

Качество управления как приоритет над количественными показателями: замысел, ценностно-целевая укорененность и проблема управленческой рефлексии

Серегина Антонина Александровна

Д-р политических наук, проф. каф. политической теории

 0000-0002-2090-4061

 durdieva_a_a@my.mgimo.ru

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации, 119454, проспект Вернадского, 76, г. Москва, Россия.

АННОТАЦИЯ

В статье исследуется проблема соотношения качественных и количественных измерений в управлении организациями. Целью является обоснование тезиса о приоритете качественного содержания управленческих решений над формализованными метриками. Актуальность исследования обусловлена противоречием между расширением возможностей цифровой аналитики и снижением качества стратегических решений при избыточной опоре на количественные показатели.

Методологическую основу составляют системный подход, философская герменевтика и теория деятельности. Проведен углубленный анализ трех системных искажений, порождаемых абсолютизацией количественных метрик: замещения цели, сжатия временного горизонта и вытеснения неизмеримого. Центральное место занимают два компонента — замысел (идея) и ценностно-целевая укорененность, анализируемые как фундамент устойчивого предприятия.

На примере Производственной системы Государственной корпорации (далее — ГК) «Росатом» раскрывается механизм действия качественного управления в долгосрочной перспективе. Результаты показывают, что опыт ГК «Росатом» представляет убедительный пример приоритета ценностных оснований над количественными показателями. Статья вносит вклад в теорию управления через разработку концепции управленческой рефлексии как ключевого инструмента качественного измерения. Дальнейшие перспективы связаны с созданием методик качественной оценки управленческой деятельности и их апробацией в организационной практике.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

качество управления, количественные показатели, замысел, ценностная укорененность, управленческая рефлексия, философия управления, производственная система, бережливое производство

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Серегина А.А. Качество управления как приоритет над количественными показателями: замысел, ценностно-целевая укорененность и проблема управленческой рефлексии // Управление. 2026. Т. 14. № 2. С. 7-16. DOI: 10.26425/2309-3633-2026-14-2-7-16



QR-код статьи

Поступила в редакцию

16.02.2026

Доработана

16.04.2026

Принята к публикации

04.05.2026

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Исследование выполнено без спонсорской поддержки



Management quality as a priority over quantitative indicators: concept, value-goal rootedness, and the problem of managerial reflection

Antonina A. Seregina

Cand. Sci. (Polit.), Prof. at the Department of Political Theory

 0000-0002-2090-4061

 durdieva_a_a@my.mgimo.ru

Moscow State Institute of International Relations, Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, 76, Vernadskogo Prospekt, Moscow 119454, Moscow, Russia.

ABSTRACT

The article examines the problem of the relationship between qualitative and quantitative dimensions in organizational management. The aim is to substantiate the thesis of the priority of the qualitative content of management decisions over formalized metrics. The relevance is driven by the contradiction between the expanding capabilities of digital analytics and the declining quality of strategic decisions under excessive reliance on quantitative indicators.

The methodological basis comprises the systems approach, philosophical hermeneutics, and activity theory. An in-depth analysis of three systemic distortions generated by the absolutization of quantitative metrics has been conducted: goal displacement, compression of the time horizon, and displacement of the immeasurable. Central place is given to two components – the concept (idea) and value-goal rootedness – analyzed as the foundation of a sustainable enterprise. Using the example of the Rosatom State Corporation Production System, the mechanism of qualitative management in the long-term perspective is revealed.

The results show that the experience of Rosatom State Corporation represents a convincing example of the priority of value foundations over quantitative indicators. The article contributes to management theory through the development of the concept of managerial reflection as a key instrument of qualitative assessment. Further perspectives are associated with the creation of methods for qualitative evaluation of management activities and their validation in organizational practice.

KEYWORDS

management quality, quantitative indicators, founding concept, value-goal rootedness, managerial reflection, management philosophy, production system, lean production

FOR CITATION

Seregina A.A. (2026). Management quality as a priority over quantitative indicators: concept, value-goal rootedness, and the problem of managerial reflection. *Upravlenie / Management (Russia)*, 14 (2), pp. 7-16. DOI: 10.26425/2309-3633-2026-14-2-7-16



QR code of the article

Received

16.02.2026

Revised

16.04.2026

Accepted

04.05.2026

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare that there is no conflict of interest

FINANCING

The study was carried out without sponsorship



Введение / Introduction

Современная управленческая практика переживает парадоксальный период. Цифровизация открыла беспрецедентные возможности для сбора и анализа данных: организации оперируют тысячами показателей эффективности, строят предиктивные модели и оптимизируют процессы с точностью, немыслимой еще два десятилетия назад. Однако нарастающая вычислительная мощность не привела к пропорциональному повышению качества управленческих решений. Напротив, множатся свидетельства того, что избыточная опора на количественные метрики порождает системные искажения, подрывающие саму способность организаций к устойчивому развитию.

Этот парадокс не нов. Еще П. Друкер предупреждал, что подлинная эффективность определяется не точностью измерений, а правильностью выбора того, что измерять [П. Друкер, 2004]. Э. Деминг показал, что управление по числовым целям без понимания системы ведет к деградации [Э. Деминг, 2014]. Однако эти предупреждения, высказанные в эпоху относительной информационной скудости, приобретают особую остроту в условиях информационного изобилия, когда сама доступность данных создает иллюзию полноты знания об управляемом объекте.

В зарубежной литературе проблема дисфункциональных последствий количественного управления получила значительное развитие. S. Kerr в классической работе показал, как системы вознаграждения систематически поощряют поведение, противоположное декларируемым целям организации [S. Kerr, 1975]. J. Pfeffer и R. I. Sutton ввели понятие «разрыва между знанием и действием», демонстрируя, что избыточная формализация управления блокирует реализацию известных лучших практик [J. Pfeffer, R. I. Sutton, 2000]. В отечественной науке Э.М. Коротков обосновал необходимость включения качественных характеристик в оценку эффективности управления, подчеркивая, что формальные показатели отражают лишь результативность операций, но не способность организации к развитию [Э.М. Коротков, 2014]. Г.Р. Латфуллин и А.В. Райченко указывают на разрыв между инструментальным и содержательным подходами к управлению [Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко, 2014]. Вместе с тем целостная концептуальная рамка, связывающая критику метрик с позитивной моделью качественного управления и подкрепленная российским эмпирическим материалом, до настоящего времени не предложена.

Цель настоящей статьи — обосновать тезис о приоритете качественного содержания управления над количественными показателями. Для этого решаются три задачи: разбираются механизмы трех системных искажений, к которым ведет абсолютизация метрик. Также подробно рассматриваются два ключевых компонента качественного управления — замысел (идея)

и ценностно-целевая укорененность. На развернутом кейсе Производственной системы Росатома (далее — ПСР) показывается, как эти принципы воплощаются на практике в российских условиях.

Актуальность работы имеет две стороны. В теоретическом плане критика количественного управления и модели качественного управления до сих пор разрабатываются как отдельные проблемные поля; задача их сведения в единую концептуальную рамку остается нерешенной. В практическом плане российские организации, прошедшие в 2000-2010-е годы через массовое внедрение систем ключевых показателей эффективности (далее — KPI), сегодня вынуждены переосмысливать роль количественных показателей. И им нужны теоретически обоснованные альтернативы. Новизна статьи заключается в том, что теоретический анализ системных искажений количественного управления соединяется здесь с позитивной моделью качественного управления и подкрепляется развернутым российским кейсом.

Материалы и методы исследования / Research materials and methods

Методологическую основу работы образует системный подход к анализу управленческой деятельности, дополненный элементами философской герменевтики и теории деятельности. Системный подход позволяет видеть в организации целостность, не сводимую к набору измеримых параметров. Герменевтический метод, идущий от В. Дильтея и Х.-Г. Гадамера, дает концептуальную рамку для анализа качественных сторон управления — прежде всего замысла и ценностных оснований. Теория деятельности А.Н. Леонтьева и С.Л. Рубинштейна вооружает инструментарием для разграничения смыслообразующей и операциональной составляющих управленческого процесса [А.Н. Леонтьев, 2005; С.Л. Рубинштейн, 2015].

Взятые вместе, эти подходы позволяют уйти от двух крайностей — позитивистского анализа, сводящего управление к измеряемым переменным, и философского рассуждения, лишённого эмпирической опоры. Системный подход очерчивает организацию как единое целое. Герменевтика помогает понять смысловые основания управленческих решений, а теория деятельности различает уровни управленческого процесса, от операционального до смыслообразующего. Такой методологический аппарат соразмерен поставленной задаче — исследованию качественных измерений управления.

Эмпирическую базу образуют три группы источников.

1. Труды по теории и философии управления [П. Друкер, 2004; P. Drucker, 2008; Э. Деминг, 2014; Г. Минцберг, 2011; И. Адизес, 2014; I. Adizes, 1999].

2. Работы о проблемах измерения в управлении [J.Z. Muller, 2018; V.F. Ridgway, 1956; C.A.E. Goodhart, 1984].

3. Корпоративные документы, декларации и аналитические материалы Госкорпорации «Росатом» за 2008–2025 гг.

Ставка на единичный кейс сделана ради аналитической глубины: вместо иллюстративного перечня примеров дается детальная реконструкция механизмов качественного управления в конкретной организационной среде.

Кейс-стадия используется здесь в аналитическом, а не иллюстративном варианте: материал ПСР нужен не для подтверждения заранее заданных тезисов, а для реконструкции механизмов качественного управления и проверки объяснительных возможностей предложенной модели. Ограничение метода (невозможность статистического обобщения) отчасти компенсируется глубиной разбора и протяженностью наблюдаемого периода: за пятнадцать с лишним лет долгосрочная динамика развертывания качественных принципов управления видна вполне отчетливо. Еще одно достоинство кейса — его документированность: корпоративные материалы ГК «Росатом», включая Декларацию о Производственной системе, находятся в открытом доступе, что делает выводы проверяемыми.

Эффект замещения цели / Goal substitution effect

Закон Гудхарта, сформулированный в контексте монетарной политики, гласит: любая регулярность, превращенная в цель управления, перестает быть надежной регулярностью [С.А.Е. Goodhart, 1984]. Этот принцип имеет универсальную управленческую значимость. Когда организация устанавливает количественный целевой показатель, она запускает адаптивный механизм: подразделения и сотрудники начинают оптимизировать свою деятельность не ради содержательного результата, а ради достижения числового значения. Показатель, который первоначально был индикатором состояния системы, начинает деформировать саму систему.

Систематическое описание этого эффекта дал J.Z. Muller в работе о «тирании метрик». Собранный им материал показывает, что замещение цели воспроизводится в самых разных сферах:

- 1) в образовании, где подготовка к тестам вытесняет обучение ради понимания;
- 2) в медицине, где статистика смертности «улучшается» за счет отказа от сложных случаев;
- 3) в корпоративном управлении, где квартальные результаты подгоняются в ущерб долгосрочному состоянию компании [J.Z. Muller, 2018].

Еще раньше V.F. Ridgway продемонстрировал, что организации, управляемые через количественные показатели, систематически переориентируются с целей на средства [V.F. Ridgway, 1956].

S. Kerr описал этот механизм как системную «награду за А при ожидании В»: организации декларируют одни цели (качество, инновации, командная работа), но количественные системы оценки поощряют совершенно иное поведение (объем, скорость, индивидуальный результат) [S. Kerr, 1975]. Разрыв между декларируемыми и фактически вознаграждаемыми целями, зафиксированный Керром полвека назад, не только не сократился с развитием цифровых инструментов управления, но, напротив, усилился: автоматизация оценки сделала количественные показатели еще более доступными и, следовательно, еще более привлекательными в качестве суррогатов подлинных организационных целей.

Механизм замещения цели особенно разрушителен в российской практике внедрения KPI в государственном управлении и образовании. Формальное выполнение показателей публикационной активности привело к появлению массива работ, удовлетворяющих количественным требованиям, но не создающих реального научного знания. Цель (развитие науки) была замещена показателем (число публикаций), и показатель как и предсказывает закон Гудхарта утратил связь с тем, что он первоначально измерял.

Аналогичная динамика наблюдается и в корпоративном секторе. Внедрение систем сбалансированных показателей, изначально призванных расширить горизонт управленческого внимания за пределы финансовых метрик, на практике нередко приводит к умножению количественных индикаторов без качественного изменения подхода к управлению. Как отметил Э.М. Коротков, российская управленческая практика демонстрирует устойчивую тенденцию к подмене содержательной работы формальной отчетностью — феномен, который автор связывает с недостаточной развитостью управленческой культуры и преобладанием административных механизмов над содержательными [Э.М. Коротков, 2014].

Сжатие временного горизонта / Compression of the time horizon

Количественные метрики по своей природе фиксируют состояние системы на определенный момент или за ограниченный отрезок времени. Квартальная отчетность, годовые KPI, рейтинги эффективности приучают руководителя мыслить дискретными временными срезами. Развитие организации между тем является непрерывным процессом, и наиболее значимые его трансформации нередко разворачиваются в масштабах, которые стандартный отчетный период попросту не охватывает.

Э. Деминг называл эту проблему «управлением по видимым цифрам» и настаивал: величины, наиболее важные для управления, измерить невозможно, поскольку они обнаруживают себя лишь в долгосрочной ретроспективе [W.E. Deming, 2000]. Доверие между сотрудниками

накапливается годами, а разрушено может быть мгновенно; компетентность команды растет нелинейно; организационная культура меняется со скоростью, сопоставимой со сменой поколений. Ни один из этих процессов не вмещается в горизонт квартального отчета, хотя от них в первую очередь и зависит траектория развития организации.

Из сжатия временного горизонта вырастает характерный управленческий порок — укороченный горизонт решений. Руководителю, которого оценивают по квартальным результатам, рационально выбирать действия с быстрой отдачей, даже когда они подрывают долгосрочную жизнеспособность организации. Урезание расходов на обучение, отказ от рискованных инновационных проектов, экономия на организационной культуре улучшают текущие метрики, но вместе с тем, разрушают будущее.

Институциональное давление усугубляет это искажение. В публичных компаниях квартальная отчетность перед акционерами создает структурный стимул к краткосрочной оптимизации. В непубличных организациях, включая государственные корпорации, схожую динамику воспроизводит годовой цикл бюджетирования и отчетности. Г. Минцберг обращал внимание на то, что сама архитектура управленческих информационных систем навязывает дискретную, «квантованную» картину процессов, непрерывных по своей природе [Н. Mintzberg, 2009]. В результате организация систематически недоинвестирует в процессы с отложенной отдачей — те, от которых зависит ее долгосрочная жизнеспособность.

Вытеснение неизмеримого / Displacement of the immeasurable

Третье искажение, по-видимому, наиболее фундаментально: количественная парадигма систематически выводит за пределы управленческого внимания тех сторон организационной жизни, которые не поддаются измерению. Организационную культуру, уровень доверия, способность к нестандартным решениям, этическую репутацию, качество внутренних коммуникаций Г. Минцберг относил к «мягким» факторам управления, подчеркивая, что нередко как раз они и решают исход дела — определяют успех от провала [Г. Минцберг, 2011].

Дело не в том, что руководители сознательно игнорируют подобные факторы. Система управления, построенная вокруг количественных показателей, работает как когнитивный фильтр: измеримое удерживается в фокусе внимания, неизмеримое отступает на периферию. Постепенно такое смещение закрепляется институционально: на совещаниях обсуждаются цифры, отчеты заполняются графиками, карьерные решения принимаются по KPI. Неизмеримое при этом не отрицается. Оно перестает быть видимым, а значит, и управляемым.

J. Pfeffer и R.I. Sutton показали, что вытеснение неизмеримого порождает характерный разрыв между знанием и действием. Организации нередко хорошо осведомлены о значении культуры, доверия и вовлеченности, но действовать в соответствии с этим знанием не могут: в их управленческих системах отсутствуют механизмы работы с неформализуемыми факторами [J. Pfeffer, R. I. Sutton, 2000]. Складывается своего рода управленческая слепота — организация видит лишь то, что измеряет, а измеряет лишь то, что легко пересчитать.

В совокупности три описанных искажения приводят к парадоксу: чем изощреннее инструменты количественного контроля, тем менее адекватная картина, на основе которой принимаются решения. Отсюда следует, что статус метрик в системе управления нуждается в принципиальном пересмотре.

Замысел (идея) как порождающее начало организации / The concept (idea) as the generative principle of organization

За «поверхностью» управленческой деятельности, которую описывают количественные показатели, лежит ее глубинное основание — замысел, идея, которая положена в основу дела. У Платона и Аристотеля идея — не отвлеченная мысль, а формообразующее начало: она задает внутреннюю логику вещи и направление, в котором вещь развивается. В теории деятельности А.Н. Леонтьева замыслу отвечает смыслообразующий мотив, который запускает деятельность и вместе с тем определяет ее качество и направленность [А.Н. Леонтьев, 2005].

Замысел очерчивает телеологический горизонт организации, тот смысловой контекст, внутри которого частные решения собираются в целое. Организация, у которой сильной идеи нет, способна работать вполне исправно, но основания для развития ей взять неоткуда: на внешние стимулы она отвечает, собственной траектории не выстраивает. Предприятие, способное к качественной трансформации и механизм, которому доступен лишь количественный рост, в сущности, и различаются наличием или отсутствием замысла.

Отдельного внимания заслуживает временной горизонт замысла. В модели жизненных циклов И. Адизеса организации, которые возглавляет основатель с сильным видением, проходят стадии развития, недоступные предприятиям, построенным исключительно на логике рыночной калькуляции [И. Адизес, 2014]. Воплощение крупного замысла может занять срок, соизмеримый с жизнью основателя, — десятилетия систематических усилий, на протяжении которых промежуточные количественные результаты будут выглядеть неудовлетворительными.

К близкому выводу приводят и эмпирические исследования J. Collins: компании, десятилетиями удерживающие превосходство над конкурентами, выделяются не столько

финансовой дисциплиной или технологическим лидерством, сколько наличием «идеологического ядра» — совокупности фундаментальных убеждений и целей, которые не пересматриваются в угоду конъюнктуре [J. Collins, 2001]. Замысел в понимании настоящей статьи функционально близок этому понятию, но акцент здесь смещен на порождающую функцию: замысел не только скрепляет организацию, он определяет саму возможность ее качественного развития.

Для количественного управления замысел в силу этого принципиально невидим. Квартальный отчет не в состоянии зафиксировать качество идеи, лежащей в основе предприятия. На ранних стадиях развертывания сильного замысла метрики, скорее всего, будут сигнализировать о «неэффективности» — ресурсы направляются не на оптимизацию текущих результатов, а на создание будущего. Управление, полагающееся только на цифры, почти наверняка отвергнет или обесценит замысел, который не уместается в рамки отчетного периода.

Ценностно-целевая укорененность как условие устойчивости / Value-goal rootedness as a condition for sustainability

Замысел задает организации направление, а ценностно-целевая укорененность сообщает устойчивость. Под этим понятием в статье имеется в виду связь деятельности организации с убеждениями и принципами ее участников — то, что С.Л. Рубинштейн описывал как единство сознания и деятельности [С.Л. Рубинштейн, 2015]. Там, где действия сотрудников мотивированы не одними внешними стимулами (оплатой, статусом, KPI), но и внутренней убежденностью в правильность дела, организация приобретает качественно иной уровень устойчивости.

Отчетливее всего ценностная укорененность проявляется в кризисных ситуациях. Организацию, скрепленную одними количественными стимулами, кризис подвергает действию центробежных сил: показатели ухудшаются, стимулы слабеют, система теряет связность. Организация, укорененная в ценностях, напротив, оказывается способной к мобилизации, поскольку основание совместной деятельности в ней лежит глубже материальных показателей.

У ценностной укорененности следует различать два уровня. Декларативный — это миссия, ценности, этический кодекс, записанные в корпоративных документах. Без этического кодекса не обойтись. Однако сам по себе он еще не дает укорененности. Практический уровень предполагает, что ценности входят в повседневные управленческие решения, даже когда они сталкиваются с краткосрочной выгодой. Судить о подлинной укорененности можно только по этому второму уровню, поскольку количественные метрики не в состоянии зафиксировать его.

Центральная управленческая проблема и состоит в том, как перейти с декларативного уровня на практический. Ценности сплошь и рядом формулируются без институциональных условий для их воплощения и остаются текстом на стене, который на повседневные решения никак не влияет. Подлинная укорененность держится на трех опорах:

- 1) руководители личным примером показывают, что ценности весят больше краткосрочной выгоды;
- 2) организационные процедуры вводят ценностное измерение в принятие решений;
- 3) кадровая политика учитывает ценностное соответствие наравне с профессиональной компетентностью. Стоит убрать любую из опор, и укорененность снова превращается в декларацию.

Г. Минцберг убедительно продемонстрировал: организации, управление которыми подчинено преимущественно финансовым целям, в долгосрочной перспективе систематически уступают тем, где финансовый результат является следствием содержательной деятельности, а не ее целью [H. Mintzberg, 2009]. Ценностно-целевая укорененность и есть тот механизм, который переводит финансы из категории цели в категорию следствия.

Кейс ГК «Росатом»: качественное управление в атомной отрасли / Rosatom state corporation case study: high-quality management in the nuclear industry

ПСР, развертываемая с 2008 г., относится к числу наиболее масштабных и документированных отечественных опытов внедрения качественного управления. Доказательную ценность этому кейсу придают сразу несколько обстоятельств: масштаб отрасли (десятки предприятий и сотни тысяч работников), длительность процесса (более пятнадцати лет) и специфика атомной индустрии, где ценой управленческой ошибки может стать катастрофа¹.

У ПСР два источника: советская система научной организации труда, производства и управления (далее — НОТПиУ) Министерства среднего машиностроения и лучшие мировые практики бережливого производства. При этом замысел системы с самого начала не сводился к инструментальному заимствованию. Задача состояла не во внедрении отдельных техник оптимизации, а в формировании культуры непрерывного совершенствования — в качественном преобразовании управления.

Реализация такого замысла потребовала длинного временного горизонта. На начальном этапе (2008-2012 гг.) система отработывалась на пилотных площадках — Калининской, Ростовской и Нововоронежской атомных электростанциях (далее — АЭС). Первые результаты носили

¹ Производственная система «Росатома». Режим доступа: <https://ps-rosatom.ru> (дата обращения: 11.02.2026).

локальный характер, и стандартные количественные метрики в масштабах отрасли не могли их убедительно зафиксировать. Тем не менее, руководство ГК «Росатом» последовательно держалось избранного курса, исходя из того, что формирование культуры — процесс заведомо более длительный, чем внедрение технологий².

Отдельного внимания заслуживает историческая преемственность замысла ПСР. В советской атомной отрасли сложилась особая управленческая культура, где приоритет безопасности и качества был не декларацией, а условием выживания — физического, и институционального. Система НОТПУ Минсредмаша содержала элементы, позднее независимо разработанные в японских производственных системах: стандартизацию операций, вовлечение работников в улучшение процессов, системный контроль качества. Следовательно, ПСР не просто заимствует зарубежный опыт, она восстанавливает и развивает отечественную управленческую традицию, дополняя ее современным инструментарием. Такая преемственность и обеспечила органичность внедрения, отличающую ПСР от механического копирования, которым нередко оборачивались программы «бережливого производства» в российских организациях³.

Ценностные принципы как основание системы / Value principles as the basis of the system

В основании ПСР лежат пять ценностных принципов:

- 1) внимательность к требованиям заказчика, включая внутреннего потребителя (следующий участок, цех, оператора);
- 2) решение проблем на месте их возникновения;
- 3) встраивание качества в процесс;
- 4) выявление и устранение потерь;
- 5) личный пример руководителя.

Ни один из принципов не является количественным показателем каждый представляет собой ценностную установку, требующую глубокого усвоения.

Остановимся подробно первом ценностном принципе. Для количественного управления он контринтуитивен: к чему давать рядовому работнику право и обязанность самому находить и устранять проблемы, когда есть иерархия отчетности и контроля? Здесь возникает обратная связь, которая не проходит через формальные метрики: проблему замечают и снимают там, где она появилась, не дожидаясь совещания по итогам квартала. Работник при этом перестает быть просто элементом производственной системы и становится ее деятельным участником. Это и есть ценностная укорененность в действии.

² О производственной системе «Росатом». Режим доступа: <https://ase-ec.ru/> (дата обращения 11.02.2026).

³ Вторая волна НОТ. Режим доступа: <https://pspt.ru/> (дата обращения 11.02.2026).

Не менее важен личный пример руководителя. В ПСР от руководителя любого уровня ждут именно участия. Руководитель ходит по производственным площадкам («гемба-обходы»), разбирается в проблемах вместе с исполнителями и не стесняется учиться сам. По устройству это антипод управления по KPI — не дистанционный контроль через цифры, а присутствие внутри процесса. Ценности передаются через такой пример. Формализованная отчетность передать их не способна.

Показательно, что обязательным условием карьерного роста в атомной отрасли стало знание инструментов ПСР и умение применять их. Ценностная укорененность получила институциональное закрепление: продвижение зависит не только от количественных результатов, но и от продемонстрированных качественных управленческих компетенций. Система статусов «Лидер ПСР», «Кандидат ПСР», «Резерв ПСР» выстраивает внутреннюю иерархию, в основе которой лежат не объемные показатели, а степень освоения культуры качественного управления⁴.

Специфика атомной отрасли: безопасность как абсолютная ценность / The specifics of the nuclear industry: safety as an absolute value

Безопасность в атомной отрасли — это та необходимая черта, которая делает кейс ГК «Росатом» особенно показательным для настоящего анализа. Она является абсолютным приоритетом, по определению не подчиняемым количественным показателям эффективности.

Ни оптимизация себестоимости, ни ускорение сроков строительства не могут быть оправданы, если создают риск для ядерной безопасности. Этот принцип составляет ценностное основание отрасли.

ПСР интегрирует приоритет безопасности в систему непрерывных улучшений. Принцип «встраивать качество в процесс, не производить брак» приобретает в атомной отрасли буквальный, жизненно важный смысл. Возникает ситуация, в которой качественные критерии управления не просто дополняют количественные, но системно над ними доминируют, что прямо согласуется с тезисом, обосновываемым в настоящей статье.

Понятие культуры безопасности, введенное Международным агентством по атомной энергии после аварии на Чернобыльской АЭС, исходит из того, что безопасность обеспечивают не только технические системы и регламенты, но прежде всего установки и поведение людей на всех уровнях организации. Понятие это по сути своей качественное: культуру безопасности нельзя выразить числовым показателем, хотя ее наличие или отсутствие определяет надежность всей системы. ПСР переводит культуру безопасности в повседневную управленческую

⁴ Производственная система «Росатома». Режим доступа: <https://www.rosatom.ru/> (дата обращения: 11.02.2026).

практику, превращая абстрактное требование в конкретный поведенческий стандарт. Опыт Росатома свидетельствует: в отрасли с абсолютным приоритетом безопасности качественное управление — не роскошь и не философская позиция, а условие самого функционирования⁵.

Свою долю требований к качеству управления добавляет международный масштаб деятельности ГК «Росатом»: корпорация строит АЭС в Народной Республике Бангладеш, Арабской Республике Египет, Турецкой Республике и других странах. Экспортируя атомные технологии, вместе с оборудованием она передает также культуру безопасности и культуру качества. Поэтому ПСР — не локальная производственная инициатива, а часть стратегического позиционирования, и мерить ее эффективность приходится не квартальной прибылью, а репутацией и доверием, накапливаемыми десятилетиями.

Обсуждение результатов / Discussion

Подведем теоретические итоги проведенного анализа. Первое: замещение цели, сжатие временного горизонта и вытеснение неизмеримого — не случайные дефекты отдельных метрик, а структурные свойства количественного подхода как такового. Совершенствованием самих показателей эти искажения не лечатся: какой бы новый показатель ни занял центральное место в системе управления, он воспроизведет ту же динамику.

Второй результат касается предложенной модели двух компонентов качественного управления — замысла и ценностно-целевой укорененности. Модель не только описывает, но и объясняет, за счет чего некоторые организации сохраняют устойчивость и продолжают развиваться там, где количественные показатели уже не служат надежным ориентиром, — их управление опирается на смысл деятельности и на ценностные убеждения участников, то есть на основания более глубокие, чем метрики.

Третий результат — практический: кейс ПСР показывает, что качественный подход реализуем в российских условиях. Успех системы обеспечили не скопированные зарубежные методики, а отечественная управленческая традиция (НОТПИУ) и собственные ценностные основания атомной отрасли, где безопасность имеет абсолютный приоритет. Качественное управление не привязано к одной национальной культуре. Это универсальный принцип, которому нужна опора на конкретный ценностный контекст.

У исследования есть ограничения. Один кейс не является основанием для статистически обобщаемых выводов. Специфика атомной отрасли, где приоритет безопасности продиктован самой технологией, может сужать перенос результатов на отрасли, чьи ценностные основания не столь очевидны. Разработка операциональных

методик качественной оценки управления, заявленная среди перспектив, — отдельная и нетривиальная задача, не входящая в рамки настоящей работы. И все же предложенная концептуальная рамка имеет три искажения, два компонента качественного управления, управленческая рефлексия пригодна как аналитический инструмент для изучения качественных сторон управления в других контекстах и отраслях.

Управленческая рефлексия как инструмент качественного управления / Management reflection as a tool for quality management

Количественное управление опирается на измерение, а качественное — на понимание. Введенное В. Дильтеем разграничение объяснения и понимания имеет прямой управленческий смысл: объяснение работает с причинно-следственными связями и потому формализуемо, понимание же схватывает смысловые связи и требует герменевтической компетенции [W. Dilthey, 1894].

Ключевым инструментом такого управления выступает управленческая рефлексия — способность руководителя осмысливать собственные решения в контексте организации (как целого) и ее замысла. Аналитика работает с данными, а рефлексия работает со смыслами и задаёт следующие вопросы: «верны ли мы замыслу?», «согласуется ли наша деятельность с нашими ценностями?», «не теряем ли мы качество в погоне за ростом?».

На языке теории деятельности А.Н. Леонтьева рефлексия — это возвращение с операционального уровня на уровень смыслообразующего мотива: от вопроса «как мы это делаем?» руководитель поднимается к вопросам «зачем мы это делаем?» и «тому ли мы служим?» [А.Н. Леонтьев, 2005]. Формализовать или автоматизировать такой переход нельзя, здесь нужна личная работа, интеллектуальная и нравственная. Управленческая рефлексия не сводится к дополнению количественного управления: это качественно иное отношение к управляемой системе.

Кейс ПСР показывает, как рефлексия работает на практике. Действующая в ГК «Росатом» система развивающих партнерских проверок — это институционализированная управленческая рефлексия. Такие проверки принципиально отличаются от стандартного аудита по метрикам. Их цель заключается не в том, чтобы зафиксировать числовые отклонения, а в том, чтобы понять, насколько предприятие освоило культуру ПСР. Проверяющих интересует не «выполнен ли план?», а «стала ли культура непрерывных улучшений частью повседневной практики?».

Качественное управление не отменяет количественное, а подчиняет его себе как инструмент. Числовые показатели сохраняют значение, но их место по смыслу является служебным. Метрика говорит, что происходит,

⁵ История атомной энергетики. Режим доступа: <https://elib.biblioatom.ru/> (дата обращения: 11.02.2026).

рефлексия — почему это происходит и отвечает ли это тому, кем мы хотим быть. Без рефлексии данные вырождаются в информационный шум, но без них она рискует потерять почву. Их соединение (при ведущей роли рефлексии) мы и называем качественным управлением.

Рефлексии нужны институциональные формы. К ним относятся регулярные стратегические ретроспективы, не сводящиеся к разбору метрик; межуровневый диалог, в котором руководители и исполнители вместе выясняют, отвечает ли деятельность замыслу; системы оценки, где наряду с числовыми результатами учитываются качество управленческих решений и их согласованность с ценностями организации. Одну из моделей такой институционализации дает опыт ПСР — в частности, развивающие партнерские проверки и обязательное ПСР-обучение. Эта модель применима за пределами атомной отрасли.

Заключение / Conclusion

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие основные выводы.

Количественные показатели, будучи необходимым инструментом управления, обладают тремя системными ограничениями: эффектом замещения цели, сжатием временного горизонта и вытеснением неизмеримого. Их механизмы имеют не ситуативный, а структурный характер. Эти ограничения не устраняются совершенствованием самих метрик; они коренятся в самой природе количественного подхода к управлению.

Фундамент устойчивого предприятия образуют два взаимосвязанных компонента: замысел (идея) и ценностно-целевая укорененность. Первый дает деятельности направление и смысл, вторая — устойчивость и способность к самокоррекции. Измерить количественно нельзя ни то ни другое, а между тем именно они задают качественный потолок развития организации.

Кейс ГК «Росатом» показывает: качественное управление — не абстрактная философская позиция, а работающий подход, воплощенный в российских условиях. В атомной отрасли, где безопасность выступает абсолютной ценностью, приоритет качественного над количественным перестает быть теоретическим принципом и становится повседневной управленческой необходимостью.

Переход от количественного управления к качественному не означает отказа от метрик, меняется только их статус. Из самодостаточного критерия истины они превращаются в подчиненный инструмент, а ведущим элементом системы становится управленческая рефлексия: осмысление деятельности в контексте замысла и ценностей организации.

Дальнейшую работу мы связываем с двумя направлениями: с созданием конкретных методик качественной оценки управленческой деятельности, в том числе с формализацией практик управленческой рефлексии, и с расширением эмпирической базы — сравнительным анализом организаций разных отраслей, устойчиво развивающихся на качественных принципах управления.

Из проведенного анализа вытекает ряд практических рекомендаций. Организации, ориентированной на устойчивое развитие, целесообразно пересмотреть роль количественных показателей — перевести их из целей управления в диагностические инструменты; вкладываться в формулирование и поддержание замысла как смыслообразующего основания деятельности; выстраивать институциональные формы ценностной рефлексии, не сводимые к разбору метрик; наконец, отнестись к опыту ПСР Госкорпорации «Росатом» как к модели интеграции качественных принципов в систему управления крупной технологической организацией.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512 с. — ISBN: 978-5-00057-151-4.
- Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. / Э. Деминг. — Москва: Альпина Паблишер, 2014. — 417 с. — ISBN: 978-5-9614-4717-0.
- Друкер, П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. — Москва: Вильямс, 2004. — 432 с. — ISBN: 5-8459-0588-5.
- Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. — Москва: Дека, 2014. — 896 с. — ISBN: 5-89645-036-2.

REFERENCES

- Adizes, I. (2014). *Managing the corporate lifecycle*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (In Russian).
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperBusiness.
- Deming, W.E. (2000). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Deming, E. (2014). *Out of the crisis. A new paradigm of managing people, systems, and processes*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russian).
- Dilthey, W. (1894). *Ideas Concerning a Descriptive and Analytic Psychology*. In: *Descriptive Psychology and Historical Understanding*. Trans. R. M. Zaner & K. L. Heiges. The Hague: Martinus Nijhoff.

- Латфуллин, Г. Р. Теория организации / Г. Р. Латфуллин, А.В. Райченко. — Москва: Юрайт, 2014. — 448 с. — ISBN: 978-5-9916-2431-2.
- Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. — Москва: Смысл, 2005. — 352 с. — ISBN: 5-89357-113-4.
- Минцберг, Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Г. Минцберг. — Москва: Эксмо, 2011. — 464 с. — ISBN: 978-5-699-50444-2.
- Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. — Санкт-Петербург: Питер, 2015. — 713 с. — ISBN: 978-5-496-01509-7. — EDN: NKSAKP.
- Adizes, I. Managing Corporate Lifecycles / I. Adizes. — Paramus, NJ: Prentice Hall Press, 1999. — Pp. 460 p. — ISBN: 0-7352-0057-2.
- Collins, J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't / J. Collins. — New York: Harper Business, 2001. — Pp. 300. — ISBN: 978-5-00057-057-9.
- Deming, W.E. Out of the Crisis. / W. E. Deming. — Cambridge: MIT Press, 2000. — Pp. 507. — ISBN: 100262541157.
- Dilthey, W. Ideas Concerning a Descriptive and Analytic Psychology. In: Descriptive Psychology and Historical Understanding / W. Dilthey. — Trans. R. M. Zaner & K. L. Heiges. — The Hague: Martinus Nijhoff, 1894. — Pp.162. — DOI: 10.1007/978-94-009-9658-8_2.
- Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. Drucker. — New York: Harper & Row, 2008. — Pp. 839. — ISBN: 0060110929.
- Goodhart, C.A.E. Monetary Theory and Practice: The UK Experience / C. A. E. Goodhart. — London: Macmillan, 1984. — Pp. 256. — DOI: 10.1007/978-1-349-17295-5.
- Kerr, S. On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B / S. Kerr // Academy of Management Journal. — 1975. — Vol. 18. — No. 4. — Pp. 769-783. — DOI: 10.2307/255378.
- Mintzberg, H. Managing / H. Mintzberg. — San Francisco: Berrett-Koehler, 2009. — Pp. 306. — ISBN: 1-57675-895-8.
- Muller, J.Z. The Tyranny of Metrics / J. Z. Muller. — Princeton: Princeton University Press, 2018. — Pp. 220. — ISBN: 978-0-691-17495-2.
- Pfeffer, J. The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action / J. Pfeffer, R.I. Sutton. — Boston: Harvard Business School Press, 2000. — Pp. 314.
- Ridgway, V.F. Dysfunctional Consequences of Performance Measurements / V.F. Ridgway // Administrative Science Quarterly. — 1956. — Vol. 1, No. 2. — Pp. 240-247. — DOI: 10.2307/2390989 ISBN: 1-4221-6352-0.
- Drucker, P. (2004). *The encyclopedia of management*. Moscow: Williams. (In Russian).
- Drucker, P. (2008). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Goodhart, C.A.E. (1984). *Monetary Theory and Practice: The UK Experience*. London: Macmillan. 256 p.
- Kerr, S. (1975). On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18 (4), 769-783.
- Korotkov, E.M. (2014). *The concept of Russian management*. Moscow: Deko. (In Russian).
- Latfullin, G.R., Raichenko A.V. (2014). *Organization theory*. Moscow: Yurait. (In Russian).
- Leont'ev, A.N. (2005). *Activity. Consciousness. Personality*. Moscow: Smysl. (In Russian).
- Mintzberg, G. (2011). *Management: nature and structure of organizations through the eyes of a guru*. Moscow: Eksmo. (In Russian).
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Muller, J.Z. (2018). *The Tyranny of Metrics*. Princeton: Princeton University Press.
- Pfeffer, J., Sutton, R.I. (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ridgway, V.F. (1956). Dysfunctional Consequences of Performance Measurements. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 240-247.
- Rubinshtein, S.L. (2015). *Fundamentals of general psychology*. St. Petersburg: Piter. (In Russian).