

*Оригинальная статья / Original article*

УДК 658.7:658.012.32  
<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-1-49-58>

## **Методология целеполагания в системе логистического сервиса: преодоление ограничений технократического подхода к KPI**

**Ольга Александровна Елагина**

*МИРЭА — Российский технологический университет, Москва, Россия, elagina\_o@mirea.ru,  
<https://orcid.org/0009-0009-4565-2620>*

### **Аннотация**

**Цель.** Исследовать вопрос об определении границ уровня значений ключевых показателей эффективности (KPI) системы оценки логистического сервиса.

**Задачи.** Проанализировать и систематизировать существующие подходы к определению граничных значений KPI системы логистического сервиса предприятий малого предпринимательства; предложить концептуальную модель определения границ уровня значений KPI, основанную на динамическом взаимодействии развития логистической системы и трансформации ЛПР; идентифицировать и охарактеризовать движущие силы процесса целеполагания, разработав практические рекомендации по управлению ими для обеспечения устойчивого развития.

**Методология.** В исследовании применен комплекс методологических подходов: сравнительный и критический анализ, междисциплинарный синтез, концептуальное моделирование, качественный анализ кейсов.

**Результаты.** Разработана концепция экзистенциально-управленческой природы целеполагания, доказывающая, что определение уровня границ KPI системы логистического сервиса является не технико-экономической, а психолого-управленческой задачей. Обосновано применение междисциплинарной аналогии с многомировой интерпретацией квантовой физики, что позволило смоделировать процесс управления как последовательность необратимых «ответвлений реальности». Установлен циклический характер взаимовлияния достижения целей и трансформации ЛПР. Выявлены и систематизированы три ключевые движущие силы целеполагания: амбиции, алчность и осознанность. Обнаружена критическая точка перехода здоровых амбиций в алчность, определяющая вектор развития компании. Доказана невозможность создания универсальной математической формулы для расчета «идеальных» границ KPI системы логистического сервиса вследствие доминирования психологических аспектов над формальными алгоритмами.

**Выводы.** Определено, что границы KPI системы логистического сервиса представляют собой не технико-экономическую, а экзистенциально-управленческую задачу, при которой психологические аспекты преобладают над математическими расчетами. Установлен циклический характер взаимовлияния между развитием логистической системы и трансформацией ЛПР. Обоснован тот факт, что эффективность системы KPI определена балансом трех противоборствующих сил: амбиций, алчности и осознанности. Разработана концепция «осознанной стабильности» как альтернативного пути развития, ориентированного на качественное улучшение процессов вместо количественного роста. Даны рекомендации по практическому применению.

**Ключевые слова:** логистический сервис, малое предпринимательство, показатели, лицо, принимающее решение (ЛПР), трансформация, управленческие решения

**Для цитирования:** Елагина О. А. Методология целеполагания в системе логистического сервиса: преодоление ограничений технократического подхода к KPI // Экономика и управление. 2026. Т. 32. № 1. С. 49–58. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-1-49-58>

© Елагина О. А., 2026

# Goal-setting technique in a logistics service system: Overcoming the limitations of the technocratic approach to key performance indicators

Olga A. Elagina

MIREA — Russian Technological University, Moscow, Russia, [elagina\\_o@mirea.ru](mailto:elagina_o@mirea.ru),  
<https://orcid.org/0009-0009-4565-2620>

## Abstract

**Aim.** This work aimed to investigate the issue of defining the boundaries of key performance indicators (KPIs) for a logistics service evaluation system.

**Objectives.** The work seeks to analyze and systematize existing approaches to defining KPI boundary values for small entrepreneurship logistics service systems; to propose a conceptual model for defining KPI boundary values based on the dynamic interaction between the logistics system development and decision-maker transformation; to identify and characterize the driving forces of the goal-setting process through development of practical recommendations for managing them to ensure sustainable development.

**Methods.** The study employed a set of methodological approaches, namely comparative and critical analysis, interdisciplinary synthesis, conceptual modeling, and qualitative case study analysis.

**Results.** A concept of the existential-managerial nature of goal-setting has been developed, demonstrating that defining the KPI boundaries of a logistics service system is not a technical-economic, but a psychological-managerial task. The application of an interdisciplinary analogy with the multiworld interpretation of quantum physics is substantiated, allowing the management process to be modeled as a sequence of irreversible “branchings of reality”. The cyclical nature of the mutual interaction between goal achievement and decision-maker transformation has been established. Three key driving forces of goal-setting were identified and systematized, which are ambition, greed, and mindfulness. The work discovered a critical point where healthy ambitions transition to greed, which determines the vector of a company’s development. It also demonstrated the impossibility of creating a universal mathematical formula for calculating ideal KPI boundaries for a logistics service system due to the predominance of psychological aspects over formal algorithms.

**Conclusions.** The KPI boundaries of a logistics service system represent not a technical and economic task, but an existential and managerial one, in which psychological aspects prevail over mathematical calculations. A cyclical interaction between the logistics system development and the transformation of decision makers has been established. It was substantiated that the KPI system effectiveness is determined by the balance of three opposing forces, which are ambition, greed, and mindfulness. The concept of “conscious stability” has been developed as an alternative development path focused on qualitative process improvement rather than quantitative growth. The work provides recommendations for practical application.

**Keywords:** logistics service, small business, indicators, decision maker (DM), transformation, management decisions

**For citation:** Elagina O.A. Goal-setting technique in a logistics service system: Overcoming the limitations of the technocratic approach to key performance indicators. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2026;32(1):49-58. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-1-49-58>

## Введение

В условиях высокой конкуренции и ограниченности ресурсов предприятия малого бизнеса остро нуждаются в эффективных инструментах управления логистическим сервисом.

Для оценки работы системы логистического сервиса (СЛС) компании используют специальные измерители, в частности

ключевые показатели эффективности (КПИ). Эти измерители действуют как многоуровневая система проверки, которая смотрит на логистику с трех разных сторон: взгляд клиента, взгляд изнутри и финансовый взгляд. С учетом взгляда клиента (внешние КПИ) оценивают то, что видит и чувствует конечный покупатель. Главный вопрос заключается в том, доволен ли клиент, получил ли он свой заказ вовремя, в полном объеме

и без ошибок. Этот аспект системы предусматривает показатели выполнения заказов и скорость решения возможных проблем.

Взгляд изнутри (операционные KPI) — данный уровень проверяет, насколько отлажены и экономичны внутренние процессы. Он отвечает на вопрос о том, как именно мы работаем. Например, анализируют эффективность склада (производительность работников, точность учета запасов и т. п.), транспорта (загрузку машин, стоимость перевозки и т. п.) [1, с. 112–115]. Финансовый взгляд (финансовые KPI) — такой уровень показывает, каким образом логистика влияет на деньги компании. Он отвечает на вопрос о том, во сколько нам обходится логистика и приносит ли она прибыль. В данном случае считают долю логистических затрат в выручке и объем потерь от порчи или краж товара.

Таким образом, общий «уровень» СЛС — это не один показатель, а комплексное представление о том, довольны ли клиенты компании, эффективно ли выстроены внутренние процессы компании и является ли логистика экономически выгодной. Имея такую информацию, руководитель понимает, что именно нужно улучшать. Однако возникает главная сложность: определение граничных значений для этих показателей. Где находится грань, которая отделяет «плохой» сервис от «приемлемого», «хороший» от «отличного»?

Хотя многоуровневая система KPI (клиентские, операционные, финансовые) признана единственным инструментом для такой оценки, ее практическое внедрение сталкивается с фундаментальной проблемой: отсутствием научно и практически обоснованной методологии для определения граничных значений этих показателей. Без четких, релевантных целевых показателей KPI теряет управленческую ценность, превращаясь из инструмента стратегического развития в набор бессмысленных показателей. Это приводит к неэффективному распределению ресурсов, принятию несвоевременных решений и невозможности объективно оценить состояние логистического сервиса, что в итоге подрывает конкурентоспособность и устойчивость малого бизнеса [2, с. 114–135].

Сущность проблемы заключается в том, что определение границ уровня значений KPI СЛС — это не технико-экономическая, а экзистенциально-управленческая задача.

Она выходит за рамки простого калькулятивного расчета и упирается в глубинные процессы, которые происходят с лицом, принимающим решение (ЛПР). Научная значимость исследования данного вопроса заключается в преодолении узкофункционального, технократического подхода к системе KPI. Поэтому цель статьи — исследование вопроса определения границ уровня значений KPI системы оценки логистического сервиса.

## Материалы и методы

В современной научной литературе, отечественной и зарубежной, необходимость использования сбалансированных систем KPI для управления логистикой не вызывает сомнений [3, с. 238–246; 4, с. 439–443; 5, с. 118–123]. Многоуровневые системы, включающие в себя клиентский сервис, операционную эффективность и финансовую окупаемость, широко признаны в качестве стандарта; они обеспечивают комплексный взгляд на деятельность предприятия.

Однако ключевой проблемой, ограничивающей практическую эффективность KPI, является отсутствие универсальной и научно обоснованной методологии для определения «граничных значений этих показателей». Установление целевых ориентиров, отделяющих, например, «критический» уровень сервиса от «приемлемого», представляет собой не решенную до конца задачу [6, с. 256–260].

Анализ литературы позволяет выделить два главных подхода к решению рассматриваемой проблемы: технократический (количественный) и экзистенциальный (поведенческий).

1. Технократический (количественный) подход наиболее распространен в зарубежных исследованиях и классических трудах по логистике и управлению операциями. Он предполагает определение границ KPI на основе бенчмаркинга (сравнения с показателями лидеров рынка и отраслевыми стандартами; например, в международной практике эталоном для «% выполнения заказов в срок» часто считают уровень в 95–98 %) или с помощью статистического анализа (использования исторических данных компаний для расчета средних значений, стандартных отклонений и установления контрольных пределов), или с использованием моделирования и оптимизации (применения математических методов для оптимизации производственных процессов, снижения издержек и т. д.).

матических моделей для поиска оптимального соотношения между уровнем сервиса и логистическими издержками). Данный подход предоставляет важный количественный фундамент, но его главный недостаток заключается в игнорировании «человеческого фактора», а именно роли и трансформации ЛПР [7, с. 16–29; 8, с. 180–192].

2. Экзистенциальный (поведенческий) подход в последнее время в зарубежной и отечественной литературе набирает силу, ставит в центр процесса ЛПР. Согласно этому подходу, проблема определения границ КПИ не является сугубо математической, эффективные границы не могут быть установлены без учета трансформации и системы ценностей конкретного ЛПР.

Настоящая статья направлена на синтез изложенных подходов. Мы предлагаем комплексный взгляд на проблему целеполагания в СЛС предприятий малого предпринимательства.

## Результаты и обсуждение

На практике под «границами уровня» СЛС понимают заранее определенные числовые значения КПИ, которые служат сигналами для принятия управленческих решений [9, с. 118–125]. Чаще всего эти границы визуализируют по принципу светофора. Рассмотрим это на примере КПИ «% выполнения заказов в срок». Красная граница устанавливается на уровне менее 95 %, и это означает, что каждый двадцатый клиент не получает свой заказ вовремя. Такая ситуация свидетельствует о системном сбое, приводящем к массовой неудовлетворенности клиентов, репутационным потерям и перегрузке службы поддержки.

При попадании показателя в эту зону ЛПР вводит режим повышенной готовности: проводит полный аудит процессов и привлекает дополнительные ресурсы. Желтая граница в диапазоне 95–98 % указывает на нестабильность сервиса, при этом малейшее увеличение нагрузки может привести к срывам. В таком случае проводят детальный анализ причин отклонений и оптимизацию проблемных участков. Зеленая граница свыше 98 % соответствует мировым стандартам качества, обеспечивает высокую лояльность клиентов и стабильность операций. Необходимо поддерживать достигнутые показатели. Правильное определение этих границ позволяет эффективно управлять произво-

дительностью и прогнозировать потенциальные проблемы в СЛС. Однако ключевой вопрос заключается в том, как установить целесообразные границы именно для конкретной компании, учитывая ее уникальные особенности и возможности.

Определяя целевые показатели (КПИ) для компании, ЛПР создает объективные критерии для оценки собственных амбиций. Это позволяет ему ответить на вопросы о том, какие из желаний реалистичны и к чему имеет смысл стремиться. Важно осознавать, что проект будущей логистической системы — это прямая проекция сегодняшних требований к ней. Таким образом, устанавливая целевые значения, можно предусмотреть необходимые действия в настоящем для достижения удовлетворенности от работы системы в будущем. Однако всегда существует вероятность того, что в процессе движения к цели представления о ней у ЛПР изменится.

Традиционно прогресс рассматривают как непрерывный путь от текущего состояния системы к целевому, как видно на рисунке 1. Достижение установленных показателей сигнализирует о реализации цели, теоретически позволяя прекратить дальнейшие усилия.

Но ключевой фактор — человеческая природа. Люди, управляющие этими системами, не склонны останавливаться на достигнутом. Внутренняя потребность в развитии заставляет «сбрасывать» старые, достигнутые цели и переносить их на новый, более высокий уровень, делая их точкой отсчета для рывка. Основная идея исследования заключается в следующем: ЛПР при движении к целевым показателям СЛС подвергается настолько значительным внутренним изменениям, что это напрямую влияет на изначально поставленные цели.

Для лучшего понимания этого можно провести аналогию с многомировой интерпретацией квантовой физики Хью Эверетта [10, с. 69]. Согласно этой теории, частица может одновременно находиться в разных состояниях, но в момент измерения «выбирает» одну позицию, а остальные возможности продолжают существовать в параллельных реальностях. Аналогично и в управлении: каждый выбор ЛПР создает своеобразное «ответвление» реальности, при которой существуют разные версии принятых решений и их последствий.

Эта концепция помогает объяснить сложности в определении граничных значений

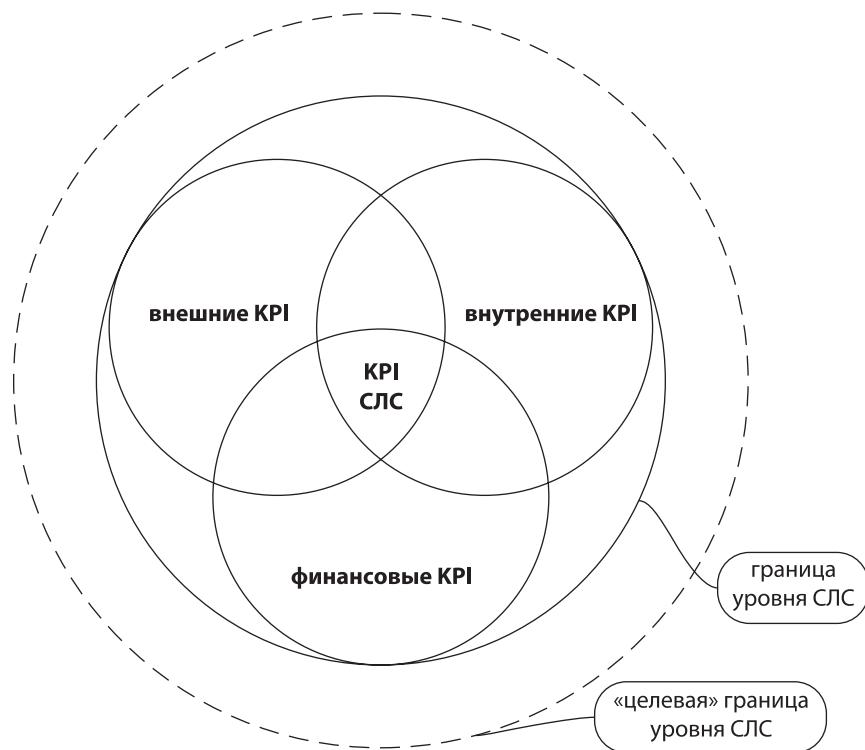


Рис. 1. Концептуальная модель определения границ KPI системы логистического сервиса  
 Fig. 1. Conceptual model for defining KPI boundaries of a logistics service system

Источник: составлено автором.

**KPI для логистического сервиса.** Подобно тому, как в квантовой физике невозможно одновременно наблюдать все состояния частицы, так и в управлении ЛПР не может одновременно удерживать все возможные варианты развития системы. Каждое решение о граничных показателях «запускает» собственную цепь событий и преобразований, которые, в свою очередь, изменяют руководителя и его представления о желаемых результатах. Таким образом, проблема установления KPI оказывается гораздо сложнее простого технического расчета: она становится динамическим процессом взаимного влияния между развитием СЛС и трансформацией управленческого сознания.

Целевое значение KPI в логистическом сервисе можно рассматривать как финальную точку пути от текущего состояния к желаемому. Например, если текущий процент выполнения заказов составляет 80 % (восемь из десяти заказов в день), то идеальной целью становится 100 %. Изначально эта цель кажется четкой и достижимой. ЛПР изучает опыт других компаний и разрабатывает план действий. Однако в процессе работы над улучшением показателя происходит ключевое изменение: ЛПР при-

обретает новый опыт, знания и уверенность. То, что ранее казалось пределом возможностей, теперь становится отправной точкой для новых целей. Следовательно, еще не достигнув 100 % выполнения для десяти заказов, ЛПР начинает видеть новый горизонт, например обеспечить стопроцентное выполнение для пятнадцати заказов в день. Достигнутый прогресс укрепляет веру в собственные силы и создает устойчивый цикл развития: каждый успех порождает более амбициозные цели, что ведет к постоянному пересмотру исходных целевых показателей, как видно на рисунке 2.

Цикличность процесса развития — достижение цели, личностный рост, постановка новой цели — создает эффект «движущейся мишиени». Это объясняет то, почему многим ЛПР сложно определить граничный уровень, на котором можно остановиться. Важно понимать, что это не просто последовательное повышение планки, а фундаментальное изменение восприятия. Речь идет о ситуации, в которой «усовершенствованному» ЛПР сегодня необходимо сознательно остановиться в развитии и признать, что его прежняя версия была бы абсолютно счастлива, достигнув текущих результатов.

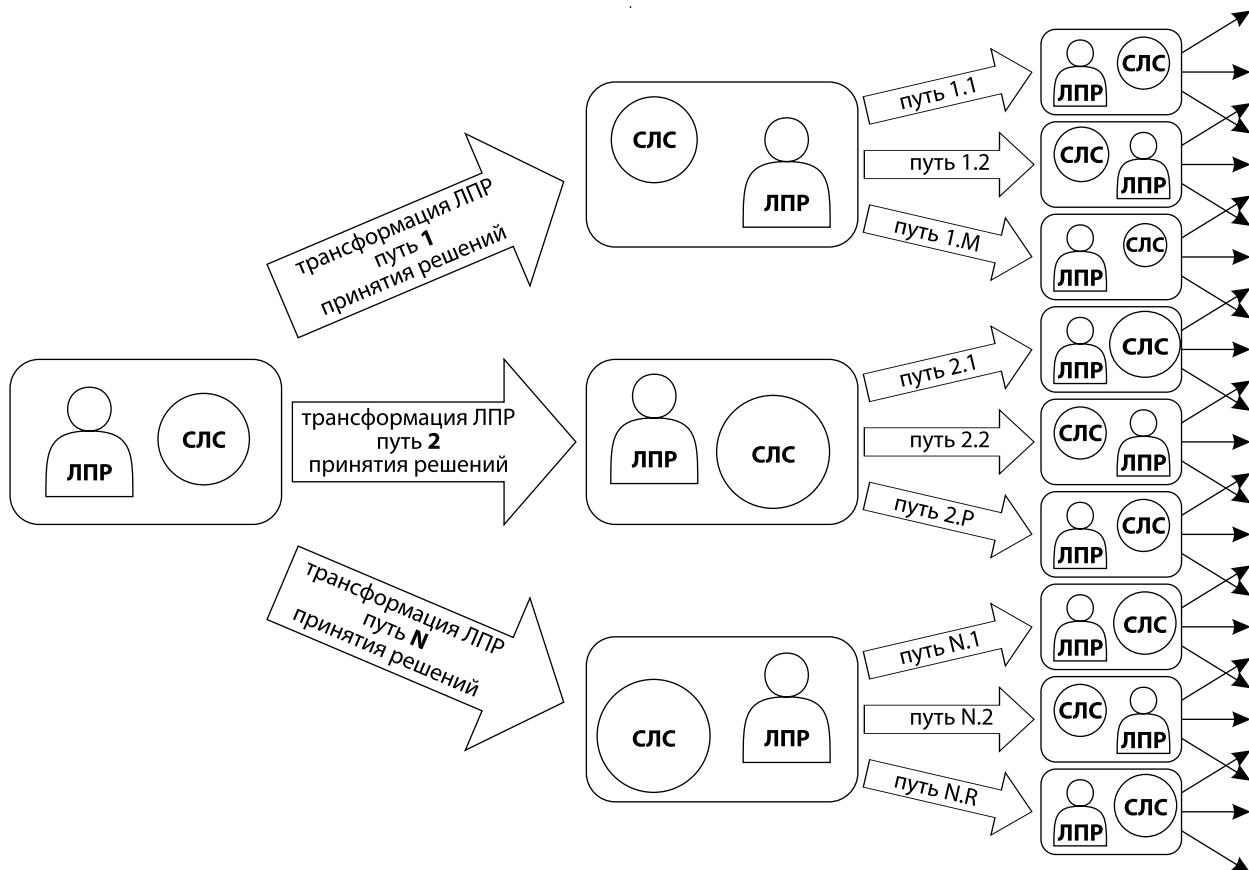


Рис. 2. Динамический процесс взаимной трансформации системы логистического сервиса и сознания ЛПР  
 Fig. 2. Dynamic process of mutual transformation of a logistics service system and a decision maker's consciousness

Источник: составлено автором.

Продолжая аналогию с многомировой интерпретацией квантовой физики, можно утверждать, что переход в новую реальность с обновленной версией ЛПР происходит в каждый момент принятия стратегического решения. Как и в квантовой физике, после такого «ответвления» эти реальности больше не сообщаются между собой. Например, если ЛПР решает стремиться к стопроцентному выполнению заказов не при 15, а при 20 ежедневных заказах, то фактически «переходит» в параллельный мир управления. В этой новой реальности его прежняя версия, которая ориентировалась на 15 заказов, больше не существует как актуальная точка отсчета, и вернуться к ее системе ценностей и восприятию становится невозможным.

Несмотря на сложность процесса, можно проанализировать общую направленность этих «ответвлений» в развитии. Как правило, движение происходит только вверх, то есть по пути увеличения масштабов. Отказаться от задачи по выполнению 100 % заказов при десяти заказах в день пред-

ставляется разумным лишь в пользу более высокой цели, поскольку достигнутый уровень развития делает прежние рубежи неактуальными. Основным двигателем этого непрерывного восхождения служат амбиции ЛПР. Именно амбиции позволяют оценить свои силы и раскрыть потенциал. Однако параллельно может проявляться и другая мотивация, в частности алчность. Важно понимать, что оба этих качества — амбиции и алчность — рождаются из одного источника: бесконечного стремления к повышению планки в развитии СЛС, и в определенный момент они могут подменять друг друга.

Ключевое различие между ними заключается в сути мотивации. Здоровая амбиция — это стремление к совершенству системы, желание улучшить клиентский сервис, оптимизировать процессы, повысить надежность. В этом случае финансовый успех становится естественным следствием качественных улучшений, приятным дополнением к главной цели. Алчность начинается, если прибыль сама по себе превращается в основную и единственную цель. Существует

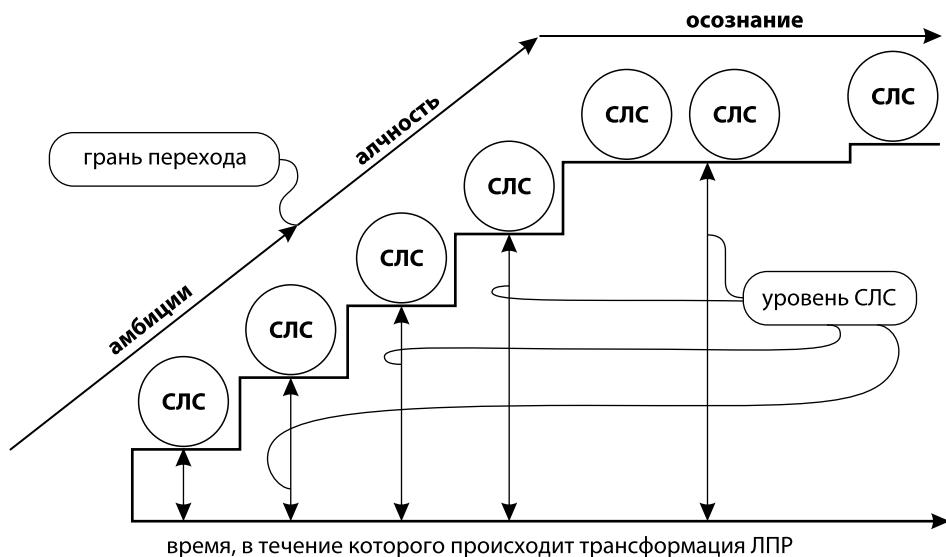


Рис. 3. Влияние ключевых движущих сил целеполагания ЛПР на уровень системы логистического сервиса (СЛС)

Fig. 3. The impact of key driving forces of decision-maker's goal-setting on the logistics service system (LSS) level

Источник: составлено автором.

невидимая, но критически важная граница, за которой амбициозное стремление к развитию перерождается в алчность. Определение местоположения этой точки перехода служит одной из ключевых задач для осознанного ЛПР.

Представим владельца малого бизнеса, который ежедневно отгружает десять заказов. Принятие решения о росте до 15 заказов потребует кардинального пересмотра ресурсов компании. Вероятно, придется нанимать новых сотрудников, брать кредиты и нести дополнительную ответственность. В этот момент у владельца (ЛПР) возникают ключевые вопросы о том, действительно ли нужен такой рост, готов ли пожертвовать спокойствием ради увеличения прибыли, сделает ли это счастливее, не является ли это желание навязанным извне.

Такой глубокий самоанализ пробуждает осознанность и открывает альтернативный путь развития: не вверх, а вглубь. Осознанное решение сохранить текущие объемы становится не поражением, а пересмотром приоритетов, и в центре внимания находятся личное благополучие и гармония. Этот поворот становится возможным, если ЛПР понимает, что дальнейший рост приведет к «территории алчности», на которой прибыль становится самоцелью. Подобная трансформация отражает пересмотр ценностей, при этом происходит синхронизация интересов владельца бизнеса и потребностей клиентов, как показано на рисунке 3.

Обратим внимание на то, что даже при выборе стратегии «осознанной стабильности» процесс развития продолжается, лишь изменяя направление. Вместо количественного роста начинается качественное улучшение существующих процессов, что создает новые «ветви реальности» управления, при этом каждый следующий этап необратим, как и при традиционном масштабировании.

Следовательно, необходима принципиально иная модель, которая позволит согласовать целевые показатели логистического сервиса компании с личностными особенностями и амбициями ЛПР. Ключевая сложность заключается в изменчивой природе человеческих желаний: недовольство текущим состоянием логистики сигнализирует о несоответствии реальности желаемому уровню, тогда как удовлетворенность означает достижение цели.

Если рассматривать развитие СЛС как путешествие по «ветвящимся реальностям», становится очевидным, что им управляют три противоборствующие силы: амбиции, алчность и осознанность. Их постоянное взаимодействие и доминирование создают динамическую, нестабильную среду, в которой концепция абсолютного, конечного идеала теряет смысл. Именно поэтому поиск универсальной математической формулы для расчета «идеального» уровня сервиса обречен на провал, то есть психологические аспекты принятия решений не подчиняются формальным алгоритмам.

Из этого следует, что универсального математического алгоритма для определения «идеальных» границ КПИ СЛС не существует. Ключевая сложность заключается в необходимости управления внутренним конфликтом ЛПР и выработки сбалансированного подхода, учитывающего объективные показатели бизнеса и субъективную трансформацию ЛПР. Однако именно осознанность становится ключом к стабилизации. Развивая ее, ЛПР получает возможность смягчить колебания между полярными мотивациями, выдерживать более сбалансированный и устойчивый курс развития. Такой подход минимизирует риски попадания в зависимость от заемных средств или погони за иллюзорной сверхприбылью, позволяя двигаться к целям через здоровые амбиции и взвешенные улучшения, а не авантюрные рывки.

## Выводы

Таким образом, в статье установлена принципиальная ограниченность существующих подходов. Доказано, что классические технократические методы определения границ КПИ (бенчмаркинг, статистический анализ), будучи полезным инструментом, не решают ключевую проблему, поскольку игнорируют человеческий фактор, то есть личностную трансформацию ЛПР в процессе достижения целей. Выявлено, что определение целевых значений КПИ является не технико-экономической задачей, а динамическим процессом взаимного влияния: развитие СЛС вызывает существенные изменения в ЛПР, что, в свою очередь, ведет к пересмотру изначально поставленных целей.

Использование аналогии с многомировой интерпретацией квантовой физики позволило смоделировать процесс управления как последовательность «ответвлений реальности», и каждая новая цель порождает новую, необратимую версию ЛПР и СЛС. Это объясняет феномен «движущейся мишени» и трудности, связанные с определением конечного рубежа развития. Установлено, что на целеполагание влияют три противоборствующие силы: амбиции (стремление к улучшению системы), алчность (стремление к прибыли как самоцели) и осознанность (способность к самоанализу и пересмотру приоритетов). Доказано, что амбиции и алчность взаимозаменямы в процессе «восходящего» развития, а осознанность служит

единственным механизмом для смены вектора на «развитие вглубь».

Обоснованы невозможность и нецелесообразность создания универсальной математической формулы для расчета «идеальных» границ КПИ ввиду доминирования психологических аспектов над формальными алгоритмами. Главным инструментом для устойчивого развития признано развитие осознанности ЛПР, позволяющее отделить истинные стратегические цели от навязанных, минимизировать риски и обеспечить сбалансированный курс улучшений, согласованный с личными ценностями и потенциалом компании.

Научная значимость проведенного исследования заключается в преодолении узкофункционального подхода к КПИ СЛС за счет разработки комплексной концепции, синтезирующей технократический и поведенческо-экзистенциальный подходы. Введение в научный оборот концепции «экзистенциальной природы» целеполагания и применение междисциплинарной аналогии с многомировой интерпретацией квантовой физики позволяет принципиально по-новому объяснить динамику управлений решений. Исследование доказывает, что определение уровня границ КПИ СЛС представляет собой не статическую технико-экономическую задачу, а динамический процесс взаимной трансформации СЛС и сознания ЛПР. При этом ключевую роль выполняют три противоборствующие силы: амбиции, алчность и осознанность.

Практическая значимость исследования состоит в разработке методологического аппарата для повышения эффективности управления логистическим сервисом предприятий малого предпринимательства. Предложенный подход позволяет ЛПР перейти от слепого следования отраслевым стандартам к осознанному формированию целевых показателей, сбалансированных с личными ценностями и реальными возможностями бизнеса.

В качестве рекомендаций по применению результатов исследования можно выделить следующие. Владельцам и ЛПР малого бизнеса целесообразно внедрить практику регулярного «осознанного аудита» целей, используя технику «светофора» КПИ в сочетании с глубоким самоанализом. Перед установкой новых целевых значений необходимо письменно ответить на ряд ключевых вопросов. Готов ли я к связанным с этим изменениям? Сделает ли это меня

и моих клиентов счастливее? Не является ли это желание навязанным? Разработать персональную «Карту ценностей ЛПР», которая будет синхронизировать бизнес-цели с личными приоритетами для предотвращения выгорания и минимизации рисков, связанных с чрезмерным кредитованием и необоснованным расширением.

Консультантам и бизнес-тренерам можно использовать предложенную концепцию при разработке программ обучения и консалтинговых продуктов для предприятий малого предпринимательства, акцентируя внимание на развитии осознанности ЛПР, а также создать специализированные диагностические опросники и воркшопы, помогающие ЛПР идентифицировать доминирующую движущую силу (амбиции, алчность, осознанность) и находить баланс между ними. Образовательным учреждениям рекомендуется включить модули, посвященные психологическим и экзистенциальным аспектам принятия управленческих решений в программы МВА (Master of Business Administration, Магистр делового администрирования) и курсы повышения квалификации по логистике и управлению операциями.

Перспективы дальнейшего теоретического развития исследования прослеживаются при проведении эмпирических исследований для верификации предложенной модели на основе лонгитюдных кейсов малых предприятий, позволяющих отследить трансформацию ЛПР и КРП в динамике. Возможны создание развернутой типологии руководителей предприятий малого предпринимательства на основе доминирования амбиций, алчности или осознанности с разработкой дифференцированных рекомендаций для каждого типа; разработка системы качественных метрик для оценки уровня осознанности ЛПР и ее влияния на устойчивость бизнеса, что позволит частично преодолеть ограниченность чисто количественных методов.

Таким образом, реализация предложенных рекомендаций и дальнейшее развитие идеи позволят создать новое перспективное направление на стыке теории управления, логистики и поведенческой экономики, ориентированное на устойчивое развитие малого предпринимательства через гармонизацию бизнес-целей и личностных ценностей ЛПР.

### Список источников

1. Крылов С. И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей. М.: Финансы и статистика, 2021. 152 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 214 с.
3. Уотерс Д. Логистика: управление цепью поставок: учебник / пер. с англ. В. Н. Егоровой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.
4. Баузэрсок Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 639 с.
5. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок: как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей / пер. с англ. М.: Питер, 2004. 315 с.
6. Голдратт Э. М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования / пер. с англ. П. Самсонов. М.: Сбербанк, 2012. 415 с.
7. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / пер. с англ. М.: АСТ, 2011. 656 с.
8. Ариели Д. Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения / пер. с англ. П. Миронова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 320 с.
9. Франкл В. Человек в поисках смысла: сб. / пер. с англ. и нем. М.: Прогресс, 1990. 368 с.
10. Берн П. Множественность миров Хью Эверетта / пер. с англ. // В мире науки. 2008. № 3. С. 69–75.

### References

1. Krylov S.I. Development of the methodology of analysis in the balanced scorecard. Moscow: Finansy i statistika; 2021. 152 p. (In Russ.).
2. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press; 1996. 336 p. (Russ. ed.: Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: Ot strategii k deistviyu. Moscow: Olymp-Business; 2003. 214 p.).
3. Waters D. Supply chain management: An introduction to logistics. Hounds-mills: Palgrave Macmillan; 2000. 384 p. (Russ. ed.: Waters D. Logistika: upravlenie tsep'yu postavok. Moscow: Yuniti-Dana; 2003. 503 p.).

4. Bowersox D.J., Closs D.J. Logistical management: The integrated supply chain process. Singapore; New York: McGraw-Hill Co.; 1996. 730 p. (Russ. ed.: Bowersox D.J., Closs D.J. Logistika: integrirovannaya tsep' postavok. Moscow: Olymp-Business; 2006. 639 p.).
5. Christopher M. Logistics and supply chain management: Strategies for reducing cost and improving service. Harlow: Financial Times/Prentice-Hall; 1998. 328 p. (Russ. ed.: Christopher M. Logistika i upravlenie tsepochkami postavok: kak sokratit' zatraty i uluchshit' obsluzhivanie potrebitelei. St. Petersburg: Piter; 2004. 315 p.).
6. Goldratt E.M., Cox J. The goal: A process of ongoing improvement. Great Barrington: North River Press; 2010. 362 p. (Russ. ed.: Goldratt E.M., Cox J. Tsel': protsess nepreryvnogo uluchsheniya. Moscow: Sberbank; 2012. 415 p.).
7. Kahneman D. Thinking, fast and slow. New York, NY: Farrar, Straus & Giroux; 2011. 499 p. (Russ. ed.: Kahneman D. Dumai medlenno... reshai bystro. Moscow: AST; 2011. 656 p.).
8. Ariely D. Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions. New York, London: Harper Perennial; 2010. 380 p. (Russ. ed.: Ariely D. Predskazuemaya irratsional'nost': skrytye sily, opredelyayushchie nashi resheniya. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2010. 320 p.).
9. Frankl V.E. The doctor and the soul: From psychotherapy to logotherapy. New York, NY: Vintage Books; 1973. 318 p.; Frankl V.E. The will to meaning: Foundations and applications of logotherapy. New York, NY: Penguin Books USA Inc.; 1969. 179 p.; Frankl V.E. The unheard cry for meaning: Psychotherapy and humanism. New York, NY: Simon & Schuster; 1978. 191 p.; Frankl V.E. Logotherapie und Existenzanalyse: Texte aus fünf Jahrzehnten. München, Zürich: Piper Taschenbuch; 1987. 184 p.; Frankl V.E. Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn: Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk. München, Zürich: Piper Taschenbuch; 1979. 292 p. (Russ. ed.: Frankl V. Chelovek v poiskakh smysla: sbornik. Moscow: Progress; 1990. 368 p.).
10. Byrne P. The many worlds of Hugh Everett. *Scientific American*. 2008;297(6):72-79. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican1207-98> (Russ. ed.: Byrne P. Mnozhestvennost' mirov Kh'yu Everetta. V mire nauki. 2008;(3):69-75.).

## Информация об авторе

### Ольга Александровна Елагина

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры информационных технологий  
в государственном управлении

МИРЭА — Российский технологический  
университет

119454, Москва, пр. Вернадского, д. 78

Поступила в редакцию 25.11.2025  
Прошла рецензирование 19.12.2025  
Подписана в печать 26.01.2026

## Information about the author

### Olga A. Elagina

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department  
of Information Technology in Public Administration

MIREA — Russian Technological University

78 Vernadsky Ave., Moscow 119454, Russia

Received 25.11.2025  
Revised 19.12.2025  
Accepted 26.01.2026

**Конфликт интересов:** автор декларирует отсутствие конфликта интересов,  
связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the author declares no conflict of interest  
related to the publication of this article.