

УДК 65.012.2

DOI 10.22213/2618-9763-2026-2-20-28

Н. С. Давыдова, доктор экономических наук, доцент  
Производственная система «Росатом», Москва, Россия

## ВЛИЯНИЕ УРОВНЕЙ МЫШЛЕНИЯ И ЦЕННОСТЕЙ СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ

*В статье исследуется влияние уровней мышления субъектов управления на эффективность принятия решений и устойчивость организационных изменений. Теоретическая база работы опирается на концепцию уровней мышления: от оперативного до стратегического и ценностно-ориентированного, и демонстрирует, что переход к более высокому уровню мышления является критическим фактором для системного развития.*

*Предлагается методика оценки текущего уровня мышления человека или команды, на основании которой можно создавать траекторию дальнейшего развития, план мероприятий и проектировать региональные трансформации. В статье предложен механизм перехода от уровней мышления к прикладным вопросам трансформации управленческих практик и преодоления эффекта колеи. Подчеркивается, что концепция уровней мышления предоставляет глубинное изменение смысловых ориентиров, где внимание смещается от совершенствования процессов к целенаправленному развитию новых ценностей. Именно ценности создают необходимую точку бифуркации для перехода региональной системы из одного качественного состояния в другое. Возможность кардинальной трансформации возникает, когда накопленные изменения и внешние воздействия достигают порога, после которого система может переключиться на новую траекторию.*

*Обосновывается необходимость целенаправленного развития мышления руководителей и управленческих команд через формирование ценностей, которые обеспечивают мотивацию, согласование интересов и способность к долгосрочному видению. Эмпирическая часть включает анализ реализации проектов «Эффективный регион» и «Бережная школа».*

*Приведены результаты социологического исследования, в котором проанализирована взаимосвязь между развитием бережливых компетенций и уровнем мышления участников бережливой деятельности. Результаты социологического исследования показывают, что развитие бережливых компетенций способствует росту уровня мышления членов команды, что положительно отражается на эффективности управленческих практик и устойчивости изменений. Подчеркивается важность комплексного подхода к развитию мышления и компетенций для успешного внедрения бережливых методов в организациях.*

**Ключевые слова:** бережливое производство; эффективный регион; бережливая личность; бережная школа; ценности; уровни мышления; эффект колеи

### Введение

Целью настоящего исследования является изучение влияния уровней мышления субъектов управления на эффективность принятия управленческих решений и устойчивость организационных изменений, что включает в себя решение следующих задач:

1. Проанализировать содержательную сторону и провести анализ теоретической основы существующих концепций уровней мышления: от оперативного до стратегического и ценностно-ориентированного.

2. Предложить методику оценки текущего уровня мышления человека или команды, на основании которой можно создавать траекторию дальнейшего развития, план мероприятий и проектировать региональные трансформации.

3. Доказать возможность перехода от одного уровня мышления к другому и преодоления эффекта колеи, что невозможно без глубинного изменения смысловых ориентиров, где внимание смещается от совершенствования

процессов к целенаправленному развитию новых ценностей.

4. Привести практические примеры целенаправленного развития региона и преодоления эффекта колеи посредством изменения уровня мышления руководителей и управленческих команд через формирование ценностей (анализ реализации проектов «Эффективный регион» и «Бережная школа»).

5. На основании результатов социологического исследования продемонстрировать взаимосвязь между развитием бережливых компетенций и уровнем мышления участников бережливой деятельности.

Современные управленческие практики государственного, регионального и муниципального управления сталкиваются с задачей не только оптимизации процессов, но и трансформации мышления участников этих процессов. Уровни мышления и ценностные установки субъектов управления – собственников бизнеса, представителей органов власти и местного са-

моуправления – задают направления принятия решений, скорость внедрения изменений и устойчивость достигнутых результатов. В условиях, когда бережливые проекты ориентированы на оптимизацию всех процессов в различных видах экономической деятельности и социальной сферы, понимание ценностных факторов становится ключевым элементом успешной реализации инициатив.

Актуальность данной темы обусловлена несколькими факторами.

*Во-первых*, переход к бережливому и человекоориентированным моделям управления требует не только технической перенастройки процессов, но и изменения мышления участников – от фокусировки на показателях к вниманию к людям и их реальным потребностям.

*Во-вторых*, проект «Эффективный регион» направлен на системное улучшение предоставляемых населению услуг и без учета уровней мышления и ценностей субъектов управления. Риски формализма и поверхностных улучшений возрастают.

*В-третьих*, практика показывает, что эффективные изменения достигаются там, где ценности и мышление участников совпадают с целями проекта. Примером тому служит проект «Бережливая школа».

Анализ этих проектов важен для тиражирования успешных практик и выработки рекомендаций по сопровождению изменений.

### **Оценка текущего уровня мышления и влияние ценностей на уровень мышления**

Прежде всего, обратимся к теории Эллиота Жака (*Elliott Jaques*) и его концепции, позволяющей описать уровни мышления человека. Центральная идея его концепции – это различие между уровнями по времени и сложности задач: разные роли субъекта управления требуют различной глубины мышления, планирования и ответственности [1, 2]. Наибольший интерес представляют страты, каждая из которых описывает диапазон сложности задач, типы мышления, объем информации, с которым человек должен работать. Страты нумеруются от низших (короткие временные рамки, простая координация) к высшим (долгосрочное стратегическое мышление). На низших стратах ценности чаще ориентированы на практическую эффективность: надежность, аккуратность, умение

выполнить задачу здесь и сейчас. На среднем уровне появляются ценности организации, развития команды, долгосрочной эффективности. Человек начинает оценивать успех не только через личные достижения, но и вклад в работу группы. На высоких стратах ценности смещаются в сторону системного мышления, устойчивости, ответственности за будущее и за широкий контекст, формируются смыслы, связанные с миссией, наследием и трансформацией системы. Повышение страты требует развития способности абстрагироваться, видеть системные взаимосвязи и прогнозировать. Это провоцирует переосмысление личных ценностей: от «я делаю» к «я создаю условия для...».

Организационная культура либо поддерживает, либо тормозит переход к более высоким стратам. Если культура поощряет краткосрочные результаты, развитие ценностной ориентации на долгосрочный системный смысл затруднено. Рост по стратам – это не только набор новых умений, но и трансформация системы ценностей: от прагматичной эффективности к ответственности за широкие последствия, от локального результата к системному вкладу.

Разработанный нами практический чек-лист для диагностики страты (уровня ответственности и сложности мышления) человека представлен в табл. 1.

*Интерпретация результата.* Подсчитайте сумму баллов (максимум 36).

Баллы 0–6: операционный уровень – короткий временной горизонт, рутинные задачи.

Баллы 7–12: исполнитель – краткосрочное целеполагание.

Баллы 13–20: аналитик – тактический управленческий уровень, координация небольших команд, средний горизонт планирования.

Баллы 21–28: стратег – управленческий/профессиональный уровень, требует системного мышления.

Баллы 29–36: архитектор жизни – стратегический/высший управленческий уровень, долгосрочное видение, интеграция функций, высокая ответственность.

Далее рассмотрим эти уровни более подробно. На основании оценки текущего уровня мышления человека или команды можно создавать траекторию дальнейшего развития, планировать мероприятия и проектировать региональные трансформации.

Таблица 1. Чек-лист для диагностики страты (уровня ответственности и сложности мышления) человека

Table 1. Checklist for diagnosing a person's stratum (level of responsibility and complexity of thinking)

Вопросы	Баллы			
	0	1	2	3
1. Временной горизонт решений и планов	Действует исключительно в рамках дня	На 1–2 недели	На 1–6 месяцев	Оперирует многолетними сценариями
2. Сложность и многомерность задач	Простые, повторяющиеся операции	Несколько задач, ограниченная неопределенность	Задачи с разной сложностью и переменными	Системные задачи с высокой неопределенностью и взаимосвязями
3. Объем и тип информации для обработки, уровень абстракции	Ограниченный объем, конкретные инструкции	Средний объем данных, локальные отчеты	Большой объем, необходимость синтеза	Высокоабстрактная информация, построение моделей
4. Длительность и последствия ошибок	Ошибки можно исправить, локальные последствия	Последствия в пределах нескольких дней/недель	Последствия в пределах месяцев	Стратегические последствия для команды или организации
5. Степень самостоятельного принятия решений	Минимальная автономия, четкие инструкции	Автономия в пределах протоколов и стандартов	Высокая автономия	Принятие решений в условиях недостатка информации
6. Численность персонала/подразделений	Работает индивидуально	Координирует 1–3 коллег	Ведет небольшую команду	Координирует межфункциональные команды
7. Степень интеграции функций/областей	Узкая специализированная функция	Сотрудничество с близкими функциями	Регулярная работа с разными функциями	Интеграция стратегий между множеством областей
8. Уровень абстрактного мышления и концептуализации	Практическое мышление, конкретные инструкции	Простая концептуализация, шаблоны	Создание обобщенных моделей и принципов	Архитектурное мышление, стратегические концепции и миссия
9. Навыки сценарного прогнозирования, умение предвидеть	Неформальное и случайное прогнозирование	Краткосрочные прогнозы	Среднесрочный период	Активное сценарирование на долгосрочный период
10. Коммуникация и влияние	Коммуникация внутри операционной команды	Ясная передача задач и инструкций	Убеждение межфункциональных партнеров	Стратегическое влияние, формирование ценностей
11. Управление изменениями и неопределенностью	Соппротивление изменениям	Участие в изменениях с поддержкой	Ведение изменений в проекте	Управление крупными трансформациями
12. Ответственность за результаты других	Минимальная	Частичная	Высокая ответственность	Ответственность за организационные результаты

Источник: составлена автором.

Примечание. Каждая позиция оценивается по шкале 0–3:

0 – отсутствует/не проявляется;

1 – проявляется редко/слабо;

2 – проявляется регулярно/удовлетворительно;

3 – проявляется стабильно/высоко.

Переходя от уровней мышления к прикладным вопросам трансформации управленческих практик и преодоления эффекта колеи, необходимо подчеркнуть, что концепция уровней мышления предоставляет глубинное изменение смысловых ориентиров. Внимание смещается от совершенствования процессов к целенаправленному развитию новых ценностей. На более высоких уровнях мышления субъект управления рефлексивен над иерархией ценностей, формирует новые нормативы взаимодействия –

ценности, которые интегрируют эффективность, этику и заботу о ресурсах. Именно ценности создают необходимую точку бифуркации для перехода региональной системы из одного качественного состояния в другое. Возможность кардинальной трансформации возникает, когда накопленные изменения и внешние воздействия достигают порога, после которого система может переключиться на новую траекторию [3, 4]. Ценности влияют на формирование точки бифуркации посредством снижения барьеров пе-

рехода (уменьшение *энергетического* влияния эффекта колеи) и увеличения притяжения нового состояния. Целесообразно формировать ценности постоянного улучшения, созидательного труда и ориентации на создание пользы для жителей при реализации региональных трансформаций. Это связано со следующими факторами.

*Во-первых*, проекты, основанные на ценностях улучшения и созидания, легче переживают политические циклы и кадровые ротации: культура непрерывного улучшения закрепляет механизмы самообновления независимо от отдельных лидеров.

*Во-вторых*, ценности постоянного улучшения формируют практики быстрой обратной связи, пилотирования и масштабирования успешных решений – это сокращает время внедрения и снижает издержки.

*В-третьих*, ориентация на интересы жителей и клиентов увеличивает общественную поддержку реформ, снижает сопротивление и повышает вовлеченность.

*В-четвертых*, созидательный труд формирует направленность на генерацию новых возможностей, преобразование среды и создание общественных благ.

Формирование этих ценностей – не декларативная задача, а требование эффективности и устойчивости региональных трансформаций. Именно эти ценности осознанно реализуются в проекте «Эффективный регион». В 2017 г. первые регионы начали проект «Бережливое правительство» в сотрудничестве с Госкорпорацией «Росатом». Суть проекта «Эффективный регион» – повышение эффективности органов государственного и муниципального управления с целью повышения удовлетворенности населения в регионах, сокращения всех видов потерь времени и ресурсов при взаимодействии населения с органами власти и организациями всех видов собственности различных секторов социальной сферы с применением методов бережливого производства [5]. За все годы реализации проекта «Эффективный регион» в сорока четырех регионах Российской Федерации реализовано более 50 тысяч проектов в различных видах экономической деятельности и социальной сферы, где время протекания процессов сокращено в 2–19 раз, качество результата повышено в 1,5–2 раза, удовлетворенность клиентов и сотрудников – свыше 95 %<sup>1</sup>. Таких показате-

лей можно достичь совместными усилиями заинтересованных сторон посредством формирования бережливых сообществ [6]. Применение предлагаемого подхода предполагает осознанное конструирование возможностей будущего, понимание контекстной компоненты и генерации специфичных событий, что означает уход управленческой ситуации в целом из состояния неопределенности, рассеивание мифа о принципиальной непознаваемости во всем многообразии процессов в организации и за ее пределами [7].

Аналогичный пример: когда удалось через формирование ценности обеспечить достижение страновых целей – это проект «Бережливый школа», который в самом начале своего становления назывался «Совместный проект Минпросвещения России и ГК „Росатом“ по снижению бюрократической нагрузки образовательных организаций и педагогических работников». В начале 2024 г. по поручению Первого заместителя руководителя Администрации Президента Российской Федерации С. В. Кириенко был дан старт реализации данного проекта. Наиболее активно участвовали семь субъектов Российской Федерации: Владимирская, Липецкая, Белгородская, Сахалинская и Нижегородская области, Краснодарский край и город Севастополь.

На 1 сентября 2025 г. получены следующие результаты проекта в этих регионах: снижена нагрузка педагогов в части отчетности на 53 %, отсутствие жалоб на бюрократическую загруженность, высокий уровень удовлетворенности от работы, количество ответов от школ на несистемные запросы сократилось в 3–4 раза, сокращена трудоемкость по работе с информационными системами на 75 %<sup>2</sup>. На коллегии Министерства просвещения Российской Федерации (РФ) в ноябре 2025 г. результаты проекта признаны успешными, утверждена Концепция бережливой школы, принято решение о тиражировании данного опыта на все регионы РФ, а также о распространении практик на дошкольное и среднее профессиональное образование. Успешному завершению проекта «Бережливая школа» способствовало не только стремление к быстрому результату, но и фундаментальная работа по формированию общих ценностей, объединению усилий всех заинтересованных сторон<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Грабельников К. В., Давыдова Н. С. Системные вопросы организации управления в проекте «Эффективный регион» на уровне образца лучшей практики и региона // Бережливое образование : сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. И. В. Чистникова. Белгород, 2022. С. 84–89. EDN: NTNTYZ

<sup>2</sup> Итоги совместного проекта Минпросвещения России и ГК «Росатом» по снижению бюрократической нагрузки образовательных организаций и педагогических работников. URL: <https://berezhno.instrao.ru/> (дата обращения: 21.10.2025).

<sup>3</sup> Концепция бережливой школы. URL: <https://berezhno.instrao.ru/> (дата обращения: 27.10.2025).

### Анализ результатов

Перечисленные примеры демонстрируют возможности трансформации управленческих практик и преодоления эффекта колеи посредством роста уровня мышления. Это подтверждают и результаты социологического исследования «Бережливые компетенции и уровень мышления» (январь – февраль 2026 г.).

Целью исследования стало изучение влияния бережливых технологий и компетенций бережливой личности на уровень мышления человека. Задачи: выявить распространенность применения бережливых технологий, оценить уровень сформированности бережливых компетенций у респондентов, измерить уровень владения бережливыми технологиями, установить корреляцию между уровнем владения бережливыми компетенциями и уровнем мышления. Гипотеза: респонденты с более высоким уровнем бережливых компетенций демонстрируют более развитый уровень мышления. Тип: количественное с элементами качественного анализа. В исследовании 2026 г. приняли участие 215 респондентов из 28 регионов Российской Федерации. Результаты настоящего исследования, будем сравнивать с предыдущими исследованиями 2021–2023 гг. [8].

В исследовании 2026 г. приняли участие 215 респондентов из 28 регионов Российской Федерации. Необходимо отметить достаточно высокий уровень респондентов в области владения бережливыми технологиями и богатый опыт применения бережливых технологий (51,4 % опрошенных занимаются бережливыми технологиями более трех лет). Большинство опрошенных (74,8 %) являются образцами бережливости по методике ГК «Росатом», прохождения партнерской проверки и присвоения статуса образца.

В рамках исследования респонденты оценили свой уровень владения основными методами бережливого производства: 79,5 % опрошенных применяют метод 5С (организация рабочего пространства); 77,2 % опрошенных – картирование потока создания ценности; 52,5 % опрошенных – стандартизированная работа.

Менее 50 % опрошенных выделяют методы решения проблем, визуальное управление, производственный анализ. Менее 40 % опрошенных применяют канбан, встроенное качество, TPM (*Total Productive Maintenance*, всеобщее обслуживание оборудования), SMED (*Single-Minute Exchange of Die*, быстрая переналадка).

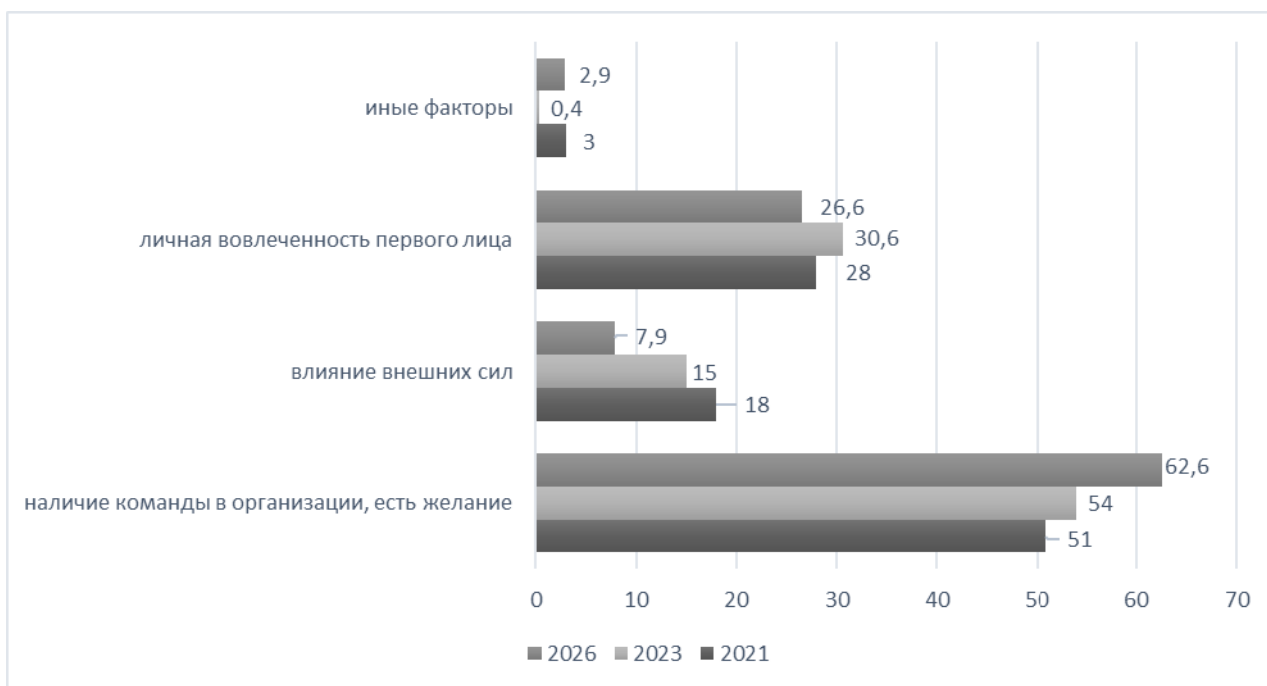
Безусловно, у каждого респондента свой уровень владения различными технологиями бережливого производства. Уровень владения методом 5С оценили на 8 и более баллов (из максимальных 10) 57 % опрошенных (в 2023 году – 49,6 % респондентов). Эксперты отмечают, что 5С и визуальное управление являются наиболее часто применяемыми технологиями, большинство компаний одновременно практикуют от трех до семи методов бережливого производства [10], а метод 5С влияет на снижение затрат рабочего времени и рост производительности труда [11]. Обучение визуальному управлению и применение данного метода на практике способствует повышению эффективности деятельности организации<sup>1</sup>.

Можно отметить высокий уровень приверженности бережливым технологиям – 78,5 % опрошенных будут продолжать заниматься бережливыми проектами даже без импульсов извне, без задач руководства и активности контролирующих органов извне в части бережливости. Диаграмма отражает, как были распределены ответы на вопрос: с чем связана успешность трансформации в организации? (можно было выбрать только один вариант) (рисунок).

Медленно, но постоянно смещается локус контроля с внешних факторов (поддержка региональных и местных властей, поддержка от производственной системы «Росатом», Федерального центра компетенций в сфере производительности труда или иных структур, вовлеченность первого лица) на внутреннюю мотивацию – наличие команды в организации; есть желание, все остальное – детали!

Применение бережливых технологий влияет на улучшение процессов на рабочем месте, в жизни и на изменение картины мира. К примеру, 59,5 % опрошенных отмечают сильное влияние бережливых технологий на достижение целей организации на 8 и более баллов из максимальных 10. Наиболее значимое влияние происходит на улучшение процессов на рабочем месте – 87,9 % опрошенных, целеполагание на работе – 66 % опрошенных, появление новых возможностей – 60 % опрошенных, изменение картины мира и своей роли в нем – 56,7 % опрошенных. По сравнению с исследованиями 2021–2023 гг. выросло на 10–15 % количество респондентов, которые ставят цели на работе и отмечают появление новых возможностей, а также изменение картины мира и своей роли в ней.

<sup>1</sup> Калинина Ю. М., Главатских О. Б. Применение инструментов бережливого производства для уменьшения затрат рабочего времени // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2026. Т. 22, № 1. С. 11–17. DOI: 10.22213/2618-9763-2026-1-11-17



Источник: выполнен автором.

Распределение ответов на вопрос: «С чем связана успешность трансформации в организации?»

Distribution of answers to the question: “What is the reason for the success of transformation in the organization?”

В связи с этим встает вопрос о том, как бережливые технологии влияют на уровень мышления бережливой личности. Мы предлагаем пять уровней мышления человека:

1. Человек обычный (*Homo vulgaris*) – мышление одного дня, фокус на текущих переживаниях и непосредственных потребностях. Жизнь *здесь и сейчас*, без планирования и стратегий.

2. Исполнитель – мышление краткосрочных целей, человек начинает ставить задачи на ближайшее краткосрочное будущее, ориентирован на выполнение конкретных дел и задач руководства.

3. Аналитик – мышление среднего уровня, планирование и оценка последствий действий

на промежуточный срок, развитие способности критически мыслить и учиться на опыте, ставит краткосрочные цели для себя и команды. Больше думает и размышляет, мало делает.

4. Стратег – глубокое осмысление вариантов развития, построение планов на долгие периоды жизни, учет рисков и возможностей, активное формирование своей судьбы.

5. Архитектор жизни – высший уровень мышления, реализация долгосрочных стратегий, создание и воплощение собственной жизненной конструкции, осознанное управление всеми аспектами жизни и развитием.

Распределение респондентов по уровням мышления приведено в табл. 2.

Таблица 2. Распределение респондентов по уровням мышления, в процентах от общего количества опрошенных

Table 2. Distribution of respondents by levels of thinking, as a percentage of the total number of respondents

Тип мышления	Респонденты, не являющиеся бережливыми образцами	В целом по выборке	Федеральные образцы по методике партнерской проверки качества образца
Человек обычный ( <i>Homo vulgaris</i> )	5,2	17,9	4,6
Исполнитель	38,6	43,1	39,7
Аналитик	40,4	21,3	39,5
Стратег	8,8	9,3	6,9
Архитектор жизни	7	8,4	9,3

Источник: составлена автором.

На основании данных табл. 2 можно говорить о том, что бережливые технологии влияют на уровень мышления бережливой личности<sup>1</sup>. У федеральных образцов снижается количество участников, проявляющих мышление одного дня и фокусирующихся на текущих переживаниях и непосредственных потребностях, растет число представителей высшего уровня мышления, реализующих долгосрочные стратегии.

Безусловно, данные результаты носят относительный характер, поскольку это первая попытка оценить влияние компетенций бережливой личности на уровень мышления, но вместе с тем, обобщенная картина по ответам наталкивает на некоторые размышления.

### Выводы

1. Уровни мышления и ценностные установки субъектов управления – собственников бизнеса, представителей органов власти и местного самоуправления – задают направления принятия решений, скорость внедрения изменений и устойчивость достигнутых результатов. В условиях, когда бережливые проекты ориентированы на оптимизацию всех процессов в различных видах экономической деятельности и социальной сферы, понимание ценностных факторов становится ключевым элементом успешной реализации инициатив.

2. Для преодоления эффекта колеи требуется переход к бережливым и человекоориентированным моделям управления, что предполагает не только техническую перенастройку процессов, но и изменения мышления участников.

3. Анализ проектов «Эффективный регион» и «Бережная школа» подтверждают, что системное улучшение возможно на основании изменения уровней мышления и ценностей субъектов управления. Эффективные изменения достигаются там, где повышение уровня мышления руководителей и внедрение соответствующих ценностных ориентиров способствует согласованию интересов и повышению эффективности взаимодействия между уровнями управления, а ценности и мышление участников совпадают с целями проекта.

В заключение следует подчеркнуть, что переход от тактического к стратегическому и ценностно-ориентированному мышлению у субъектов управления является ключевым условием устойчивых системных преобразований. Развитие более высокого уровня мышления требует целенаправленной работы с ценностями, что обеспечивает не только рациональные решения,

но и способность к долгосрочному видению и преодолению эффекта колеи. Таким образом, интеграция работы над уровнями мышления и целенаправленного формирования ценностей должна рассматриваться как приоритетный элемент управленческой повестки при реализации программ системных преобразований.

### Библиографические ссылки

1. Безручко П. Человек на своем месте // HRTimes. 2025. № 29. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/chelovek-na-svoem-meste/> (дата обращения: 22.02.2026).

2. Эллиот Жак. Смерть и кризис среднего возраста. DOI: 10.4324/9780429476266-1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/345570068\\_Death\\_and\\_the\\_mid-life\\_crisis](https://www.researchgate.net/publication/345570068_Death_and_the_mid-life_crisis) (дата обращения: 06.04.2026).

3. Аузан А. А. «Эффект колеи». Проблема зависимости от траектории предшествующего развития – эволюция гипотез // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2015. № 1. С. 3–17.

4. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / пер. с англ. Ю. А. Даниловой ; общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климонтович и Ю. В. Сачкова. Москва : Прогресс, 1986. 432 с. ISBN 5-484-00160-9

5. Давыдова Н. С. Бережливое управление в контексте спиральной динамики. 2021. ISBN 978-5-0053-4867-8. URL: <https://www.litres.ru/book/nadezhda-davydova-24/berezhlivoe-upravlenie-v-kontekste-spiralnoy-dinamiki-64576232/chitat-onlayn/> (дата обращения 20.03.2026).

6. Сборник лучших практик / С. Н. Алексеенко, Н. С. Давыдова, К. И. Мелконян [и др.]. Краснодар : ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России, 2024. 87 с. ISBN 978-5-90325255-8

7. Богокин А. Л. Когда у стратегии вырастают крылья. Как сделать вашу стратегию неотразимой? Москва : Другое решение, 2020. 178 с. ISBN 978-613-8-38479-3

8. Давыдова Н. С. Бережливое управление в контексте спиральной динамики. 2021. ISBN 978-5-0053-4867-8. URL: <https://www.litres.ru/book/nadezhda-davydova-24/berezhlivoe-upravlenie-v-kontekste-spiralnoy-dinamiki-64576232/chitat-onlayn/> (дата обращения 20.03.2026).

9. Смирнов С. С., Сорокин Г. С. Применение бережливого производства в российских компаниях // Современные проблемы науки и образования. 2022. № 4. С. 55–67. DOI: 10.22394/2073-2929-2022-04-55-67. EDN: XTADWI

10. Анцев В. Ю., Витчук Н. А. Инструменты визуального менеджмента для обучения персонала и повышения эффективности деятельности предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика. 2022. № 4. С. 64–68. DOI: 10.12737/2587-9111-2022-10-4-64-68. EDN: DZOJFA

<sup>1</sup> Формирование экосистемы развития бережливой личности на примере реализации сквозного потока : учеб.-метод. пособие / Н. С. Давыдова, К. В. Грабельников, С. Н. Алексеенко [и др.]. Краснодар : ФГБОУ ВО «КубГМУ» Минздрава России, 2024. 115 с. ISBN 978-5-903252-57-2. EDN: IUNAGM

## References

1. Bezruchko P. *Chelovek na svoem meste* [A man in his place]. *HRTIME*, 2025, no. 29. (in Russ.). Available at: <https://www.ecopsy.ru/insights/chelovek-na-svoem-meste/> (accessed 22.02.2026).
2. E'lliot Zhak. *Smert' i krizis srednego vozrasta* [Death and midlife crisis]. (in Russ.). DOI: 10.4324/9780429476266-1 Available at: [https://www.researchgate.net/publication/345570068\\_Death\\_and\\_the\\_mid-life\\_crisis](https://www.researchgate.net/publication/345570068_Death_and_the_mid-life_crisis) (accessed 06.04.2026).
3. Auzan A.A. [Path dependence. The problem of path dependence – the evolution of hypotheses]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. E'konomika*, 2015, no. 1, pp. 3-17. (in Russ.).
4. Prigozhin I., Stengers I. *Poryadok iz xaosa: Novy'j dialog cheloveka s prirodoy* / per. s angl. Yu.A. Danilovoj ; obshh. red. V.I. Arshinova, Yu.L. Klimontovich i Yu.V. Sachkova [Order from Chaos: A New Dialogue Between Man and Nature]. Moscow, Progress Publ., 1986, 432 p. (in Russ.). ISBN 5-484-00160-9
5. Davy'dova N.S. *Berezhlivoe upravlenie v kontekste spiral'noj dinamiki* [Lean Management in the Context of Spiral Dynamics]. 2021. (in Russ.). ISBN 978-5-0053-4867-8. Available at: <https://www.lit-res.ru/book/nadezhda-davydova-24/berezhlivoe-upravlenie-v-kontekste-spiralnoy-dinamiki-64576232/chitat-onlayn/> (accessed 20.03.2026).
6. Alekseenko S. N., Davy'dova N. S., Melkonyan K. I. [i dr.]. *Sbornik luchshix praktik* [Collection of best practices]. Krasnodar, FGBOU VO KubGMU Minzdrava Rossii, 2024, 87 p. (in Russ.). ISBN 978-5-90325255-8
7. Bogokin A.L. *Kogda u strategii vy'rastayut kry'l'ya. Kak sdelat' vashu strategiyu neotrazimoy?* [When strategy grows wings. How to make your strategy irresistible?]. Moscow: Another Solution Publ., 2020, 178 p. (in Russ.). ISBN 978-613-8-38479-3
8. Davy'dova N.S. *Berezhlivoe upravlenie v kontekste spiral'noj dinamiki* [Lean Management in the Context of Spiral Dynamics]. 2021. (in Russ.). ISBN 978-5-0053-4867-8. Available at: <https://www.lit-res.ru/book/nadezhda-davydova-24/berezhlivoe-upravlenie-v-kontekste-spiralnoy-dinamiki-64576232/chitat-onlayn/> (accessed 20.03.2026).
9. Smirnov S.S., Sorokin G.S. [Application of lean manufacturing in Russian companies]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, 2022, no. 4, p. 55-67. (in Russ.). DOI: 10.22394/2073-2929-2022-04-55-67. EDN: XTADWI
10. Ancev V.Yu., Vitshuk N.A. [Visual management tools for staff training and improving enterprise efficiency]. *Nauchny'e issledovaniya i razrabotki. E'konomika*, 2022, no. 4, pp. 64-68. (in Russ.). DOI: 10.12737/2587-9111-2022-10-4-64-68. EDN: DZOJFA

N. S. Davydova, Doctor of Economics  
Rosatom Production System, Moscow, Russia

## THE INFLUENCE OF THE LEVELS OF THINKING AND VALUES OF THE SUBJECTS OF MANAGEMENT ON THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF THE REGION

*The article examines the influence of the levels of thinking of management subjects on the effectiveness of decision-making and the sustainability of organizational change. The theoretical basis of the work is based on the concept of levels of thinking: from operational to strategic and value-oriented, and demonstrates that the transition to a higher level of thinking is a critical factor for systemic development.*

*A methodology is proposed for assessing the current level of thinking of a person or a team, on the basis of which it is possible to create a trajectory for further development, an action plan and design regional transformations. The article makes a transition from levels of thinking to applied issues of transformation of management practices and overcoming the rut effect. It is emphasized that the concept of levels of thinking also provides a profound change in semantic guidelines, where attention shifts from improving processes to the purposeful development of new values. It is values that create the necessary bifurcation point for the transition of a regional system from one qualitative state to another. The possibility of a radical transformation arises when accumulated changes and external influences reach a threshold after which the system can switch to a new trajectory.*

*The necessity of purposeful development of thinking of managers and management teams through the formation of values that provide motivation, alignment of interests and the ability to long-term vision is substantiated. The empirical part includes an analysis of the implementation of the approach in the Effective Region project, and Careful School project.*

*The article also presents the results of a sociological study analyzing the relationship between the development of lean competencies and the level of lean thinking among participants. The results demonstrate that developing lean competencies facilitates the growth of team members' level of thinking, which, in turn, positively impacts the effectiveness of management practices and the sustainability of change. The article emphasizes the importance of a comprehensive approach to developing thinking and competencies for the successful implementation of lean methods in organizations.*

**Keywords:** lean production; efficient region; lean personality; lean school; values; levels of thinking; the track effect

Получена: 25.03.2026

ГРНТИ 82.33.17

### Образец цитирования

*Давыдова Н. С.* Влияние уровней мышления и ценностей субъектов управления на эффективное развитие регионом // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2026. Т. 22, № 2. С. 20–28. DOI: 10.22213/2618-9763-2026-2-20-28

### For Citation

Davydova N.S. [The influence of the levels of thinking and values of the subjects of management on the effective development of the region]. *Social'no-ekonomiceskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2026, vol. 22, no. 2, pp. 20-28 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2026-2-20-28