

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья  
УДК 656.022.8

### Принципы оптимизации международных мультимодальных транспортных перевозок на современном этапе развития мировой экономической системы

**Андрей Владимирович Северилов**

АО «А7 Холдинг», Москва, Россия, severilov@me.com

**Аннотация.** В работе представлены основные принципы и направления взаимодействия логистики международных мультимодальных транспортных перевозок с другими базовыми видами логистики, такими как производственная логистика, военная логистика, логистика организаций социальной сферы, логистика объектов инновационной инфраструктуры экономики. Выделены ключевые возможные противоречия между данными направлениями логистической деятельности. Систематизированы риски деятельности компаний сферы международных мультимодальных транспортных перевозок, включающие несколько групп: риски использования отдельных видов транспорта; модифицированные для подотрасли международных мультимодальных транспортных перевозок; общие риски предпринимательской деятельности (операционный, финансовый, коммерческий, кадровый, риск цифровизации); специфические риски для данной сферы международных контрактов, в том числе связанные со сложностью определения оптимального маршрута транспортировки грузов через несколько стран, повышенной сложностью многоэтапного международного транспортного менеджмента, дополнительными рисками недобросовестного выполнения обязательств иностранными партнерами.

**Ключевые слова:** мультимодальная перевозка, транспортная услуга, риск, логистика, парадигма, международный менеджмент

#### **Основные положения:**

♦ оптимизация деятельности компании сферы международных мультимодальных транспортных перевозок представляет собой согласованные процессы многокритериальной оптимизации собственно транспортировки грузов, учитывающей качественные пропорции развития иностранных рынков транспортного обслуживания, оптимизацию источников финансирования развития субъекта хозяйствования, включающую возможности привлечения финансово-инвестиционных ресурсов на зарубежных и виртуальных рынках капитала, сбалансированность показателей финансово-экономической деятельности, оптимизацию хозяйственных отношений с национальными и зарубежными стратегическими партнерами и локального институционального обеспечения функционирования компании;

♦ предложены принципы обеспечения эффективности деятельности компании сферы международных мультимодальных грузоперевозок, такие как принцип ориентации на осуществление международных мультимодальных транспортных перевозок преимущественно на территории дружественных или нейтральных государств; принцип преимущественной ориентации на формирование долгосрочных отношений с иностранными партнерами; принцип многоплановой и многокритериальной оптимизации деятельности компании сферы международных мультимодальных грузоперевозок; принцип конгруэнтности стратегии и тактики управления компанией сферы международных мультимодальных транспортных перевозок; принцип сбалансированности бизнес-процессов; принцип системного учета статики и динамики формальных и неформальных институтов, оказывающих влияние на международные мультимодальные

грузоперевозки; принципы научно обоснованного риск-менеджмента и комплексной цифровизации компании сферы международных мультимодальных грузоперевозок.

**Для цитирования:** Северилов А.В. Принципы оптимизации международных мультимодальных транспортных перевозок на современном этапе развития мировой экономической системы // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 3 (245). С. 53–62.

## WORLD ECONOMY

Original article

### Principles of optimization of international multimodal transportation at the present stage of development of the global economic system

**Andrey V. Severilov**

A7 Holding JSC, Moscow, Russia, severilov@me.com

**Abstract.** The work presents the main principles and areas of interaction between the logistics of international multimodal transportation and other basic types of logistics, such as production logistics, military logistics, logistics of social organizations, logistics of innovative infrastructure facilities of the economy. The key potential contradictions between these areas of logistics activity are highlighted. The risks of the activities of companies in the field of international multimodal transportation are systematized, including several groups: risks of using individual modes of transport; modified for the sub-sector of international multimodal transportation; general risks of entrepreneurial activity (operational, financial, commercial, personnel, digitalization risk); specific risks for this area of international contracts, including those associated with the complexity of determining the optimal route for transporting goods through several countries, the increased complexity of multi-stage international transport management, additional risks of bad faith fulfillment of obligations by foreign partners.

**Keywords:** multimodal transportation, transport service, risk, logistics, paradigm, international management

#### **Highlights:**

♦ optimization of the company's activities in the field of international multimodal transportation is a coordinated process of multi-criteria optimization of cargo transportation itself, taking into account the qualitative proportions of the development of foreign transport service markets, optimization of sources of financing the development of a business entity, including the possibility of attracting financial and investment resources in foreign and virtual capital markets, balancing financial and economic activity indicators, optimizing business relations with national and foreign strategic partners and local institutional support for the company's functioning;

♦ principles are proposed for ensuring the efficiency of a company's activities in the field of international multimodal transportation, such as the principle of focusing on implementing international multimodal transportation primarily on the territory of friendly or neutral states; the principle of preferential focus on forming long-term relationships with foreign partners; the principle of multi-faceted and multi-criteria optimization of a company's activities in the field of international multimodal transportation; the principle of congruence of strategy and tactics of managing a company in the field of international multimodal transportation; the principle of balanced business processes; the principle of systematic accounting of the statics and dynamics of formal and informal institutions that influence international multimodal freight transportation; principles of scientifically based risk management and comprehensive digitalization of the company in the field of international multimodal freight transportation.

**For citation:** Severilov A.V. Principles of optimization of international multimodal transportation at the present stage of development of the global economic system // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 3 (245). Pp. 53–62. (In Russ.).

## Введение

Реализация экспортного потенциала отечественных предприятий, активизация импорта конкурентоспособных товаров зарубежного производства и обеспечение на данной основе высокого качества потребления граждан и субъектов хозяйствования непосредственно зависят от эффективности организации и осуществления международных грузоперевозок.

Одним из наиболее результативных вариантов международных грузоперевозок выступают международные мультимодальные перевозки грузов, при которых один транспортный оператор организует и, соответственно, несет ответственность за качество и сроки межгосударственного перемещения грузов при условии их транспортировки несколькими видами транспорта.

В Российской Федерации основными направлениями осуществления международных мультимодальных грузоперевозок в части экспорта продукции отечественных предприятий выступает доставка автотранспортом или железнодорожными составами из северных регионов к МТК «Северный морской путь» и последующая транспортировка грузов на Дальний Восток; комбинации железнодорожного, автомобильного и, в меньшей степени, речного транспорта при экспорте грузов в рамках Таможенного союза ЕАЭС; использование для мультимодальных грузоперевозок потенциала формирующейся в настоящее время «северной ветви» транспортного мегапроекта «Один пояс – один путь», реализуемого с 2014 г. китайскими партнерами при соучастии российских инвесторов, и др.

До 2022 г. сравнительно активно развивались мультимодальные перевозки некоторых ассортиментных позиций товаров российского производства через европейские, в том числе морские, транспортные коридоры. Однако новая, крайне интенсивная волна санкционного давления (2022–2024 гг.) в отношении экономической системы Российской Федерации, в том числе со стороны большинства государств Европейского союза, минимизировала возможности организации и осуществления мультимодальных транспортных перевозок в данном направлении.

## Методы

В работе использованы инструментарий системного подхода и диалектический метод изучения тенденций и проблем развития мирохозяйственных связей и отношений, в том числе в рамках международного транспорта. Также применялись такие методы научных исследований, как анализ, синтез, индукция, дедукция, анализ рядов динамики, метод построения нормативной системы показателей, корреляционно-регрессионный анализ, эконометрическая модель теории опционов Шоулза – Блэка.

## Результаты

Эффективность деятельности по организации и осуществлению международных мультимодальных грузоперевозок непосредственно коррелирует с решением задачи оптимизации. При этом понятие оптимизации предлагается трактовать расширительно, не только как определение наиболее предпочтительного варианта маршрутирования грузов мультимодальным способом через две или более стран, но и как рационализацию бизнес-процессов, как финансово-экономического, так и институционального характера, компании – организатора такого рода перевозок.

В соответствии с уточненным в статье определением оптимизация деятельности компании сферы международных мультимодальных транспортных перевозок представляет собой согласованные процессы многокритериальной оптимизации собственно транспортировки грузов, учитывающей качественные пропорции развития иностранных рынков транспортного обслуживания, оптимизацию источников финансирования развития субъекта хозяйствования, включающую возможности привлечения финансово-инвестиционных ресурсов на зарубежных и виртуальных рынках капитала, сбалансированность показателей финансово-экономической деятельности, оптимизацию хозяйственных отношений с национальными и зарубежными стратегическими партнерами и локального институционального обеспечения функционирования компании.

Тем самым в контексте уточненного нами определения рассматриваемого экономиче-

ского понятия можно выделить следующие взаимосвязанные направления оптимизации развития компании сферы международных мультимодальных транспортных грузоперевозок (рис. 1).

Для собственно оптимизации транспортных процессов часто используется такой метод аналитической геометрии, как построение графа. Наиболее общий вид последнего для простейшего случая наличия двух альтернативных вариантов транспортного маршрута приведен на рис. 2. Соответственно, в парадигме данного подхода наиболее предпочтительным будет являться вариант, при котором сумма всех затрат ( $a_1 + a_2 + a_{12}$  или  $b_1 + b_2 + b_{12}$ ) будет минимальной.

По нашему мнению, основным недостатком данного метода является то, что не вполне корректно сводить эффективность международных мультимодальных грузоперевозок только к критерию минимизации суммарных

затрат; следует учитывать параметры безопасности перевозки, риски для самой компании и груза и т.п.

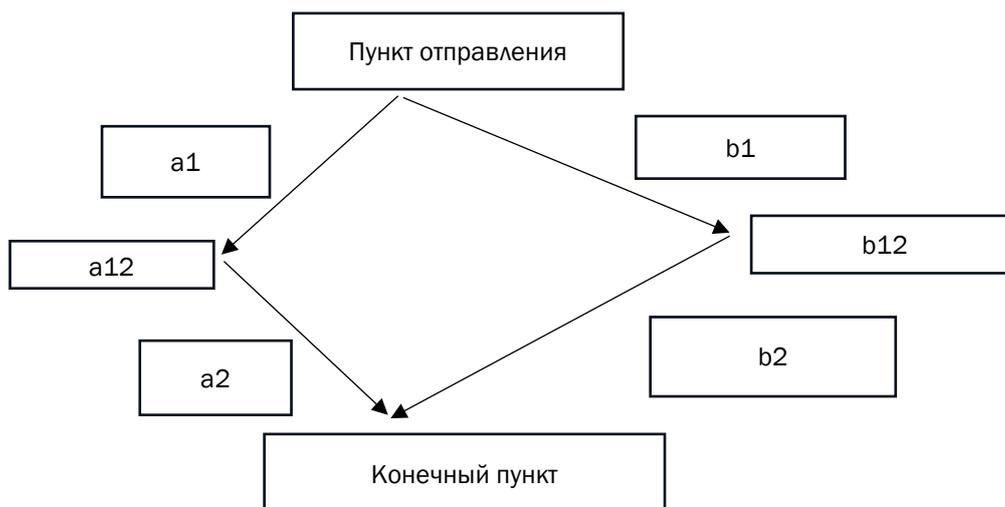
Также для формирования наиболее рационального маршрута международной мультимодальной перевозки грузов может использоваться методология многокритериальной оптимизации, основанная на использовании инструментария линейной алгебры и математического программирования. В наиболее общем виде система ограничений при многокритериальной оптимизации транспортировки грузов выглядит следующим образом:

$$\begin{aligned} c_{11} \times x_1 + c_{12} \times x_2 + \dots c_{1n} \times x_n \max \longrightarrow \\ d_{11} \times x_1 + d_{12} \times x_2 + \dots d_{1n} \times x_n \max \longrightarrow \\ \dots \\ k_{11} \times x_1 + k_{12} \times x_2 + \dots k_{1n} \times x_n \max \longrightarrow \end{aligned}$$

Здесь  $x_i$  – доля  $i$ -го транспортного маршрута в «портфеле» направлений деятельности компании, осуществляющей международные мультимодальные транспортные перевозки;



Рис. 1. Направления оптимизации развития компании сферы международных мультимодальных транспортных грузоперевозок



**Рис. 2. Общий вид наиболее простого графа, используемого для оценки выбора предпочтительного маршрута мультимодальных грузоперевозок:**  
 $a_1, a_2, b_1, b_2$  – затраты на транспортировку грузов по соответствующей части маршрута;  
 $a_{12}$  и  $b_{12}$  – затраты на хранение, погрузочно-разгрузочные работы и иные издержки, связанные с перемещением груза с одного вида транспорта на другой в рамках мультимодальной перевозки\*

\* Ляндау Ю.В., Стасевич Д.И. Теория процессного управления : монография. Москва : ИНФРА-М, 2013. 118 с.

$c_{ij}, d_{ij} \dots K_{ij}$  – некоторые количественные или экспертные характеристики соответствующего маршрута, например, уровень рентабельности международной мультимодальной перевозки, оборачиваемость, производительность труда, уровень общего риска и др.

Основным недостатком метода многокритериальной оптимизации международных мультимодальных транспортных перевозок является то, что в рамках данного метода может не быть, собственно, оптимального решения либо же может иметь место множество решений системы вышеприведенных уравнений, что также не удовлетворяет критерию нахождения оптимального транспортного маршрута. Причем частота такого рода неудовлетворительных в сугубо математическом плане решений составляет порядка 80–85% в зависимости от значений коэффициентов уравнений ( $c_{ij}, d_{ij} \dots k_{ij}$ ) [1, с. 139]. Оптимизация финансовых процессов развития компании сферы международных мультимодальных транспортных перевозок может быть осуществлена на основании таких комплексных методических подходов, как сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортон, методология фак-

торного анализа И. Адизеса, нормативная система показателей и др.

### Обсуждение

Обеспечение долгосрочных устойчивых темпов экономического роста современных компаний сферы международных мультимодальных грузоперевозок, поступательное увеличение уровня финансовой и социальной эффективности их развития должны соответствовать ряду базовых принципов. В работе сделана попытка уточнить и дополнить состав такого рода принципов следующими:

1. Принцип ориентации на осуществление международных мультимодальных транспортных перевозок на территории дружественных или нейтральных государств. Осуществление такого рода перевозок через недружественные страны возможно только, на наш взгляд, в исключительных случаях, при отсутствии сколь бы то ни было приемлемого, хотя бы и существенно более затратного, альтернативного транспортного маршрута. Список недружественных стран при этом, например, в РФ с марта 2022 г. регулярно пересматривается правительством.

2. Принцип преимущественной ориентации на формирование долгосрочных отношений с иностранными партнерами (ТЛЦ, складскими комплексами, транспортными компаниями, задействованными на условиях субподряда и др.), основанных на длительных хозяйственных договорах или добровольной корпоративной интеграции (посредством приобретения доли в капитале зарубежной компании-партнера, слияния, присоединения, образования холдинговой структуры, ФПГ и т.п.). Подобный вариант хозяйственных связей является в условиях высокого уровня волатильности современной мировой финансово-экономической системы более предпочтительным по сравнению с разовыми, непродолжительными контрактами с иностранными партнерами.

3. Принцип многоплановой и многокритериальной оптимизации деятельности компании сферы международных мультимодальных грузоперевозок. Данный принцип в полной мере соответствует уточненному нами определению оптимизации рассматриваемого процесса, приведенному ранее.

4. Принцип конгруэнтности стратегии и тактики управления компанией сферы международных мультимодальных транспортных перевозок.

Стратегия развития компании в наиболее общем виде представляет собой комплекс долгосрочных целей и приоритетов ее функционирования и развития в операционной, финансовой, инвестиционной, кадровой, организационной, корпоративной и иных сферах деятельности [2, с. 7]. Соответственно, основными направлениями стратегического развития современных коммерческих организаций сферы международных мультимодальных транспортных перевозок являются:

- ◆ операционная стратегия, представляющая собой комплекс долгосрочных приоритетов в области маршрутирования грузов, в том числе на зарубежных рынках, обоснование объема транспортной мощности, необходимой для создания такого рода вариантов маршрутирования в запланированном объеме, основных и оборотных фондов и т.п.;

- ◆ инвестиционная стратегия, представляющая собой систему перспективных реальных и финансовых инвестиционных проектов, осу-

ществляемых транспортной компанией сферы международных мультимодальных транспортных перевозок и планируемых к реализации;

- ◆ финансовая стратегия, включающая в свой состав целевые, наиболее предпочтительные для долгосрочного развития компании ориентиры структуры капитала, в том числе привлекаемого на зарубежных финансовых рынках, финансовой устойчивости, ликвидности активов, оборачиваемости, рентабельности продукции и активов и иных параметров финансового развития;

- ◆ кадровая стратегия, представляющая собой комплекс приоритетов в области воспроизводства человеческого потенциала компании сферы международных мультимодальных транспортных перевозок;

- ◆ организационная стратегия компании, включающая в себя направления модернизации организационной структуры менеджмента субъекта хозяйствования и организационной культуры компании;

- ◆ корпоративная стратегия, в состав которой входят базовые, выгодные для всех их участников направления взаимодействия различных групп стейкхолдеров компании (миноритарные и мажоритарные акционеры, топ-менеджмент, кредиторы и др.);

- ◆ стратегия цифровизации деятельности компании, включающая в себя приоритеты в области автоматизации и компьютеризации деятельности компании, автоматизации системы маршрутирования грузов, формирования и развития цифровой платформы организации, а также направления совершенствования интеграции компании с виртуальными рынками капитала, трудовых ресурсов, информации, сервисов и т.п.

Таким образом, стратегия представляет собой необходимый элемент развития современных компаний различного масштаба, форм собственности и отраслей экономики. Вместе с тем, как отмечает, например, О.С. Сухарев, не более 15% современных российских компаний транспортного комплекса имеют действенную стратегию финансово-экономического развития [3, с. 153].

У большинства фирм рассматриваемой отрасли экономики стратегия долгосрочного развития вовсе отсутствует, у некоторых она носит

сугубо декларативный, презентационный, номинальный характер.

Соответственно, в контексте содержания данного предлагаемого нами принципа обеспечения эффективности деятельности компаний сферы международных мультимодальных грузоперевозок для формирования и совершенствования действенных стратегий их финансово-экономического развития необходимо подкрепление такого рода стратегий работоспособными тактическими и оперативными организационно-экономическими механизмами. Положения стратегий компаний, таким образом, должны быть конкретизированы и детализированы в рамках системы тактических мероприятий.

5. Принцип сбалансированности бизнес-процессов компании сферы международных мультимодальных грузоперевозок.

В соответствии с содержанием данного, уточненного автором принципа следует обеспечить следующие основные направления сбалансированного развития и управления деятельностью современных компаний рассматриваемой подотрасли транспортного комплекса экономики:

- ◆ содержательная сбалансированность таких последовательно реализуемых общих функций управления бизнес-процессами компании, как анализ существующей системы международных мультимодальных транспортных перевозок, планирование, организация финансово-экономических процессов, в том числе в части взаимодействия с внешними контрагентами (ТАЦ, транспортные субподрядчики, кредитные организации и др.), мотивация персонала транспортной компании, контроль и оценка социально-экономической эффективности системы менеджмента бизнес-процессов;

- ◆ обеспечение подкрепленности специальных функций управления бизнес-процессами деятельности компании сферы международных мультимодальных транспортных перевозок (управление персоналом, операционный менеджмент, финансовый менеджмент, логистика, маркетинг, инвестиционный менеджмент, информационный менеджмент, корпоративное управление и др.) соответству-

ющими, рассмотренными выше общими функциями;

- ◆ сбалансированность системно-функционального, процессного и проектного подходов к управлению, используемых многими современными фирмами транспортного комплекса, по крайней мере достаточно крупными по критерию масштаба деятельности.

6. Принцип системного учета статики и динамики формальных и неформальных институтов, оказывающих влияние на международные мультимодальные грузоперевозки.

В соответствии с подходом, принятым в современной, постнеоклассической экономической теории, институт представляет собой комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных норм и правил, влияющих на траектории экономического поведения различных групп субъектов, а также механизмов принуждения к их оперативному и эффективному исполнению [4, с. 53]. Все многообразие институтов может быть дифференцировано на формальные и неформальные. Нормы формальных социально-экономических институтов (законы и подзаконные акты) абсолютное большинство субъектов хозяйствования вынуждено учитывать в своей управленческой деятельности.

Вместе с тем в рамках данного, уточненного нами принципа обеспечения эффективности функционирования и развития компаний сферы международных мультимодальных грузоперевозок следует также комплексно ориентироваться на статику и динамику неформальных институтов, таких как:

- ◆ институт национально-ментальных традиций и обычаев, влияющих на эффективность делового оборота;

- ◆ институт саморегулируемых организаций – ассоциаций и союзов субъектов предпринимательской деятельности отраслевого или регионального характера;

- ◆ институт профессиональных союзов работников;

- ◆ деструктивные социально-экономические институты теневых, неформальных элит (кланов) и коррупции, которые тем не менее, особенно в условиях экономической системы современной России, оказывают достаточно существенное влияние на деятельность многих

компаний, в том числе относящихся к сфере транспортных услуг, финансово-экономическую эффективность их развития.

7. Принцип научно обоснованного риск-менеджмента компании сферы международных мультимодальных грузоперевозок.

В условиях современной достаточно нестабильной, волатильной экономики и финансовой сферы деятельность большинства компаний постоянно сопряжена с наличием множества рисков. Основными из такого рода рисков являются производственный, коммерческий, финансовый, кадровый, инвестиционный и др. [5, с. 51]. Однако, несмотря на значимое влияние разных групп рисков на развитие фирм, как отмечает, в частности, А.Е. Дворецкая, не более 20% современных российских компаний имеют хотя бы относительно научно обоснованную, сравнительно эффективную систему риск-менеджмента [6, с. 42].

В целом такого рода научно обоснованная система управления рисками должна включать следующие основные, комплексно используемые инструменты уменьшения общего уровня предпринимательского риска компании сферы международных мультимодальных транспортных перевозок:

- ◆ предварительное резервирование финансовых ресурсов компании с целью возможного последующего использования такого рода средств в сложной финансово-экономической ситуации;

- ◆ лимитирование части групп расходов компании, в частности, командировочных, представительских затрат, некоторых групп расходов на цели капитального ремонта, приобретения и модернизации парка производственного оборудования и т.п.;

- ◆ страхование рисков в рамках специализированных страховых организаций (использование данного механизма в условиях современной экономики России несколько затруднено, так как, согласно данным официальной статистики, в 2023 г. только 0,4% суммарного портфеля отечественных страховых организаций приходилось на цели выплат по страхованию предпринимательских рисков; собственно, данное направление страхования не является выгодным для самих страховых организаций);

- ◆ страхование на основании использования возможностей производных финансовых инструментов – опционов, фьючерсов, процентных и валютных свопов;

- ◆ использование потенциала диверсификации направлений развития компании сферы международных мультимодальных транспортных перевозок как комплексного механизма минимизации общего уровня предпринимательского риска.

8. Принцип комплексной цифровизации управления деятельностью компании сферы международных мультимодальных транспортных перевозок.

Цифровизация операционной и управленческой деятельности является одним из базовых направлений повышения эффективности производственной, коммерческой, финансовой и иных видов деятельности абсолютного большинства современных компаний, в том числе относящихся к транспортному комплексу. При этом в контексте содержания данного принципа следующие два основных направления цифровизации развития систем управления компаниями сферы международных мультимодальных транспортных перевозок должны быть комплексно взаимосвязаны:

- ◆ формирование, развитие и совершенствование программного обеспечения управленческой деятельности, в том числе ERP-системы менеджмента, цифровой платформы компании, аналитической информационной системы и других элементов информационно-коммуникационных технологий;

- ◆ обеспечение разноплановой, эффективной интеграции компании с виртуальными рынками трудовых ресурсов (удаленная занятость персонала), финансов и капитала, информации, сервисов, удаленного аутсорсинга, краудсорсинга и др.

### Заключение

В сложившихся внешнеэкономических условиях крайне актуальной является проблема формирования новых маршрутов международной мультимодальной перевозки грузов, в первую очередь через дружественные государства азиатского региона, дальневосточные акватории и др., более полного использования для этих целей потенциала таких

межгосударственных политико-экономических тимодалных международных маршрутов альянсов, как ЕАЭС, ШОС, БРИКС, ОПЕК+, от- транспортировки продукции военного и двой- части ОДКБ (для организации отдельных мультимодального назначения) [см. также: 7–13].

#### Список источников

1. Пашков Н.Н. Транспортная логистика (линейное программирование) : учеб. пособие. Москва : Прометей, 2020. 202 с.
2. Glueck W.F. Business policy and strategic management. New York : McGraw-Hill, 2022.
3. Сухарев О.С. Экономический рост, институты и технологии. Структурный и институциональный подходы в экономической теории роста : монография. 3-е изд., испр. Москва : Ленанд, 2020.
4. The twenty-first-century firm. Changing economic organization in international perspective / ed. by P. DiMaggio. Princeton : Princeton University Press, 2001. 288 p.
5. Бригхэм Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент : [пер. с англ.]. Москва : Экономическая школа, 2023.
6. Дворецкая А.Е. Рынок капитала в системе финансирования экономического развития. Москва : Анкил, 2023.
7. Ляндау Ю.В., Стасевич Д.И. Теория процессного управления : монография. Москва : ИНФРА-М, 2014. 118 с.
8. Рустамова И.Т. Организация таможенного контроля при мультимодальных перевозках : монография. Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. 76 с.
9. Pashkevich M. The perfect transport. Washington : Cricetos, 2023.
10. Еремеева Л.Э. Интермодальные и мультимодальные перевозки : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2022. 221 с.
11. Shvedes O. Transport in Capitalism. Transport Policy as Social Policy. New York, 2023.
12. Дебелак Д. Бизнес-модели : принципы создания процветающей организации : [пер. с англ.]. Москва : Гребенников, 2021.
13. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности : в 2 т. Т. 1. Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1999.

#### References

1. Pashkov N.N. Transport logistics (linear programming) : textbook. Moscow : Prometheus, 2020. 202 p.
2. Glueck W.F. Business policy and strategic management. New York : McGraw-Hill, 2022.
3. Sukharev O.S. Economic growth, institutions and technologies. Structural and institutional approaches in the economic theory of growth : a monograph. Third edition, revised. Moscow : Lenand, 2020.
4. The twenty-first-century firm. Changing economic organization in international perspective / ed. by P. DiMaggio. Princeton : Princeton University Press, 2001. 288 p.
5. Brigham E/, Gapenski L. Financial management : [trans. from English]. Moscow : Economic school, 2023.
6. Dvoretzkaya A.E. Capital market in the system of financing economic development. Moscow : Ankil, 2023.
7. Lyandau Yu.V., Stasevich D.I. Theory of process control : monograph. Moscow : INFRA-M, 2014. 118 p.
8. Rustamova I.T. Organization of customs control in multimodal transportation : monograph. Moscow ; Berlin : Direct Media, 2021. 76 p.
9. Pashkevich M. The perfect transport. Washington : Cricetos, 2023.
10. Eremeeva L.E. Intermodal and multimodal transportation : textbook. 2nd ed., revised and add. Moscow : INFRA-M, 2022. 221 p.
11. Shvedes O. Transport in Capitalism. Transport Policy as Social Policy. New York, 2023.
12. Debelak D. Business models: principles of creating a prosperous organization : [translated from English]. Moscow : Grebennikov, 2021.
13. Hay D., Morris D. Theory of industrial organization : in 2 vols. Vol. 1. St. Petersburg : Economics school, 1999.

**Информация об авторе**

А.В. Северилов – президент АО «А7 Холдинг».

**Information about the author**

A.V. Severilov – president of A7 Holding JSC.

Статья поступила в редакцию 18.11.2024; одобрена после рецензирования 06.12.2024; принята к публикации 10.03.2025.

The article was submitted 18.11.2024; approved after reviewing 06.12.2024; accepted for publication 10.03.2025.