

На правах рукописи

**КИРИЛЛОВ Александр Николаевич**

**ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ  
В СФЕРЕ МУЛЬТИМОДАЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными – транспорт)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Санкт-Петербург – 2020**

Работа выполнена в Автономной некоммерческой организации высшего образования «Международный банковский институт»

**Научный руководитель -** доктор экономических наук, доцент  
**Назаров Павел Владимирович**

**Официальные оппоненты:** **Курбатова Анна Владимировна**  
доктор экономических наук, профессор  
ФГБОУ ВО «Государственный университет  
управления», профессор кафедры управления  
транспортными комплексами Института  
отраслевого менеджмента

**Солодкий Александр Иванович**  
доктор экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный архитектурно-строительный  
университет», заведующий кафедрой  
транспортных систем автомобильно-дорожного  
факультета

**Ведущая организация -** Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «**Государственный университет  
морского и речного флота имени адмирала  
С.О. Макарова**»

Защита состоится «\_\_\_\_\_» апреля 2020 г. в \_\_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 999.076.02, созданного на базе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Международный банковский институт» и Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I», по адресу: 191023, Санкт-Петербург, Невский пр., д. 60, ауд. 203.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте [http://www.ibispb.ru/scientific work/dissovet](http://www.ibispb.ru/scientific%20work/dissovet) Автономной некоммерческой организации высшего образования «Международный банковский институт».

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Круглова Инна Александровна

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Результативность экономики России напрямую связана с развитием транспортных систем. Это предопределяется, во-первых, стратегической значимостью отрасли, во-вторых, масштабами территории, требующими перемещений товаров от производителей к потребителям, а следовательно больших затрат на доставку (доля транспортных затрат в себестоимости продукции составляет 20-25%).

Кроме того, развитие транспортных коридоров между странами, интенсифицировавшееся в последние годы освоение территорий Сибири, Дальнего Востока, Заполярья и районов Крайнего Севера, предполагающее существенное увеличение объемов строительства, развития инфраструктуры, торговли, требует создания новых магистралей, новых транспортных артерий и транспортных средств, и, соответственно, увеличения объемов перевозимых грузов в мультимодальном сообщении.

Расширение и оптимизация деятельности в сфере транспортных перевозок и, в частности, мультимодальных перевозок, становится ключевым моментом в снижении себестоимости строительства, производства, распределения и потребления продукции, повышения эффективности деятельности, устойчивого развития экономических субъектов, экономики страны в целом.

Однако организация и реализация мультимодальных перевозок сопряжены с целым рядом рисков: экономических, политических, социальных и пр. Погодные условия, состояние дорог, небезопасность транспортных средств, квалификация работников, надежность контрагентов (в т.ч. субперевозчиков), недобросовестная конкуренция, государственное регулирование, санкции и многое другое, могут привести к нарушению всего комплекса бизнес-процессов (срыву сроков поставок, увеличению затрат и неэффективному использованию ресурсов) не только на конкретном предприятии, но и в целом регионе. Это вызывает необходимость внедрения в систему управления бизнесом мультимодального транспортного оператора эффективной системы управления рисками в целях минимизации негативных последствий кризисных ситуаций и достижения конкурентных преимуществ. Недостаточная разработка вопросов оценки и управления рисками в системе грузовых перевозок, в т.ч. в мультимодальных перевозках, их большое теоретическое и практическое значение для организации планирования, развития мультимодального транспортного оператора и экономики страны в целом обуславливает актуальность и необходимость их исследования.

**Степень разработанности проблемы исследования.** Значительный вклад в исследование теории рисков и риск-менеджмента внесли западные экономисты Дж. Акерлоф, М. Алле, Т. Бартон, П. Бернстайн, Д. Бернулли, Ф. Бруни, Р. Кантильон, Д. Каннеман, Э. Касл, Дж.М. Кейнс, Д. Линтнер, Р.Д. Льюс, А. Маршалл, М. Мескон, Д. Мессен, Р. Мертон, Ф. Модильяни, Дж. Милль, Ф. Найт, А. Пигу, У. Снайдер, М. Фридмен, Г. Хейл, В. Хойер, Дж. Ван Хорн, В. Шарп, Й. Шумпетер, М. Эддоус, К. Эрроу и др. Среди

отечественных ученых можно выделить работы В.А. Абчука, А.П. Альгина, И.Т. Балабанова, П.А. Бобылева, С.Н. Воробьева, В.Н. Вяткина, И.В. Вяткина, В.А. Гамзы, В.В. Глухова, П.Г. Грабового, В.М. Гранатурова, С.И. Грядова, В.В. Жиделевой, М.Г. Лапуста, Б.А. Райзберга, М.А. Рогова, Д.В. Тулина, Н.В. Хохлова, Г.В. Черновой и др.

Вопросы экономики, менеджмента, планирования на предприятиях транспортной системы исследовали: В.Л. Белозеров, Г.В. Бубнова, Ю.В. Буралев, А.С. Бутов, Т.А. Григорьян, М.Г. Григорян, Н.Н. Громов, Н.А. Журавлева, А.А. Зайцев, Л.Ф. Казанская, И.И. Карамышева, Н.А. Козлова, А.В. Курбатова, Б.М. Лапидус, Н.А. Логинова, А.Г. Мартынов, Д.А. Мачерет, П.В. Метелкин, Е.И. Павлова, Е.С. Палкина, В.А. Персианов, А.К. Покровский, Н.С. Усков, Т.В. Федина, Л.С. Федоров, В.В. Хохлов, Ф.И. Хусаинов, Е.В. Черпакова и др.

Изучению аспектов риск-менеджмента в сфере мультимодальных перевозок посвящены труды таких отечественных и зарубежных ученых: В.А. Акимова, К.В. Балдина, Т.П. Барановского, Я.Д. Вишнякова, А.Н. Елохина, Э.Л. Лимонова, В.С. Лукинско, В.В. Лукинско, В.И. Сергеева, Н.А. Троицкой, В.Г. Торского, А. Бака, Р. Габрука, С. Кристиансена, Я. Павелски, М. Цимбал и др.

Однако, несмотря на значительное количество работ по проблемам менеджмента риска, в т.ч. в транспортной сфере, отдельные научно-методические аспекты управления рисками в сфере мультимодальных перевозок остаются недостаточно изученными; методология оценки рисков, построения системы управления рисками мультимодального транспортного оператора практически не нашла отражение в исследованиях экономистов. В связи с этим предлагаемое научное исследование проблемы управления рисками представляется весьма актуальным и своевременным в теоретическом и практическом аспектах.

**Цель исследования** заключается в разработке теоретических, методических положений и практических рекомендаций по построению, внедрению и совершенствованию системы управления рисками мультимодального транспортного оператора.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих **задач**:

- рассмотреть эволюцию, современное состояние, организацию, тенденции и перспективы развития мультимодальных перевозок;

- систематизировать и уточнить определения некоторых основополагающих понятий риск-менеджмента в сфере мультимодальных перевозок («риск мультимодальных перевозок», «риск мультимодального транспортного оператора», «система управления рисками», «рисковой механизм» и др.); классифицировать виды рисков, возникающих в процессе организации и реализации мультимодальных перевозок;

- выявить факторы, влияющие на функционирование, планирование и эффективность построения системы управления рисками мультимодального транспортного оператора;

- провести исследование особенностей системы управления рисками мультимодального транспортного оператора и на их основе разработать алгоритм формирования системы управления рисками мультимодального транспортного оператора, адаптированный к условиям его внешней и внутренней среды; сформировать типовую структуру системы управления рисками мультимодального транспортного оператора;

- разработать и предложить алгоритм оценки рисков мультимодального транспортного оператора и управления ими; сформировать методику оценки рисков при осуществлении мультимодальных перевозок;

- обосновать мероприятия по управлению рисками в процессе организации и реализации мультимодальных перевозок; разработать рекомендации по совершенствованию риск-менеджмента и деятельности мультимодального транспортного оператора; сформулировать рекомендации по организации службы риск-менеджмента мультимодального транспортного оператора.

**Объектом исследования** являются транспортные предприятия и организации, осуществляющие мультимодальные перевозки.

**Предметом исследования** являются процессы формирования и функционирования системы управления рисками, методические и прикладные проблемы оценки рисков мультимодальных перевозок и совершенствования функционирования мультимодального транспортного оператора в условиях риска.

**Теоретической основой исследования** являются положения современных правовых, экономических, психологических теорий, воззрения отечественных и зарубежных ученых в области экономики транспорта и риск-менеджмента, фундаментальные и прикладные исследования транспортных систем и процессов.

**Методологической основой исследования** послужили общенаучные методы познания социально-экономических явлений и процессов (наблюдение, обобщение, анализ, синтез, группировка, сравнение, аналогия, статистические, графические и пр.), общие положения и принципы системного и функционального подходов, общенаучные приемы классифицирования, методы экономико-математического моделирования, экспертных оценок, системного и экономического анализа и др.

**Информационной базой исследования** являются законодательные и нормативные акты РФ; данные официальной статистики; теоретические и методические разработки зарубежных и отечественных экономистов, посвященные рассматриваемой проблеме; монографии, материалы периодической печати, научно-практических конференций и семинаров, информационные материалы, размещенные в сети Internet, отчетные и статистические данные мультимодального транспортного оператора.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в разработке и развитии теоретических и методических положений построения и функционирования системы управления рисками мультимодального транспортного оператора с целью повышения его эффективности, безопасности

и конкурентоспособности.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной, полученные соискателем и выносимые на защиту:**

1. На основе исследования моделей, схем, признаков, организации и реализации мультимодальных перевозок разработана их классификация, которая учитывает принципы их функционирования и ранжирует по потенциальным рискам.

2. На базе проведенного анализа современного состояния и проблем транспортной системы, особенностей и видов мультимодальных перевозок, раскрытия и классификации факторов внешней и внутренней среды мультимодального транспортного оператора уточнено определение понятия «риск мультимодальных перевозок», которое в отличие от ранее предложенных определений учитывает системно-синергетический, процессный и ситуационный подходы к изучению риска и современные тенденции развития отрасли; предложены классификация рисков мультимодальных перевозок, классификация рисков мультимодального транспортного оператора, которые позволяют более аргументировано подходить к выбору методов риск-менеджмента.

3. Обоснованы подходы к построению системы управления рисками мультимодального транспортного оператора, определены ее структура и особенности, обусловленные спецификой отрасли, мультимодальных перевозок, с учетом которых дано определение «система управления рисками мультимодального транспортного оператора».

4. Разработана модель формирования системы управления рисками мультимодального транспортного оператора, базирующаяся на учете состояния, тенденций и перспектив развития транспортной системы, особенностей мультимодальных перевозок и самого мультимодального транспортного оператора, в целях достижения максимальной эффективности деятельности; предложен алгоритм внедрения системы управления рисками и организации отдела управления рисками мультимодального транспортного оператора.

5. Предложены направления повышения эффективности функционирования системы управления рисками мультимодального транспортного оператора, в том числе: разработаны рекомендации по расширению возможностей системы управления рисками; разработана многофакторная модель оценки рисков устойчивости мультимодального транспортного оператора; предложен алгоритм выбора способов обработки рисков несвоевременной доставки груза, практическое применение которых позволяет снижать издержки по формированию конкурентной стратегии оператора.

**Обоснованность и достоверность полученных результатов** диссертационного исследования, выводов и практических рекомендаций, обеспечивается использованием современных теоретических и методологических разработок отечественных и зарубежных ученых и практиков по исследуемым проблемам, международных и национальных

стандартов, нормативно-правовых актов, данных официальной статистики, бухгалтерской отчетности мультимодального транспортного оператора, применением современных методов познания, а также апробацией результатов исследования.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** заключается в развитии теории транспортных систем и процессов, теории риска транспортной отрасли, научном обосновании концепции управления мультимодальными перевозками на основе риск-менеджмента; в развитии теоретико-методических положений формирования системы управления рисками мультимодального транспортного оператора; в методическом обеспечении процессов оценки и управления рисками; в систематизации и развитии положений совершенствования риск-менеджмента, направленных на достижение эффективного и устойчивого развития мультимодального транспортного оператора, транспортной системы и экономики в целом.

**Практическая значимость диссертационного исследования** состоит в доведении результатов исследования до конкретных рекомендаций, ориентированных на использование в управлении предприятиями транспортно-логистического комплекса. Разработанная модель формирования и методика поэтапной оценки риска, рекомендации по совершенствованию риск-менеджмента могут быть использованы в транспортных компаниях, осуществляющих мультимодальные перевозки, при формировании ими своих конкурентных стратегий. В частности, разработанный алгоритм действий по созданию эффективной системы управления рисками нашел применение в ООО «Деловые линии», а обобщенная методика 10-этапной оценки рисков – в ООО «Предприятие транспортного и бытового обслуживания». Применение авторских разработок в области оценки рисков позволит своевременно оптимизировать риск, устранить организационные управленческие проблемы.

Предложенные в диссертации идеи, положения, методики могут быть использованы в учебном процессе при изучении тематического материала, связанного с оценкой рисков, совершенствованием результатов работы предприятий транспортной отрасли (как в вузах транспорта, так и системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки управленцев-транспортников различного уровня).

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Диссертационное исследование соответствует п. 1.4.89 «Планирование и анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятий транспорта» и 1.4.92 «Организация управления на транспорте» паспорта научной специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт).

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Отдельные итоги проведенной работы докладывались и обсуждались на международных научно-практических конференциях в Санкт-Петербурге в 2016-2019 годах и опубликованы в открытой печати. Нарботки и предложения автора диссертации были использованы в учебном процессе, в работе транспортных

предприятий: ООО «Деловые линии», ООО «Предприятие транспортного и бытового обслуживания».

**Публикации.** Основные положения диссертационного исследования отражены в 11 публикациях, объемом 10,6 п.л. (из них авторских – 5,9 п.л.), в т.ч. 5 научных статей в журналах, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России.

**Объем и структура диссертационного исследования.** Диссертационное исследование содержит введение, три главы, заключение, список использованных источников, представляющий 138 наименований, и приложения. Текст диссертации изложен на 161 странице, включает 35 таблиц, 34 рисунка.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ И ОБЛАДАЮЩИЕ НАУЧНОЙ НОВИЗНОЙ**

**1. На основе исследования моделей, схем, признаков, организации и реализации мультимодальных перевозок разработана их классификация, которая учитывает принципы их функционирования и ранжирует по потенциальным рискам.**

Анализ зарубежных и отечественных источников позволил автору проследить эволюцию развития мультимодальных перевозок (МП), предшественниками которых были бимодальные перевозки, различные модели интермодальных перевозок. Автором определены ключевые отличия мультимодальных перевозок от интермодальных перевозок (прежде всего, количество и содержание заключаемых договоров), основные признаки и схемы организации МП, установлены преимущества и «узкие» места МП.

В ходе исследования выявлено, что под термином «мультимодальная перевозка» понимается транспортировка грузов или пассажиров, выполняемая двумя и более видами транспорта по одному договору, согласно которому МТО несет ответственность за всю перевозку.

В нормативно-правовой базе РФ не дано точного определения понятия «мультимодальные перевозки». В связи с этим, по мнению автора, следует усовершенствовать законодательную и нормативно-правовую базу, путем внесения соответствующих терминов сферы МП, чтобы обеспечить согласованность с руководящими актами ЕС, а также скорректировать транспортно-таможенные механизмы и процедуры.

Установлено, что основными признаками МП являются: участие в перевозочном процессе сразу несколько видов транспорта; использование специализированной инфраструктуры и оборудования; контроль МТО всего перевозочного процесса от начального до конечного пункта; заключение грузоотправителем договора исключительно с оператором перевозки; единые сквозная ставка фрахта, транспортный документ; одна грузовая единица; большое значение информационно-коммуникационных систем.

Проведенные исследования позволили выделить основные экономические, юридические, организационные, информационные принципы



функционирования МП, которые позволяют обоснованно подходить к процессу организации и реализации МП и к выявлению рисков в сфере мультимодальных перевозок.

На основе выявленных особенностей, схем реализации и принципов функционирования МП разработана классификация МП по следующим критериям (см. рис. 1).

В диссертационном исследовании выявлены ключевые недостатки и преимущества МП. К последним следует отнести: доступность, удобство, гибкая логистика, адаптации под запросы и нужды клиентов, снижение затрат по доставке грузов «от двери до двери» и времени на погрузочно-разгрузочные работы и транспортировку, повышение уровня сохранности перевозимых грузов, упрощение процедур оформления транспортных документов и таможенных формальностей, автоматизация и комплексная механизация и пр.

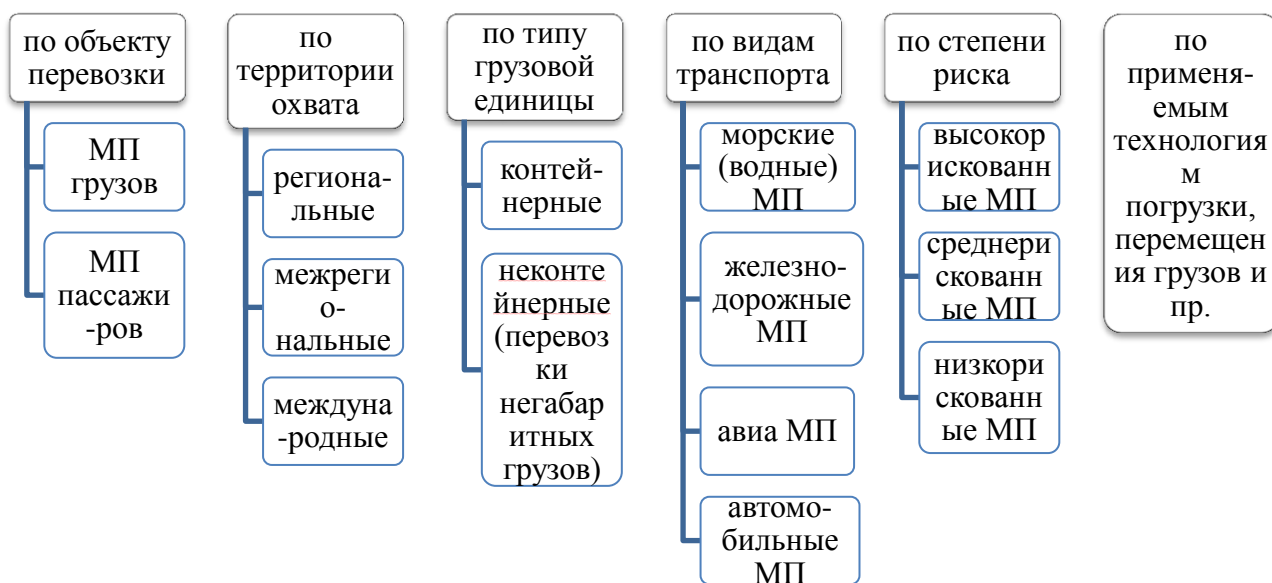


Рисунок 1. Классификация мультимодальных перевозок

Источник: составлено автором

Система и уровень рисков МТО, планирование программы по эксплуатации подвижного состава предприятия и процесс построения эффективной СУР напрямую зависят от особенностей, технико-экономических характеристик каждого вида транспорта, задействованного в МП. В работе рассмотрена система показателей, проведено сравнение достоинств и недостатков всех современных видов транспорта, проранжированы МП по уровню риска.

На основе проведенного анализа современного состояния транспортной отрасли, определены ключевые тенденции, перспективы и проблемы развития МП и транспортной системы РФ, а также основные меры по исправлению ситуации. К основным тенденциям развития транспортной системы РФ и системы МП автор относит: глобализацию, цифровизацию, экологизацию, контейнеризацию, повышение требований к качеству и безопасности транспортных услуг и пр. Одной из предпосылок дальнейшего ускоренного развития МП является необходимость построения эффективной,

адаптированной к факторам макро- и микроуровня системы управления рисками МТО.

**2. На базе проведенного анализа современного состояния и проблем транспортной системы, особенностей и видов мультимодальных перевозок, раскрытия и классификации факторов внешней и внутренней среды мультимодального транспортного оператора уточнено определение понятия «риск мультимодальных перевозок», которое в отличие от ранее предложенных определений учитывает системно-синергетический, процессный и ситуационный подходы к изучению риска и современные тенденции развития отрасли; предложены классификация рисков мультимодальных перевозок, классификация рисков мультимодального транспортного оператора, которые позволяют более аргументировано подходить к выбору методов риск-менеджмента.**

В процессе анализа этапов развития теории риска, обобщения существующих трактовок понятия «риск», его свойств и функций, а также выявленных особенностей МП, автор выделяет специфические факторы риска организации и реализации МП, предлагает свою трактовку определений «риск мультимодальных перевозок», «риск МТО».

Риск мультимодальных перевозок (РМП) – это потенциальная вероятность возникновения убытков, дополнительных расходов, получения доходов ниже прогнозируемых, а также возможной потери ресурсов в процессе выполнения операций по организации и реализации мультимодальных перевозок на разных уровнях декомпозиции транспортной системы. РМП можно обозначить как негативное (позитивное) влияние внешней или внутренней среды на перевозочный процесс, которое может привести либо к невыполнению условий договора МП, возникновению материальных, финансовых, человеческих и др. потерь, либо получению дополнительных доходов или иных преимуществ.

Эффективность организации оценки и управления рисками определяется компетентной, научно обоснованной классификацией рисков. Восполняя пробел отсутствия общепринятой классификации рисков в сфере мультимодальных перевозок, автор разработал классификацию рисков мультимодальных перевозок (см. рис. 2), а также классификацию рисков МТО (см. рис. 3).

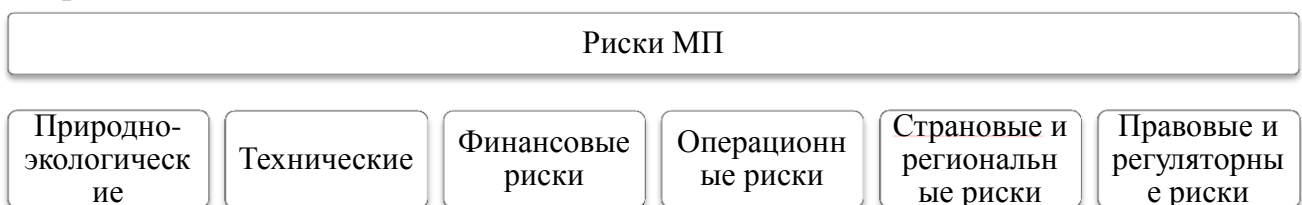


Рисунок 2. Классификация рисков мультимодальных перевозок

Источник: составлено автором

Предложенные классификации рисков позволяют принимать более качественные решения, относительно результативного использования методов

риск-менеджмента, а также выбора оптимальной структуры системы управления рисками МТО, рискованной политики и планировании деятельности предприятия.

**3. Обоснованы подходы к построению системы управления рисками мультимодального транспортного оператора, определены ее структура и особенности, обусловленные спецификой отрасли, мультимодальных перевозок, с учетом которых дано определение «система управления рисками мультимодального транспортного оператора».**

Важнейшей исходной предпосылкой целенаправленного формирования СУР МТО является идентификация сильных и слабых сторон, возможностей, угроз его интересам. СУР необходимо формировать специально под каждую организацию с учетом факторов ее внешней и внутренней среды. Применив PEST-анализ и SWOT-анализ для выявления данных факторов, автор определил факторы, оказывающие значительное влияние на планирование, организацию и реализацию МП, деятельность МТО, формирование портфеля рисков МТО, построение и функционирование эффективной СУР.

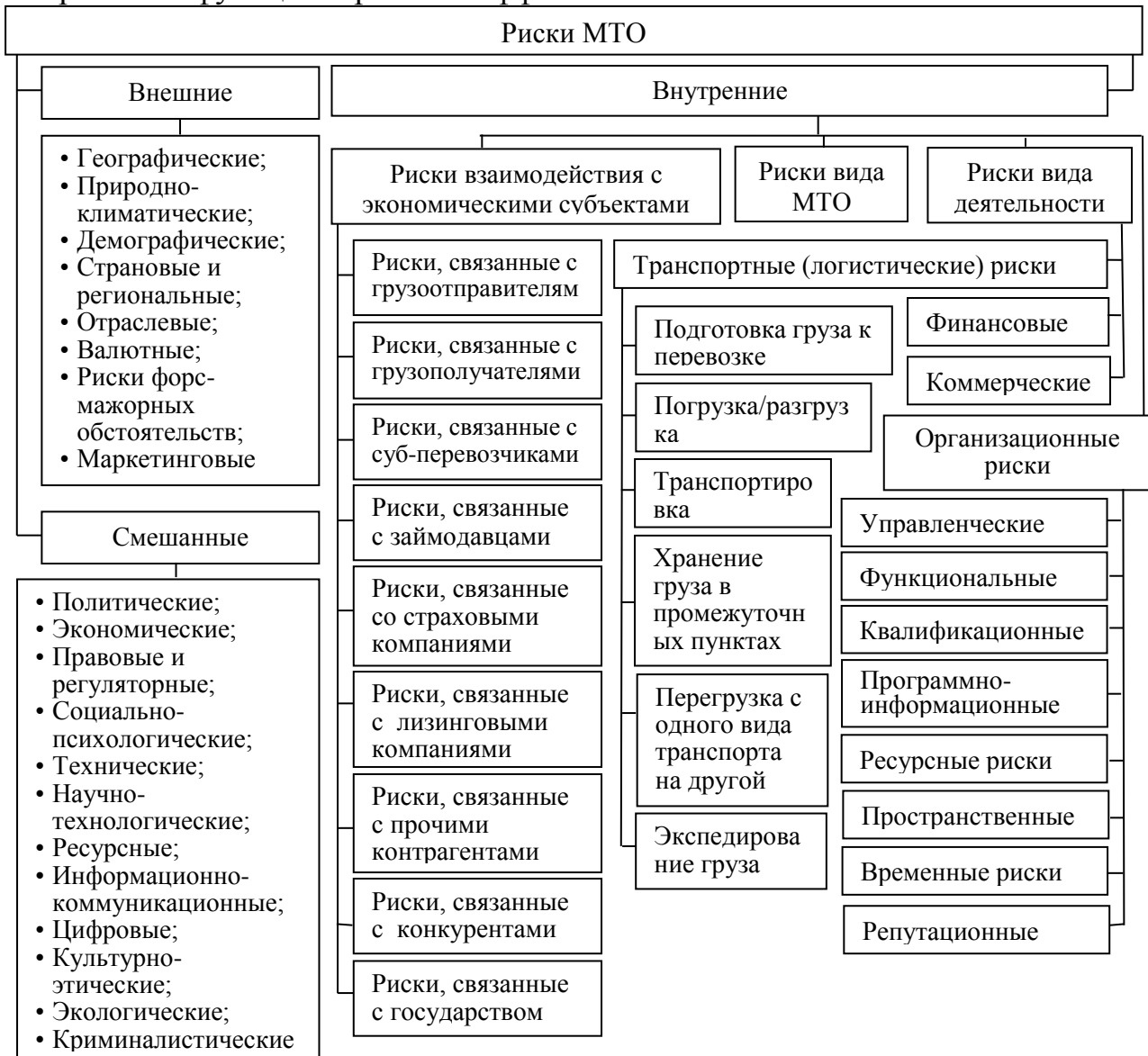


Рисунок 3. Классификация рисков МТО

Источник: составлено автором

Анализ экономической литературы позволил автору выработать свое понимание системы управления рисками МТО, как целостной, интегрированной системы, призванной обеспечивать эффективное функционирование МТО в условиях риска, оказывающей постоянную поддержку администрации в ходе подготовки, принятия и исполнения управленческих решений в сфере МП путем своевременной и эффективной идентификации, оценки, управления, прогнозирования, диагностики рисков и снижения отрицательных последствий их реализации.

В ходе исследования выявлены основные подходы к формированию СУР: функциональный, субъектно-объектный, исходя из портфеля рисков МТО, уровня, задач, технологии управления, организации процесса управления.

В работе сформирована типовая структура СУР МТО (см. рис. 4), подробно рассмотрены основные составляющие СУР: объекты, субъекты, механизм риск-менеджмента и их элементы. Установлено, что структура СУР должна отвечать интересам, целям и задачам МТО, а также соответствовать уровню его компетенций, возможностям и факторам внешней и внутренней среды.

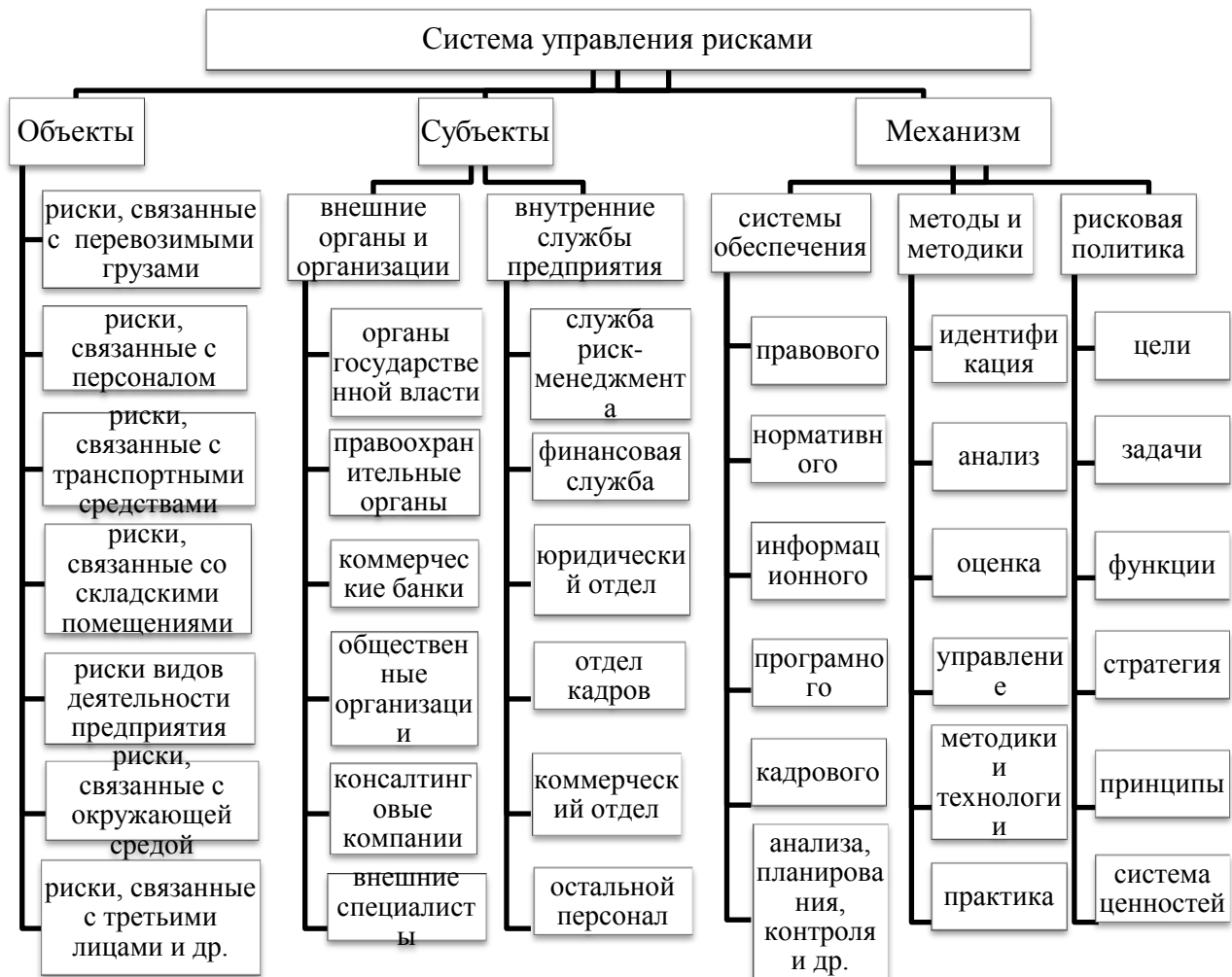


Рисунок 4. Структура системы управления рисками МТО

Источник: составлено автором

Выявлено, что специфика СУР конкретного МТО предопределяется:

- особенностями транспортной отрасли (специфичность транспортной услуги, организационная структура, условия и режим труда персонала, структура активов, структура затрат и пр.);
- особенностями МП (использование сразу нескольких видов транспорта, контейнеров; ответственность по договору; взаимодействие с грузоотправителем и суб-перевозчиками и пр.);
- особенностями самого МТО (организационно-правовая форма, размер, месторасположение, уровень компетентности персонала, сезонность и пр.).

**4. Разработана модель формирования системы управления рисками мультимодального транспортного оператора, базирующаяся на учете состояния, тенденций и перспектив развития транспортной системы, особенностей мультимодальных перевозок и самого мультимодального транспортного оператора, в целях достижения максимальной эффективности деятельности; предложен алгоритм внедрения системы управления рисками и организации отдела управления рисками мультимодального транспортного оператора.**

В работе предложена модель формирования СУР МТО (см. рис. 5).

Модель основана на учете уровня и тенденций развития транспортной системы, МП, МТО, его модели управленческой деятельности, разработке и реализации комплекса мероприятий правового, финансово-экономического, организационного, процессно-технологического, социально-психологического, информационно-коммуникационного характера, мониторинга и контроля.

В целях роста комплексной безопасности МТО, эффективности риск-менеджмента автором разработан алгоритм действий по созданию эффективной СУР (см. рис. 6), определено место Отдела по управлению рисками в СУР МТО, предложена его типовая организационная структура, определены функциональные обязанности специалистов отдела и основные внутренние регламентирующие документы по управлению рисками. Разработана карта рисков ООО «Деловые линии».



Рисунок 5. Модель формирования СУР МТО

Источник: составлено автором

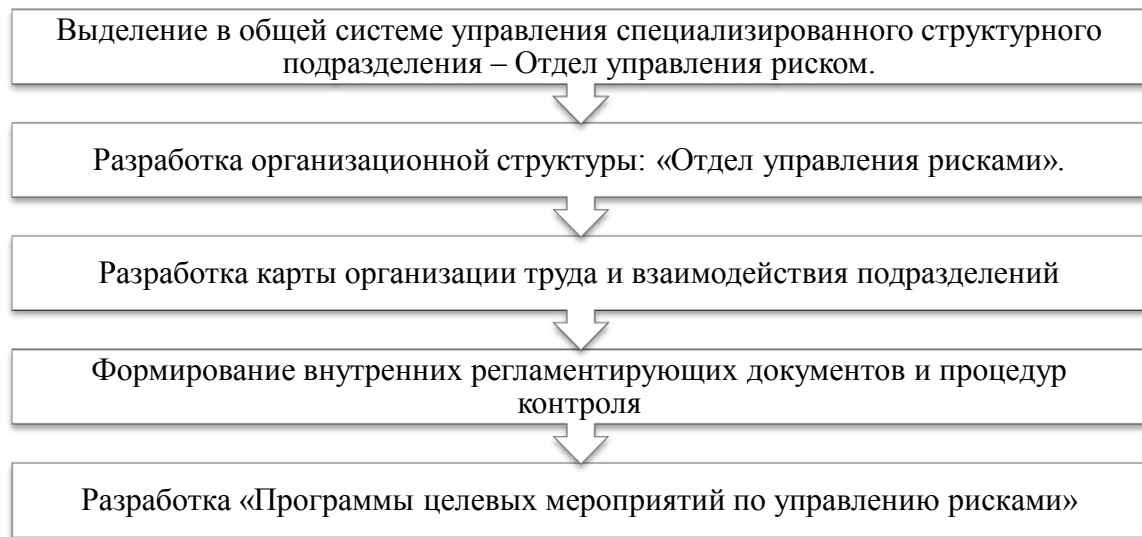


Рисунок 6. Алгоритм внедрения СУР МТО

Источник: составлено автором

На основе систематизации положений, изложенных в экономической литературе, международных и национальных стандартах, относительно сущности, задач, видов, процесса менеджмента риска и его элементов, была выработана трактовка понятия «механизм риск-менеджмента», разработан алгоритм менеджмента рисками МТО при осуществлении мультимодальных перевозок, состоящий из пяти взаимосвязанных направлений деятельности, каждый из которых подробно освещен в работе (см. рис. 7).

Аналитический уровень:

- 1. проведение анализа макро- и микросреды,
- 2. классификация рисков,
- 3. качественная и количественная оценка рисков,

Уровень управленческих решений:

- 4. выбор методов управления рисками,
- 5. мониторинг

Рисунок 7. Этапы риск-менеджмента МТО

Источник: составлено автором

**5. Предложены направления повышения эффективности функционирования системы управления рисками мультимодального транспортного оператора, в том числе: разработаны рекомендации по расширению возможностей системы управления рисками; разработана многофакторная модель оценки рисков устойчивости мультимодального транспортного оператора; предложен алгоритм выбора способов обработки рисков несвоевременной доставки груза, практическое применение которых позволяет снижать издержки по формированию конкурентной стратегии оператора.**

В работе предложена методика оценки рисковей устойчивости МТО на основе многофакторной модели, в качестве элементов которой включены рискоемкость, фондоотдача, доля основных фондов в сумме собственного капитала и долгосрочных обязательств, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансовой зависимости (ф. 1):

$$PУ = \frac{ФP+OА}{СК} = \frac{ФP+OА}{BP} \times \frac{BP}{OФ} \times \frac{OФ}{СК+ДО} \times \frac{СК+ДО}{BB} \times \frac{BB}{СК} = \frac{ФP+OА}{BP} \times \frac{BP}{BB} \times \frac{BB}{СК} \quad (1)$$

где ФР – фонд риска;

ОА – оборотные активы;

СК – собственный капитал;

BP – выручка;

ОФ – основные фонды;

ДО – долгосрочные обязательства;

BB – валюта баланса.

Из данной модели видно, что ключевыми направлениями повышения PУ являются снижение рискоемкости, рост оборачиваемости и снижение финансовой зависимости.

В диссертационном исследовании проведены анализ методов качественной и количественной оценки рисков, исследования зарубежного опыта оценки рисков. Расширяя инструментарий риск-менеджмента предложена авторская методика оценки рисков МП – «обобщенная методика 10-этапной оценки рисков», преимущество применения которой состоит в учете специфики МТО, комплексности, системности, разумной ограниченности, приемлемой трудоемкости, доведении результатов оценки до конкретных лиц с целью принятия эффективных управленческих решений.

Учитывая особенности организации и реализации МП и классификацию РМП, автор разработал классификацию методов управления рисками (см. рис. 8).

С учетом классификации рисков по объектам МП (транспортное средство, груз, персонал, погрузка, разгрузка и транспортировка, природа) и систематизации последствий их реализации предложены способы их обработки. Автором предложена и применена методика выбора оптимального решения относительно способов обработки рисков несвоевременной доставки груза на основе парных сравнений. Установлено, что в силу специфики МП основными приемами управления рисками МТО являются диверсификация, самострахование, страхование.

В работе разработаны основные рекомендации по управлению: финансовыми, операционными, страновыми и региональными, правовыми и регуляторными рисками МТО на примере ООО «Деловые линии», применение которых позволит повысить конкурентоспособность оператора на рынке.





Рисунок 8. Классификация методов управления рисками МТО

Источник: составлено автором

Разработан комплекс мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Деловые линии» в условиях риска, включающий в себя: рост объемов формирования сборных грузов; расширение сотрудничества с транспортными компаниями, занимающимися железнодорожными перевозками; модель выбора вида рискованной политики с учетом уровней развития риск-менеджмента и планирования МТО. Определен перечень мероприятий по расширению возможностей СУР, в т.ч.:

- повышение качества клиентского сервиса путем сокращения времени доставки грузов, персонализации тарифов, предложения индивидуальных логистических решений;
- внедрение интегрированных информационных систем поддержки управления перевозками, портфелем клиентов и подрядчиков, инвестиционными проектами, рисками и управление экономикой МТО;
- обеспечение совместимости баз данных технико-экономических показателей, показателей риска и параметров эффективности технологий, переход на использование стандартных и аттестованных технологических данных;
- внедрение новых цифровых технологий в целях обеспечения информационной и пр. безопасности, активизации маркетинга, автоматизации внутреннего документооборота, процессов принятия оперативных решений, снижения расходов, контроля процесса приема, обработки, складирования, хранения и транспортировки грузов (посылок), содержания и эксплуатации транспортных средств;

- установка на транспортных средствах датчиков с дистанционным мониторингом (телеметрией) в целях точного определения места, времени и пр. ДТП, форс-мажорных ситуаций, фактических потерь; телематический контроль соблюдения требований техники безопасности сотрудниками, параметров физического состояния сотрудников, сохранности грузов, логистических терминалов, инфраструктуры, оборудования, параметров транспортировки и перевалки грузов;

- применение приложения Digital Driver, использующего датчики смартфонов в качестве автономного решения для управления рисками и взаимодействия с экипажами или в паре с устройством, позволяющим управлять авариями и претензиями с помощью телематики;

- использование технологий блокчейн (в т.ч. Ripple и Corda) в целях минимизации курсовых потерь в результате трансграничных транзакций в разных валютах; искусственного интеллекта; технологий сенсорики (телематики);

- разработка и применение ПО для повышения точности оценки и проверки состояния и репутации контрагентов;

- повышения качества клиентских коммуникаций на основе предоставления клиентам «Личного кабинета» в веб- и мобильных приложениях, использования чатботов;

- использование телематических страховых продуктов, страхования по требованию (on-demand insurance);

- участие в системе взаимного страхования (P2P страховании).

Произведена оценка рисков реализации мероприятий по совершенствованию СУР ООО «Деловые линии», на основе которой сделан вывод, что комплекс предложенных автором мероприятий следует реализовать.

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, усложнение и качественное преобразование современных транспортных систем вызывает необходимость внедрения эффективных систем управления рисками на уровне МТО. Исследования автора, заключающиеся в разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций по построению и совершенствованию СУР мультимодального транспортного оператора, создают реальные предпосылки для дальнейшего углубленного построения теории и практики риск-менеджмента в сфере МП.

### **IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

**Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК**

1. Кириллов А.Н. Совершенствование оценки рисков в предпринимательских транспортных структурах / Кириллов А.Н. // Экономический вестник Республики Татарстан. – 2017. - № 3. – С.56 – 63.

2. Кириллов А.Н. Анализ современного состояния развития предпринимательства в транспортном комплексе / Латыпова Р.Р., Юшкова В.В., Кириллов А.Н. // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета №3(105) часть II. – СПб, 2017 г. – С.167 – 174.

3. Кириллов А.Н. Методика количественной оценки экономических рисков при организации интермодальных перевозок / Латыпова Р.Р., Кириллов А.Н. // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. № 1 (103) часть II. – СПб, 2017 г. – С.104 – 110.

4. Кириллов А.Н. Развитие системы мультимодальных перевозок в новых технологических условиях / Круглова И.А., Кириллов А.Н. // Ученые записки Международного банковского института №2(28). – СПб, 2019 г. – С.122 – 135.

5. Кириллов А.Н. Управление рисками и безопасностью транспортного предприятия: российский опыт / Кириллов А.Н. // Ученые записки Международного банковского института №3(29). – СПб, 2019 г. – С.158 – 172.

**Статьи в международных, межвузовских, региональных и других изданиях**

6. Кириллов А.Н. PEST и SWOT – анализы при исследовании макросреды (внешней среды) ООО «Деловые линии» / Кириллов А.Н. // Материалы III Международной конференции «Образование, экономика, культура» // Международная научно-практическая конференция. – СПб, 12-14 ноября 2016 г. – С.134 – 142.

7. Кириллов А.Н. Риски в системе интермодальных перевозок / Кириллов А.Н. // Материалы 111 Международной конференции «Образование, экономика, культура» // Международная научно – практическая конференция. – СПб, 12-14 ноября 2016 г. – С.143-154.

8. Кириллов А.Н. Совершенствование оценки рисков в предпринимательской деятельности / Кириллов А.Н. // «Двадцать вторая Санкт – Петербургская ассамблея молодых ученых и специалистов» // Сборник тезисов – Санкт-Петербург: СПбГУПТД. – 2017. – С.25.

9. Кириллов А.Н. Методы управления риском на предприятиях автомобильного транспорта «Модернизация Российской экономики: Прогнозы и реальность» / Латыпова Р.Р., Микрюков А.А., Кириллов А.Н. // Сборник научных трудов III Международной научно – практической конференции. – СПб, 2017 г. – С.410 – 415.

10. Кириллов А.Н. Транспортный комплекс. Итоги экономического кризиса 2015-2016 годов «Модернизация Российской экономики. Прогнозы и реальность» / Латыпова Р.Р., Микрюков А.А., Кириллов А.Н. // Сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции. – СПб, 2017 г. – С.415 – 420.

11. Кириллов А.Н. О деятельности транспортной компании в условиях риска / Кириллов А.Н. // XVIII Международная научно-практическая конференция «Смирновские чтения-2019. «Цифровая экономика и финансовые кибертехнологии: проблемы и перспективы» Материалы конференции Международный Банковский Институт. – СПб, 21 марта 2019 г. – С.179 – 183.