаемом рисунке, фиксирующем число публикаций по тематикам УпР в публичном и частном секторах на разных этапах эволюции концепции УпР.

Частный сектор ориентируется на связь элементов концепции УпР с новыми подходами к анализу ключевых ресурсов в условиях многообразия динамических организаций. В данной сфере изучаются микроуровневые характеристики и описываются методы управления индивидуальными результатами [Hall, 2011]. Проблематика УпР рассматривается в связи с методами управления человеческими ресурсами [Aguinis et al., 2012] и реакцией организации на изменения внешней среды [Melnyk et al., 2014]. Перспективой в данном случае становится слияние технологий стратегического менеджмента с инструментами УпР. В будущем актуальным станет формирование систем оценки результативности с учетом глубокой проработки вопросов неопределенности стратегии и внешней среды.

Тренд тематики УпР в публичной сфере связан с развитием стратегической ориентации систем показателей и разработкой механизмов контроля достижения целей. Основываясь на предлагаемой логике жизненного цикла концепции УпР для публичного сектора, можно отметить параллельное развитие тематик в рамках пяти стадий жизненного цикла:

- 1) «Актуализация тематики УпР с учетом накопленного опыта по смежным тематикам», 2) «Распространение практики УпР на специфические объекты», 3) «Выявление взаимосвязи инструментов УпР и характеристик организации», 4) «Описание сфер применения инструментов УпР», 5) «Формализация требований к инструментам УпР». Публикации по тематике УпР в публичном секторе с некоторым отставанием от частного сектора проходят первые пять этапов, после чего вновь возвращаются к разработке положений в области развития инструментов УпР и изучения инструментов УпР в различных организационных контекстах. Подобная ситуация может быть обусловлена спецификой объектов публичного управления – государственными организациями. Если для частного сектора последние этапы

жизненного цикла концепции УпР связаны с выявлением взаимосвязей между тематикой управления по результатам и новыми смежными тематиками (стратегический менеджмент в динамических организациях, функционирующих в кардинально различающихся условиях), то для публичного сектора такая специфика не является актуальной. Публичный сектор характеризуется относительной гомогенностью организационных форм и динамических характеристик сред существования, в связи с чем в этой сфере более актуальным является развитие стандартизованных инструментов УпР.

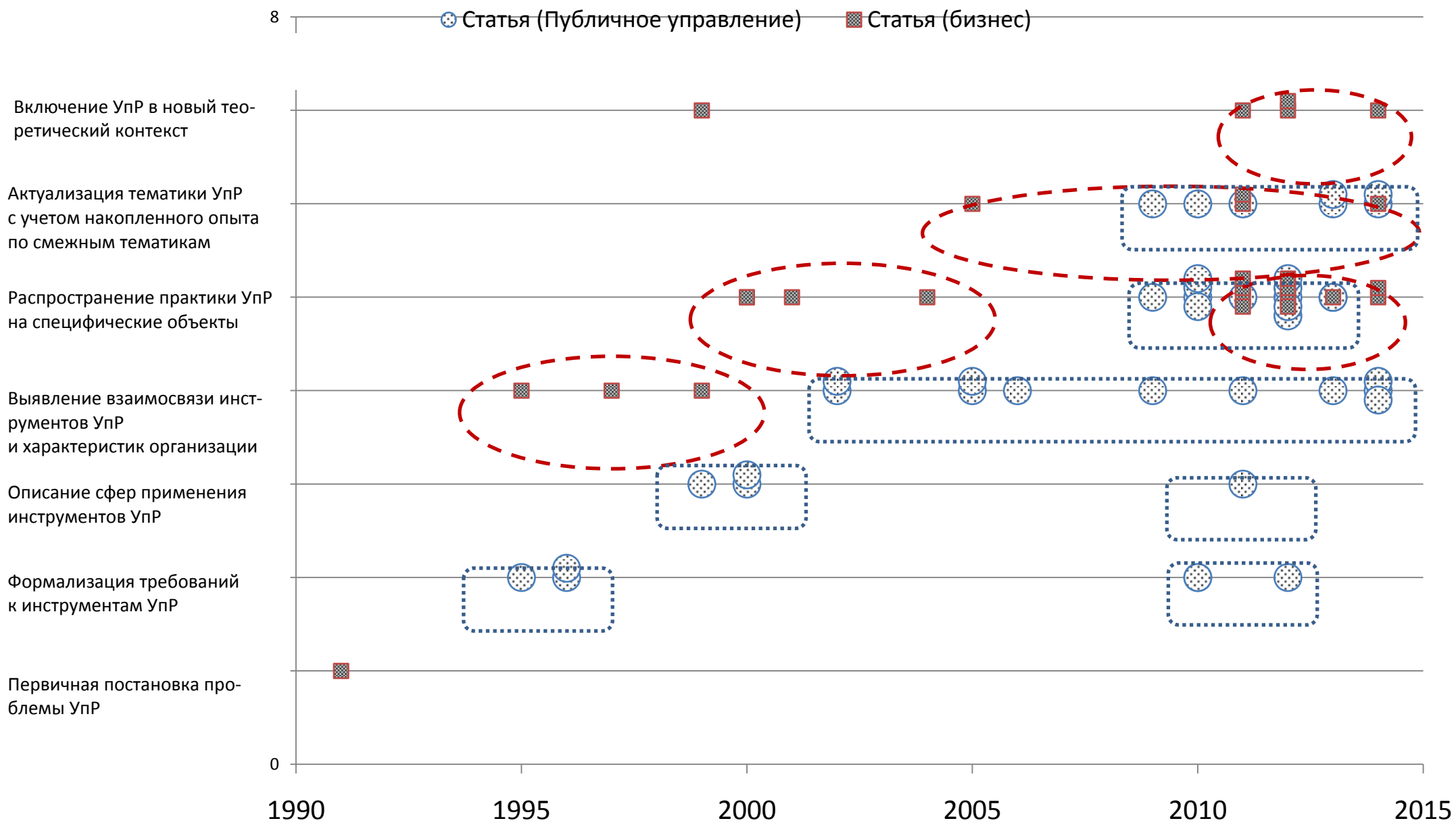


Рис. 3. Результаты кластерного анализа. Распределение статей по разным этапам жизненного цикла концепции УпР

Таблица 6. Результаты кластерного анализа статей. Группировка исследуемых статей по этапам жизненного цикла теории УпР

Этапы жизненного цикла академического развития теории УпР	Тренды в сфере публичного управления	Тренды в сфере бизнеса
Первичная постановка проблемы УпР		Подходы к обоснованию новой проблемы: 1. Пионерные концепции о нефинансовых показателях [Eccles, 1991]
Формализация требований к инструментам УпР	Подходы к: 1) повышению качества показателей, системе формирования показателей [Ammons, 1995]; 2) формированию требований к показателям [Kravchuk, Schack, 1996; Moynihan, Lavertu, 2012; Lavertu, Moynihan, 2013]; 3) формированию требований к анализу информации [Hatry, 2010]	
Описание сфер применения инструментов УпР	Подходы к применению системы УпР в различных целях: 1) подотчетности [Berman, Wang, 2000], принятия управленческих решений [Poister, Streib, 1999]; 2) контроля [Soss et al., 2011]	
Выявление взаимосвязи инструментов УпР и характеристик организации	Анализ связи инструментов УпР и: 1) требований к системе оценки результативности [Barnow, 2000; Heinrich, 2002; Kelly, Swindell, 2002]; 2) организационного контекста [Melkers, Willoughby, 2005; Moynihan, Pandey, 2005; De Araujo, Angelino Branco, 2009; Walker et al., 2011; Kim, Hong, 2013; Hvidman, Andersen, 2014; Spekle, Verbeeten, 2014]; 3) стилей управления [Pollitt, 2006; Nielsen, 2014]	Анализ связи инструментов УпР и: 1) требований к системе оценки результативности [Neely et al., 1995]; 2) организационного контекста [Atkinson et al., 1997]
Распространение практики УпР на специфические объекты	Анализ конкретных кейсов: 1) связь УпР и культуры, способностей, доверия, квалификации управленцев, мотивации, гибкости структуры [Dull, 2009; Moynihan, Pandey, 2010; Lee, Jimenez, 2011; Hood, 2012; Moynihan, 2013]. 2) внедрение УпР в организации различных типов: 3) для некоммерческих организаций [Manville and Broad, 2013]; 4) для организаций местного самоуправления [Breitbarth et al., 2010]; 5) организации образования [Melo et al., 2010; Paletta, 2012];	Анализ конкретных кейсов: 1) связь УпР и культуры, способностей, доверия, квалификации управленцев, мотивации, гибкости структуры [Aguinis et al., 2011; Biron et al., 2011; Keles, Aycan, 2011; Vo, Stanton, 2011; Aguinis et al., 2012; Ellis, 2012; Haines, St-Onge, 2012; Decramer et al., 2013]. 2) внедрение УпР в организации различных типов и организационных контекстов: • для общественного сектора [Neely et al., 2000; Grigoroudis et al., 2012; MacBryde et al., 2014]; • для малых и средних предприятий [Hudson et al., 2001]. 3) технологичность внедрения УпР:

	• для государственных организаций [Dubnick, Frederickson, 2010; Hondeghem, Van Dorpe, 2013]	• технологизации информационного процесса сопровождения УпР [Bourne et al., 2000]; • подходы к балансировке системы УпР для достижения наибольшего организационного эффекта [Lohman et al., 2004; Conrad, Uslu, 2011]; • разработка консалтинговых инструментов [Van Horenbeek, Pintelon, 2014]
Актуализация тематики УпР с учетом накопленного опыта по смежным тематикам	Изучение теоретических пересечений УпР и: 1) менеджмента инноваций [Walker et al., 2011; Millar, Hall, 2013]; 2) стратегического менеджмента [Neely, 2005; Chan, Gao, 2013; Poister et al., 2013; Sun, Van Ryzin, 2014]; 3) аутсорсинга [de Waal, Kerklaan, 2010]; 4) этики [Yang, 2009]	Изучение теоретических пересечений УпР и: 1) типа организационных структур [Lee, Yang, 2011]; 2) лидерства [Lakshman, 2014]; 3) философских оснований измерений результатов [Micheli, Mari, 2014]
Включение УпР в новый теоретический контекст		Изучение направлений междисциплинарной интеграции: 1) Необходимость междисциплинарных исследований УпР [Neely, 1999]. Изучение направлений углубления внутри дисциплинарных знаний: 1) микроуровневые исследования – изучение УпР в связи с индивидуалистическим контекстом [Hall, 2011]; 2) УпР как инструмент повышения конкурентоспособности в войне за таланты [Aguinis et al., 2012]; 3) УпР в контексте динамических процессов и реакции на изменения [Melnyk et al., 2014]; 4) УпР и стратегический менеджмент [Bisbe, Malagueno, 2012]

**Приложение 1. Количество публикаций в разрезе журналов²
для сферы публичного управления**

		Импакт-фактор		Количество статей			
	Полное наименование журнала	Место	Значение	1990–1999	2000–2009	2010 – 2014	Всего
1	Public Performance & Management Review	39	0,333	0	2	28	30
2	PUBLIC MONEY & MANAGEMENT	27	0,636	8	10	11	29
3	PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW	17	1,127	4	10	6	22
4	INTERNATIONAL REVIEW OF ADMINISTRATIVE SCIENCES	24	0,765	2	14	5	21
5	JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION RESEARCH AND THEORY	1	2,875	0	7	9	16
6	PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT	42	0,139	3	8	1	14
7	PUBLIC ADMINISTRATION	4	1,863	0	5	4	9
8	Public Management Review	10	1,421	0	2	5	7
9	AMERICAN REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION	22	0,875	1	2	4	7
10	AUSTRALIAN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION	35	0,435	0	4	2	7
11	PUBLIC ADMINISTRATION AND DEVELOPMENT	23	0,815	0	3	3	6
12	POLICY AND POLITICS	13	1,302	2	1	0	5
13	LOCAL GOVERNMENT STUDIES	28	0,620	2	1	2	5
14	JOURNAL OF POLICY ANALYSIS AND MANAGEMENT	3	2,101	0	1	1	2
15	POLICY STUDIES JOURNAL	2	2,364	1	0	0	1
16	GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL JOURNAL OF POLICY ADMINISTRATION AND INSTITUTIONS	8	1,614	0	0	1	1
17	JOURNAL OF EUROPEAN SOCIAL POLICY	5	1,710	0	0	0	0
18	CLIMATE POLICY	6	1,703	0	0	0	0
19	JOURNAL OF SOCIAL POLICY	7	1,632	0	0	0	0
20	POLICY SCIENCES	9	1,559	0	0	0	0

² Жирным отмечены топ-10 журналов по импакт-фактору, сортировка проведена по количеству опубликованных статей по тематике УПР.

Приложение 2. Количество публикаций в разрезе журналов. Область Management и Business³

	Полное наименование журнала	Импакт-фактор		Количество статей			
		Место	Значение	1990 – 1999	2000– 2009	2010– 2014	Всего
1	INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT	91	1,518	13	37	9	59
2	TOTAL QUALITY MANAGEMENT BUSINESS EXCELLENCE	240	0	0	17	3	20
3	PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS A GLOBAL PERSPECTIVE	241	0	0	14	0	14
4	ADVANCES IN MANAGEMENT ACCOUNTING	242	0	0	8	5	13
5	Management Accounting Research	97	1,421	0	4	8	12
6	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	147	0,928	0	3	8	11
7	JOURNAL OF THE OPERATIONAL RESEARCH SOCIETY	243	0	0	10	0	11
8	INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT	191	0,492	4	4	1	9
9	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	100	1,395	5	3	0	8
10	TOTAL QUALITY MANAGEMENT	245	0	3	5	0	8
11	R D MANAGEMENT	246	0	1	6	1	8
12	EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH	244	0	1	4	3	8
13	OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE	21	3,19	0	4	3	7
14	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	7	4,478	0	2	1	3
15	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	5	4,974	2	0	0	2
16	PERSONNEL PSYCHOLOGY	6	4,54	0	0	1	2
17	JOURNAL OF MARKETING	10	3,819	0	1	1	2
18	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	8	4,367	1	0	0	2
19	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	1	7,817	0	0	0	0
20	Academy of Management Annals	2	7,333	0	0	0	0

³ Жирным отмечены топ-10 журналов по импакт-фактору, сортировка проведена по количеству опубликованных статей по тематике УПР.

Литература

Добролюбова Е.И. (2008) Внедрение принципов и процедур управления по результатам в Российской Федерации: промежуточные итоги и направления развития // Вопросы государственного и муниципального управления, (3): 133–165.

Калгин А.С. (2012) Управление по результатам на региональном уровне: контроль или результативность? // Вопросы государственного и муниципального управления, (3): 35.

Ковальчук В.Г. (2014) Новое государственное управление: Уроки для Украины // Государственный советник, 1 (5).

Тютин Д.В. (2014) Новое государственное управление: От управления эффективностью и результативностью к менеджменту публичных ценностей // Управление экономическими системами: Электронный научный журнал, 4 (64): 24.

Якобсон Л.И. (2005) Реформа государственной службы: замыслы, интересы и приоритеты // Управленческое консультирование, (4): 8–31.

Aguinis H., R.K. Gottfredson and H. Joo (2012) Using performance management to win the talent war // Business Horizons, 55 (6): 609–616.

Aguinis H., H. Joo and R. K. Gottfredson (2011) Why we hate performance management- And why we should love it // Business Horizons, 54 (6): 503–507.

Aguinis H., H. Joo and R. K. Gottfredson (2012) Performance management universals: Think globally and act locally // Business Horizons 55 (4): 385–392.

Ammons D.N. (1995) OVERCOMING THE INADEQUACIES OF PERFORMANCE-MEASUREMENT IN LOCAL-GOVERNMENT – THE CASE OF LIBRARIES AND LEISURE SERVICES // Public Administration Review, 55 (1): 37–47.

Atkinson A.A., J.H. Waterhouse and R.B. Wells (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement // Sloan Management Review, 38 (3): 25–37.

Barnow B.S. (2000) Exploring the relationship between performance management and program impact: A case study of the Job Training Partnership Act // Journal of Policy Analysis and Management, 19 (1): 118–141.

Berman E. and X.H. Wang (2000) Performance measurement in US counties: Capacity for reform // Public Administration Review, 60 (5): 409–420.

Biron M., E. Farndale and J. Paauwe (2011) Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms // International Journal of Human Resource Management, 22 (6): 1294–1311.

Bisbe J. and R. Malagueño (2012) Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? // *Management Accounting Research*, 23 (4): 296–311.

Bourne M., J. Mills, M. Wilcox, A. Neely and K. Platts (2000) Designing, implementing and updating performance measurement systems // *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (7): 754–771.

Breitbarth T., R. Mitchell and R. Lawson (2010) Service performance measurement in a New Zealand local government organization // *Business Horizons*, 53 (4): 397–403.

Chan H.S. and J. Gao (2013) CAN THE SAME KEY OPEN DIFFERENT LOCKS? ADMINISTRATIVE VALUES UNDERLYING PERFORMANCE MEASUREMENT IN CHINA // *Public Administration*, 91 (2): 366–380.

Conrad L. and P.G. Uslu (2011) Investigation of the impact of 'Payment by Results' on performance measurement and management in NHS Trusts // *Management Accounting Research*, 22 (1): 46–55.

De Araujo, J.F.F.E. and J.F. Angelino Branco (2009) IMPLEMENTING PERFORMANCE-BASED MANAGEMENT IN THE TRADITIONAL BUREAUCRACY OF PORTUGAL // *Public Administration*, 87 (3): 557–573.

de Waal, A. and L. Kerklaan (2010) A performance management readiness review framework for governmental service providers // *Business Horizons*, 53 (4): 405–412.

Decramer A., C. Smolders and A. Vanderstraeten (2013) Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction // *International Journal of Human Resource Management*, 24 (2): 352–371.

Dubnick M.J. and H.G. Frederickson (2010) Accountable Agents: Federal Performance Measurement and Third-Party Government // *Journal of Public Administration Research and Theory* 20: I143–I159.

Dull M. (2009) Results-Model Reform Leadership: Questions of Credible Commitment // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (2): 255–284.

Eccles R.G. (1991) THE PERFORMANCE-MEASUREMENT MANIFESTO // *Harvard Business Review*, 69 (1): 131–137.

Ellis D.R. (2012) Exploring cultural dimensions as predictors of performance management preferences: the case of self-initiating expatriate New Zealanders in Belgium // *International Journal of Human Resource Management*, 23 (10): 2087–2107.

Grigoroudis E., E. Orfanoudaki and C. Zopounidis (2012) Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard // *Omega-International Journal of Management Science*, 40 (1): 104–119.

Haines V.Y. and S. St-Onge (2012) Performance management effectiveness: practices or context? // *International Journal of Human Resource Management*, 23 (6): 1158–1175.

Hall M. (2011) Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? // *Management Accounting Research*, 22 (2): 68–83.

Hatry H.P. (2010) Looking into the Crystal Ball: Performance Management over the Next Decade // *Public Administration Review*, 70: S208–S211.

Heinrich C.J. (2002) Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness // *Public Administration Review*, 62 (6): 712–725.

Hondeghem A. and K. Van Dorpe (2013) Performance management systems for senior civil servants: how strong is the managerial public service bargain? // *International Review of Administrative Sciences*, 79 (1): 9–27.

Hood C. (2012) Public Management by Numbers as a Performance-Enhancing Drug: Two Hypotheses // *Public Administration Review*, 72: S85–S92.

Hudson M., A. Smart and M. Bourne (2001) Theory and practice in SME performance measurement systems // *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (8): 1096–1115.

Hvidman U. and S.C. Andersen (2014) Impact of Performance Management in Public and Private Organizations // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (1): 35–58.

Keles S. and Z. Aycan (2011) The relationship of managerial values and assumptions with performance management in Turkey: understanding within culture variability // *International Journal of Human Resource Management*, 22 (15): 3080–3096.

Kelly J.M. and D. Swindell (2002) A multiple-indicator approach to municipal service evaluation: Correlating performance measurement and citizen satisfaction across jurisdictions // *Public Administration Review*, 62 (5): 610–621.

Kim P.S. and K.P. Hong (2013) MAJOR CONSTRAINTS AND POSSIBLE SOLUTIONS FOR PERFORMANCE MANAGEMENT IN KOREA // *Public Management Review*, 15 (8): 1137–1153.

Kravchuk R.S. and R.W. Schack (1996) Designing effective performance-measurement systems under the Government Performance and Results Act of 1993 // *Public Administration Review*, 56 (4): 348–358.

Lakshman C. (2014) Leveraging human capital through performance management process: the role of leadership in the USA, France and India // *International Journal of Human Resource Management*, 25 (10): 1351–1372.

Lavertu S. and D.P. Moynihan (2013) Agency Political Ideology and Reform Implementation: Performance Management in the Bush Administration // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23 (3): 521–549.

Lee C.L. and H.J. Yang (2011) Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance // *Management Accounting Research*, 22 (2): 84–104.

Lee G. and B.S. Jimenez (2011) Does Performance Management Affect Job Turnover Intention in the Federal Government? // *American Review of Public Administration*, 41 (2): 168–184.

Lohman C., L. Fortuin and M. Wouters (2004) Designing a performance measurement system: A case study // *European Journal of Operational Research*, 156 (2): 267–286.

MacBryde J., S. Paton, M. Bayliss and N. Grant (2014) Transformation in the defence sector: The critical role of performance measurement // *Management Accounting Research*, 25 (2): 157–172.

Manville G. and M. Broad (2013) CHANGING TIMES FOR CHARITIES Performance management in a Third Sector Housing Association // *Public Management Review*, 15 (7): 992–1010.

Melkers J. and K. Willoughby (2005) Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects // *Public Administration Review*, 65 (2): 180–190.

Melnyk S.A., U. Bititci, K. Platts, J. Tobias and B. Andersen (2014) Is performance measurement and management fit for the future? // *Management Accounting Research*, 25 (2): 173–186.

Melo A.I., C.S. Sarrico and Z. Radnor (2010) The Influence of Performance Management Systems on Key Actors in Universities // *Public Management Review*, 12 (2): 233–254.

Micheli P. and L. Mari (2014) The theory and practice of performance measurement // *Management Accounting Research*, 25 (2): 147–156.

Millar R. and K. Hall (2013) SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) AND PERFORMANCE MEASUREMENT The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care // *Public Management Review*, 15 (6): 923–941.

Moynihan D.A. and S.K. Pandey (2005) Testing how management matters in an era of government by performance management // *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(3): 421–439.

Moynihan D.P. (2013) Advancing the Empirical Study of Performance Management: What We Learned From the Program Assessment Rating Tool // *American Review of Public Administration*, 43 (5): 499–517.

Moynihan D.P. and S. Lavertu (2012) Does Involvement in Performance Management Routines Encourage Performance Information Use? Evaluating GPRA and PART // *Public Administration Review*, 72 (4): 592–602.

Moynihan D.P. and S. K. Pandey (2010) The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information? // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20 (4): 849–866.

Neely A. (1999) The performance measurement revolution: why now and what next? // *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (2): 205–228.

Neely A. (2005) The evolution of performance measurement research – Developments in the last decade and a research agenda for the next // *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (12): 1264–1277.

Neely A., M. Gregory and K. Platts (1995) Performance measurement system design – A literature review and research agenda // *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4): 80–116.

Neely A., J. Mills, K. Platts, H. Richards, M. Gregory, M. Bourne and M. Kennerley (2000) Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach // *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (9–10): 1119–1145.

Nielsen P.A. (2014) Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (2): 431–458.

Paletta A. (2012) PUBLIC GOVERNANCE AND SCHOOL PERFORMANCE Improving student learning through collaborative public management // *Public Management Review*, 14 (8): 1125–1151.

Poister, T. H., O. Q. Pasha and L. H. Edwards (2013) Does Performance Management Lead to Better Outcomes? Evidence from the US Public Transit Industry // *Public Administration Review* 73 (4): 625–636.

Poister T.H. and G. Streib (1999) Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice // *Public Administration Review*, 59 (4): 325–335.

Pollitt C. (2006) Performance management in practice: A comparative study of executive agencies // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (1): 25–44.

Soss J., R. Fording and S. F. Schram (2011) The Organization of Discipline: From Performance Management to Perversity and Punishment // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21: I203–I232.

Spekle R.F. and F. H. M. Verbeeten (2014) The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance // *Management Accounting Research*, 25 (2): 131–146.

Sun R.S. and G. G. Van Ryzin (2014) Are Performance Management Practices Associated With Better Outcomes? Empirical Evidence From New York Public Schools // *American Review of Public Administration*, 44 (3): 324–338.

Van Horenbeek A. and L. Pintelon (2014) Development of a maintenance performance measurement framework-using the analytic network process (ANP) for maintenance performance indicator selection // *Omega-International Journal of Management Science*, 42 (1): 33–46.

Vo A. and P. Stanton (2011) The transfer of HRM policies and practices to a transitional business system: the case of performance management practices in the US and Japanese MNEs operating in Vietnam // *International Journal of Human Resource Management*, 22 (17): 3513–3527.

Walker R.M., G.A. Brewer, G.A. Boyne and C.N. Avellaneda (2011) Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad? // *Public Administration Review*, 71 (5): 707–717.

Walker R.M., F. Damanpour and C.A. Devece (2011) Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (2): 367–386.

Yang K. (2009) Examining Perceived Honest Performance Reporting by Public Organizations: Bureaucratic Politics and Organizational Practice // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (1): 81–105.

Препринт WP8/2014/06
Серия WP8
Государственное и муниципальное управление

Двинских Д.Ю., Калгин А.С., Минченко О.С.,
Решетникова Д.С., Соболев Н.А.

**Жизненный цикл концепции управления по результатам:
анализ публикационной активности**