



Дмитрий Стапан,
к. и. н. докторант Российской академии
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации
по специальности «экономика»,
имеет 11-летний опыт работы на крупных
предприятиях на руководящих должностях,
специализируется на аутсорсинге и инсорсинге

КАК И ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ОТДАЮТ ЛОГИСТИКУ НА АУТСОРСИНГ В РОССИИ?

Часть II

Аннотация. Автор исследует историю логистического аутсорсинга в РФ. Анализ строится на основе комплексной теории. За основу взяты отрасли с наибольшим объемом логистических операций – добывающая, торговля и др. Аутсорсинг логистики будет расти, но этот инструмент надо умело использовать.

Ключевые слова. Аутсорсинг, логистика, транспорт, конкурентное преимущество, железнодорожный.

Annotation. The author explores history of logistics outsourcing in Russia. He analyses it through a comprehensive set of theory. Industries with massive logistics operations are taken as example – raw materials, retail, etc. Outsourcing will be developing fast. It is a good tool, but it has to be used wisely.

Key words. Outsourcing, logistics, transport, competitive advantage, rail cargo.

Цель настоящей статьи – разобраться в том, как российские компании, для которых логистический бизнес не является основным, передают (или отказываются передавать) его на аутсорсинг, а главное – почему. Автор отвечает на эти вопросы, а также категорически не соглашается с утверждением о неразвитости аутсорсинга в России.

Вертикальная интеграция с логистическими цепями – не единственный путь для российских производителей сырья.

Например, «Евраз», создав собственную компанию «Евраз-транс», одним из первых решил перейти к аутсорсингу, продав свою инсорсинговую компанию независимому железнодорожному логистическому оператору «Нефтетранссервис» в 2012 г. за 10 млрд руб., который остался базовым перевозчиком компании. «Евраз» отдал на аутсорсинг управление перевалкой в своем

морском порту в Находке. Так же поступил и Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), продав своего перевозчика «Глобалтранс», который также сохранил контракты на перевозку с ММК и «Металлоинвестом». «Северсталь» тоже перешла к модели аутсорсинга, реализовав «Стальтранс» в пользу Universal Cargo Logistics (UCL) и передав на аутсорсинг «РЖД Логистике» управление собственными внутрицеховыми железнодорожными путями необщего пользования (15,7 км) и маневровые локомотивы.

Примеру «Евраз» последовала компания-производитель угля «Сибирский деловой союз» (СДС). В составе холдинга находился крупный оператор вагонов «Новотранс» (входит в топ-10 операторов вагонов в России), из-за хронической убыточности которого СДС, начиная с 2013 г., искал на него покупателя. Продать «Новотранс» удалось лишь в 2015 г., причем в отличие от «Евраз-транса» он был реализован без грузовой базы [13].

АФК система начала продажу «СГ-Транса» после потери контроля над «Башнефтью». «РН-транс» «Роснефти» постепенно трансформировался из перевозчика в экзитивного оператора компании и сейчас лишь частично покрывает потребности Роснефти собственными вагонами (7,4 тыс. ед.¹). Основные железнодорожные перевозки «РН-Транс» с 2015 г. передал на 5-летний аутсорсинг, его поставщиками стали «Совфрайт-Совмортранс», RailGarant, Globaltrans и др.

Крупнейший производитель алюминия в России «Русал» принципиально не владеет транспортной и морской инфраструктурой и выбирает на конкурсной основе аутсорсинговых провайдеров логистических услуг. Это положение помогает ему активно выступать на стороне ФАС в споре по тарифам портов.

«СИБУР» в 2015 г. продал построенный терминал в Усть-Луге группе

¹ В собственности и управлении на 2014 г. По данным Infoline-аналитика.

отечественных и иностранных инвесторов, решив не оставлять портовую инфраструктуру в своей цепочке добавленной стоимости. Так же, по сообщениям СМИ, планирует поступить и «Евраз»: в 2016 г. он активизировал переговоры о продаже порта в Находке. Интересно, что порт, переваливший в 2015 г. 9,2 млн т, предлагается вместе с долгосрочным контрактом с «Евразом». Фактически «Евраз» предлагает продать порт, сохранив долгосрочные отношения аутсорсинга по перевалке угля и металла [36].

Стоит отметить, что крупнейшими аутсорсинговыми перевозчиками сырьевых грузов остаются РЖД и его дочерние структуры. В структуру РЖД входит 193 компании, одна только Федеральная грузовая компания (ФГК) занимает 12,4% рынка по числу вагоноотправок и располагает 130 тыс. вагонов [35]. Если предположить, что сырье занимает в грузоперевозках РЖД такую же долю, как и в перевозках по железной дороге в целом (более половины), то железнодорожная монополия является основным поставщиком логистических услуг для промышленных компаний и оставляет экзотичных и независимых перевозчиков позади [11]. Действительно, в III квартале 2016 г. она обошла по объемам перевезенных грузов крупнейшего оператора вагонов UCL.

Из приведенных фактов, отражающих разнонаправленные тенденции в транспортном аутсорсинге, можно сделать несколько выводов.

1. Исторически сырьевые компании вынуждены были обеспечивать себя транспортной инфраструктурой, причем не только вагонами, но и железными дорогами: РЖД не могли справиться с ростом грузов и инвестициями.

2. По мере развития РЖД как монополии и еще бурного роста частных перевозчиков часть компаний стала отказываться от инсорсинговых операций в пользу аутсорсинга. Тренд последних лет – конкурсы с открытой борьбой между аутсорсерами, в ходе которых удается значительно снизить цену на перевозки.

3. Некоторые компании сосредоточились на основных направлениях бизнеса, избавляясь от логистических подразделений, некоторые продолжают развивать вертикально-интегрированные структуры.



...из-за стремления все контролировать владелец Ford Motors Генри Форд в начале XX века проиграл конкурентную борьбу директору General Motors Альфреду Слоуну.

Некоторые, как, например, UCL, развивают свои инсорсинговые логистические компании в лидеров рынка перевозок, хотя последнее больше исключение, чем правило.

Вместе с тем можно сделать вывод, что в основном владельцы компаний стремятся оставить всю логистическую цепочку в своих руках. Стремление не просто контролировать, а владеть всей цепью поставок вообще характерно для развивающихся экономик Турции, Китая, Бразилии и др.

В условиях кризиса, когда цены на услуги всегда снижаются и стремительно увеличивается число крупных аутсорсинговых логистических компаний, универсальная логика требует отказа от хозспособа/инсорсинга в пользу аутсорсинга. Однако мы наблюдаем зачастую обратные тенденции – стремление консолидировать в своих руках еще больше. Здесь уместно напомнить, что именно из-за стремления все контролировать владелец Ford Motors Генри Форд в начале XX века проиграл конкурентную борьбу директору General Motors Альфреду Слоуну.

1. Сектор торговли (ритейл)

В российском ритейле складывается схожая картина, но с одним исключением: доставка осуществляется в основном автомобильным грузовым транспортом.

Большинство крупных ритейлеров содержат свои логистические службы, не пользуясь аутсорсингом. Общая доля аутсорсинга в ритейле, самом продвинутом с точки зрения управленческих ноу-хау сегменте российского бизнеса, по мнению экспертов, составляет не более 25%, тогда как в развитых странах, например в Германии, ритейлеры практически полностью передают логистику на аутсорсинг [8].

Собственную логистику развивают «Магнит» (12 787 магазинов) и его ближайший конкурент X5 Retail Group (7020 магазинов) [15]. «Магнит» рас-

полагает собственным автопарком в более чем 5,8 тыс. автомобилей, X5 Retail Group – 2 тыс. [21, 40]. Сеть «Дикси», управляющая 2749 магазинами, не отстает от конкурентов (800 грузовиков), так же поступает и ритейлер «Лента». «Магнит», по мнению участников рынка, обладает одной из наиболее эффективных систем логистики, и передавать ее на аутсорсинг не имеет смысла.

Компания X5 одновременно с поддержанием собственной структуры перевозок также экспериментирует с аутсорсингом, разработав онлайн-платформу GoCargo, где прошедшие проверку сторонние провайдеры могут получить от нее заказ на перевозку грузов. Планируется, что через эту систему магазины группы X5 будут размещать до 30% объема грузоперевозок в 2017 г. [2]. Пример X5 интересен с точки зрения зрелого поведения заказчика логистических услуг. Он не наращивает собственные мощности для покрытия пикового спроса на перевозки, а привлекает аутсорсинговые компании. Вывод GoCargo на рынок в качестве самостоятельного логистического Убера (Uber) позволит компании шагнуть по шкале сорсинга в сторону ОЦО, оперирующего на рынке.

Не все ритейлеры обладают собственным автопарком. Так, крупнейший ритейлер в сегменте бытовой техники и электроники «М-Видео» не пользуется корпоративным автопарком, передав эту функцию на аутсорсинг, поскольку считает продажей основной компетенцией и направляет все усилия на ее развитие [30]. Сравнительно небольшим собственным автопарком (до 200 единиц) обладает и «Эльдорадо» – второй по величине продавец бытовой техники. Это объясняется меньшей долей транспортных издержек в конечной цене бытовой техники, а также несопоставимостью масштабов бизнеса розницы товаров повседневного спроса и аппаратуры: объем оборота за 2015 г. лидера первого сегмента «Магнита» в пять раз превосходит

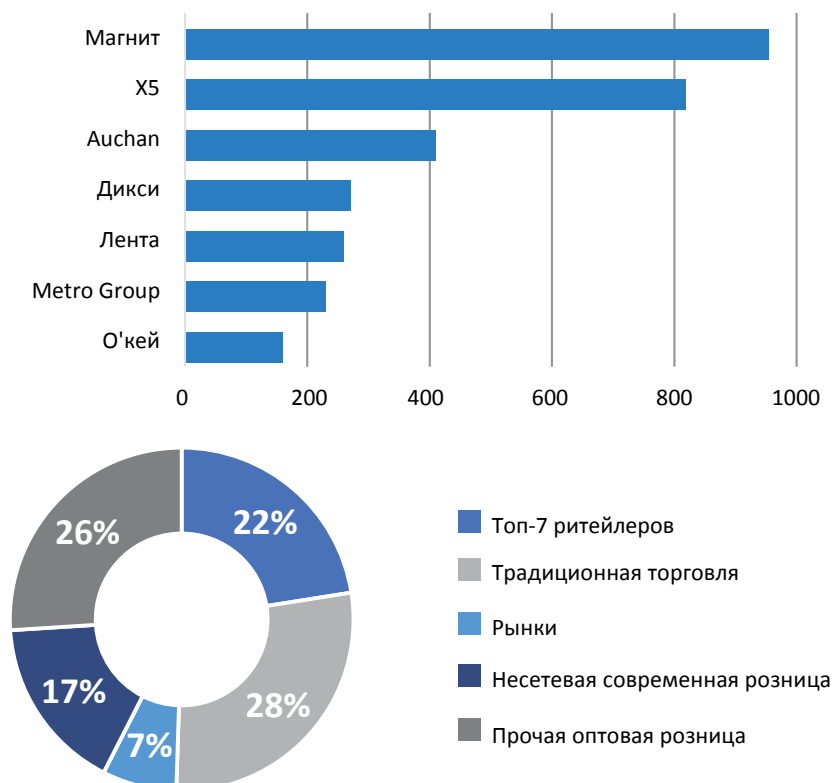


Рисунок 1. Выручка ритейлеров в 2015 г. и структура рынка ритейла [9]

оборот лидера второго сегмента «М-Видео» (рис. 1).

Выше мы коснулись автотранспортных перевозок ритейлеров. Однако очевидно, что они пользуются и другими видами перевозок – морскими, железнодорожными, контейнерными, авиа. Здесь большую роль играют аутсорсинговые компании, так как держать на балансе порты, суда и контейнеры невыгодно. Однако и здесь нет 100% единства. Так, группа X5 решила в кризис с целью большего контроля над ценами и сокращения сроков таможенной очистки перейти к прямому импорту зарубежного ассортимента товаров и продуктов. В 2016 г. X5 увеличила долю прямого импорта почти на 90% и теперь самостоятельно ввозит половину импортных товаров. Это отличается от общего поведения игроков отрасли, которые снизили прямой импорт в 2016 г. на 3%. Например, «Магнит» и «Дикси» ввозят сами только 9% импортных товаров, «Лента» – 5%. Последние компании традиционно производят аутсорсинг импортных и таможенных операций профессиональным импортерам и таможенным брокерам [22].

Одновременно ритейлеры наращивают присутствие на рынке склад-

ской недвижимости, активно арендуя склады для собственной логистики, а еще чаще приобретая их. Только один «Магнит» располагает 34 распределительными центрами по России. Данная тенденция наблюдалась в кризис 2008–2009 г. и 2014–2016 г. Этому способствует как имеющаяся ликвидность у ритейла, так и снижение в кризис стоимости квадратного метра складов [33]. Девелоперы в кризис практически отказываются начинать новые проекты, если заранее не найдут арендатора. Часто объекты строятся под нужды конкретного клиента. Это приводит к тому, что вторыми по объему арендаторами

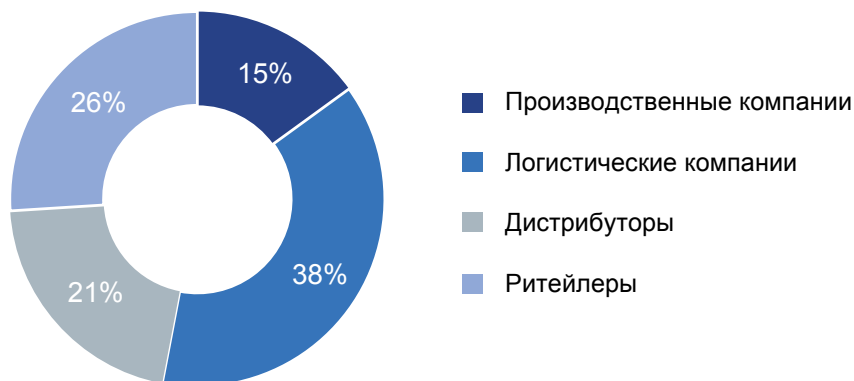


Рисунок 2. Ключевые арендаторы складских помещений по данным NaiBesar

наряду с логистическими компаниями в складских помещениях являются ритейлеры (рис. 2).

У интернет-торговли, объем которой еще в 2016 г. превысил 1 трлн руб., складывается иная ситуация. В силу небольшого объема торговли и нецелесообразности содержать склад и службу доставки большинство интернет-ритейлеров отдают эти функции на аутсорсинг. Их обслуживают небольшие логистические и курьерские компании, реже – операторы экспресс-доставки. Велика и доля Почты России в дистанционной доставке товаров – 33% [12].

Однако у крупного интернет-ритейла наблюдается лишь частичный аутсорсинг. Например, развивая собственную логистику, крупнейший онлайн-ритейлер «Юлмарт» не только имеет в аренде и собственности 150 тыс. м² складских помещений, обеспечивающих работу центров исполнения заказов, но и планирует расширить их до 390 тыс. к 2021 г. Для этого он планирует привлечь девелоперов, чтобы они построили площади под его требования с последующей долгосрочной арендой последним. Таким образом, «Юлмарт» не передает на аутсорсинг логистику, но и не планирует заниматься бизнесом в сфере недвижимости, предпочитая арендовать склады [14]. Совмещать аутсорсинг и собственное производство «Юлмарт» собирается и в выдаче заказов. Ритейлер планирует открыть по франшизе 600 дополнительных центров выдачи к 2020 г. к уже имеющимся 450 собственным. В этом случае организовывать выдачу заказов будут аутсорсинговые компании, в том числе логисты DPD, UPS и др. [5].

Из сказанного можно сделать вывод, что и розничная торговля за редким исключением пока скептически от-

носятся к аутсорсингу логистических функций. Причин этому несколько:

1) многие компании идут по пути активной экспансии либо только заканчивают его и переходят к стадии органического роста. Во время экспансии сильна тенденция контролировать все процессы, в том числе логистику;

2) развитию отношений аутсорсинга между операторами и ритейлерами мешает отсутствие выбора среди логистических операторов, работающих по всей России. И это естественно: откуда они могли появиться, когда весь бизнес стремился развивать собственные логистические подразделения;

3) третьим фактором можно назвать экономию на масштабе. Чем больше бизнес, тем больше соблазн развить собственное логистическое подразделение, так как это всегда можно оправдать экономией на масштабе. То, что это отвлекает внимание менеджмента от развития основного бизнеса, отходит на второй план.

2. Ведомственный транспорт

Как мы отмечали, перевозки сырья и товаров широкого потребления занимают большую часть транспортировки грузов. Вместе с тем за кадром остается большой пласт перевозок, осуществляемый ведомственным транспортом предприятий, который в отличие от транспорта общего пользования перевозит только пассажиров и грузы собственной организации.

Именно на него, как показано на рис. 3, приходится 70% грузов, перевезенных автомобильным транспортом.

Росстат не раскрывает данные по такому транспорту, однако к нему можно с большой долей вероятности отнести грузовой транспорт промышленных предприятий и иных коммерческих организаций, включая упомянутых выше субъектов розничной торговли.

В российских промышленных компаниях имеются значительные автопарки. Автор сам руководил проектом выделения автотранспорта в одной из крупных энергетических компаний, где он насчитывает более 10 000 ед.

Наличие больших автопарков отражает неготовность передавать эту функцию на аутсорсинг по причине

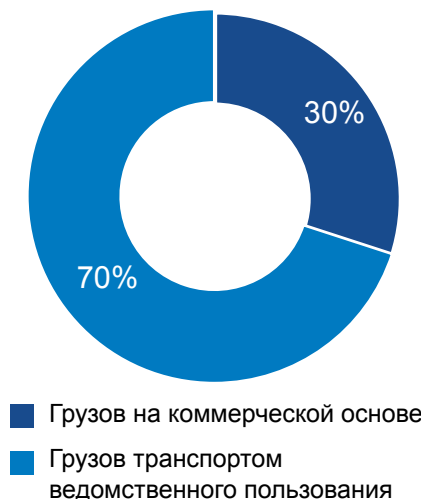


Рисунок 3. Доля перевозки грузов коммерческим и ведомственным транспортом (по данным Росстата)

субъективного восприятия рынка подобных услуг как неразвитого, а также недоверия к аутсорсингу в принципе. Работа по принципу «доверяю тому, что контролирую» свойственна российским предприятиям. Доверие, как мы не раз повторяли, является одним из 4 факторов нормального функционирования рынка аутсорсинга.

Интересно, что статистика прямо свидетельствует о том, что ведомственный автотранспорт используется менее эффективно, чем коммерческий (рис. 4).

Вместе с тем, по мнению главы компании GEFCO Люка Надаля, компании будут постепенно отказываться от собственного транспорта и передавать его на аутсорсинг. Раньше всего, по его мнению, это сделают владельцы грузового транспорта и складов. Что касается железнодорожного, морского или речного транспорта, там это произойдет позднее

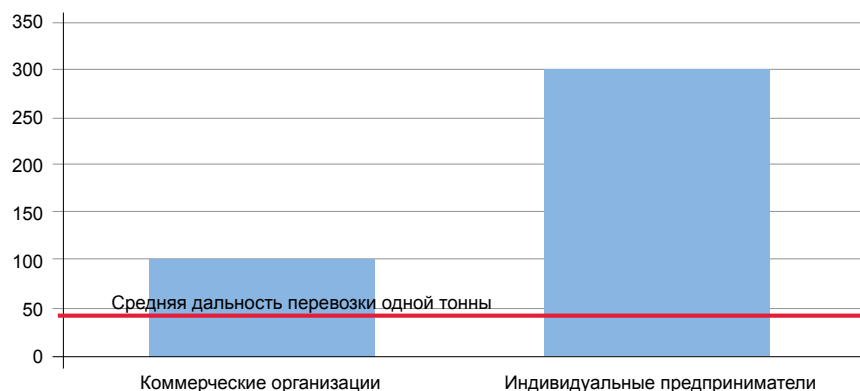


Рисунок 4. Расстояние, на которое перевозится тонна груза различными видами транспорта, км (по данным Росстата)

с учетом той уникальной роли, которую эти виды транспорта играют в перевозке грузов по территории страны [34]. Л. Нададь считает, что такие тенденции ускорятся в условиях экономического кризиса, поскольку компаниям надо будет экономить, сосредоточив ресурсы и энергию на своих конкурентных преимуществах. С ним согласны многие аналитики, но не производственные компании, владеющие корпоративными логистическими активами.

3. Государственные структуры

К аутсорсингу в логистике начинает переходить даже самый консервативный институт российского общества – армия. В планы министерства обороны входит строительство 24 перевалочно-логистических комплексов (ПЛК), которые к 2020 г. должны заменить существующие сейчас 330 баз и складов. Для реализации проекта Минобороны создало СП со структурами Андрея Бокарева (владелец «Трансмашхолдинга»), которая возьмет ПЛК в концессию на 16 лет. Первый проект планируется реализовать в подмосковном Наро-Фоминске (ПЛК «Нара»). Он позволит расформировать 31 подразделение, высвободив 27 военных городков, расположенных в Московской области. Всего же военные за счет проекта строительства 24 ПЛК планируют в 2 раза сократить затраты на хранение и склады (около 15 млрд руб.) [26]. Таким образом, министерство обороны пошло по пути создания СП с профильным игроком (по шкале сорсинга), имеющим опыт в логистике, чтобы минимизировать риски и затраты, но при этом частично сохранить контроль. Немалую роль в данном

проекте сыграл третий принцип аутсорсинга – социальный обмен и доверие. Дело в том, что Андрей Бокарев хорошо зарекомендовал себя как партнер Минобороны и Ростеха по целому ряду проектов: он является совладельцем Ижевского завода по производству стрелкового оружия (в том числе Калашникова), владеет предприятиями по строительству военных кораблей для Минобороны и пограничной службы. Интересно, что после Бокарева к этому проекту проявили интерес и другие игроки логистического рынка – FESCO и ГК «Совфрахт-Совмортранс».

4. Операторы связи

Тенденция крупных компаний контролировать логистику самостоятельно имеет исключения. Например, оператор связи «Вымпелком» передаст к 2017 г. все свои логистические операции внешнему партнеру на аутсорсинг. При этом «Вымпелком» выбрал единого поставщика, компанию «Логлаб», а не консорциум лучших (по шкале сорсинга).

«Мегафон» также частично передал свои склады на аутсорсинг еще в 2014 г., ограничив их количество в регионах восемью крупными. Все эти помещения «Мегафон» теперь арендует у складских операторов [7].

Выводы

Аутсорсинг логистических услуг в коммерческих организациях в России имеет значительный потенциал.

Во-первых, компании неизбежно в поисках снижения издержек будут стремиться отдавать все больше логистических услуг на аутсорсинг. Многие крупные производители, такие как «Евраз», «Русал», «Северсталь» и другие, уже пошли по этому пути. Авто- и морские перевозки, очевидно, будут первыми отданы на аутсорсинг, за ними последуют железнодорожные.

Большая передача логистики на аутсорсинг приведет к появлению большего числа независимых логистических компаний и в последующем – к неизбежной консолидации рынка и формированию новых или усилению существующих (как UCL) игроков.

Как мы видим, все факторы, обозначенные в начале настоящей статьи, в равной степени влияют и будут влиять на развитие аутсорсинга в России.

Изначально драйвером аутсор-

синга станет снижение издержек. В дальнейшем все большую роль будет играть необходимость сосредоточиться на конкурентных преимуществах. Трансформируется и функция логистического аутсорсинга. При этом компаниям придется выбирать из 2 вариантов фокуса конкурентных преимуществ одновременно: и дифференциацию, и снижение издержек. Это трансформирует функцию логистики из еще одного процесса предприятия в стержень, который пронизывает и регулирует все отношения по производству в фирме. Переконфигуриацией (реинжинирингом) логистики внутри и вокруг предприятия можно достичь гораздо больших эффектов в качестве продукции или стоимости товара, чем просто снижая издержки или повышая качество каждого отдельного подпроцесса.

Следовательно, логистические аутсорсинговые компании будут стараться встроиться в тренд переконфигурации логистики и предлагать все больше комплексных услуг (3PL), уходя от низкомаржинальной транспортировки. Современное соотношение транспортировки и комплексных услуг в России 90:10 будет в течение 5–10 лет стремиться к общемировым значениям (60:40).

Ситуацию с уровнем развития логистического аутсорсинга в нашей стране нельзя характеризовать ни хорошо, ни плохо. Она в точности соответствует этапу социально-экономического развития страны. Нашей рыночной экономике 25 лет. По классификации Всемирного банка Россия относится к группе экономик переходного периода с доходами выше среднего (upper-middle income group), как и Аргентина, Бразилия, Турция, Мексика, Казахстан и др. Для многих стран этой группы, включая нашу, характерны олигополии, несовершенная конкуренция, сверхконцентрация капитала и др. Большинство собственников компаний в России являются предпринимателями первого поколения, которые построили бизнес своими руками, поэтому для них характерно стремление контролировать все лично.

Сам же рынок будет расти. Только суммарный оборот компаний, выбранных в качестве иллюстрации тенденций российского рынка аутсорсинга в настоящем исследовании, превышает 2 трлн руб. в год. Следовательно, его существующие размеры, как мы предполагали ранее, вполне могут состав-

лять 3–4 млрд руб., если добавить компании, не вошедшие в анализ, а также агентские фирмы, таможенных брокеров, сюрвейеров, финансовые организации, поставщиков складских услуг, которые также являются частью логистического рынка [17].

Темпы роста доли аутсорсинга в логистике трудно спрогнозировать, они будут сильно зависеть от либерализации и демонаполизации российской экономики в целом. Однако если предположить, что России потребуется столько же времени, что и развитым странам, чтобы выйти на их уровень аутсорсинга в логистике (65%), то мы можем к 2020 г. получить отечественный рынок объемом около 6–8 трлн руб. Опрошенные эксперты – представители логистических компаний – смотрят на это более оптимистично, ожидая этого не ранее чем через 10 лет.

Главный вывод/рекомендация компаниям таков: не обязательно осуществлять логистику своими силами. В конкурентной борьбе побеждает не тот, кто всем владеет или все контролирует, а тот, кто грамотно управляет ресурсами, в том числе внешними (вспомним историю Генри Форда и Альфреда Слоуна).

Универсального ответа на вопрос, следует ли выводить логистику на аутсорсинг, нет. Искусство управления состоит в том, чтобы правильно выбрать вариант сорсинга логистики, адекватный уровню развития компании, ситуации на рынке, требованиям клиентов. Очевидно, что аутсорсинг логистики – один из мощных инструментов бизнеса, который позволяет компаниям сфокусироваться на конкурентных преимуществах и побеждать на рынках.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Календжян С.О., Стапран Д.А. Три постулата теории аутсорсинга и делегирования полномочий // Российское предпринимательство. – М.: Креативная экономика, 2016. – 18: Т. 17.
2. Коломыченко М., Новый В. X5 RetailGroup найдет дальнобойщиков через Интернет. Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/3118376>.
3. Химия с доставкой. Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/757676>.

4. УГМК выкупит 40% «УГМК-Транс» у «Трансгрупп». Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/2009271>.
5. Федоров Е. «Юлмарт» до 2020 г. планирует открыть 600 франчайзинговых центров выдачи заказов. Электронный ресурс: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/06/09/644694-yulmart>.
6. Тимофеев А. Логистика в России: новые пути раскрытия потенциала. 17.04.2014. – М.: TheBostonConsultingGroup, 2014.
7. Тросникова Д. «Вымпелком» сэкономит до 30% на логистике. Электронный ресурс: <http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2015/05/21/vimpelkom-sekonomit-do-30-na-logistike>.
8. Черниговский А. Упорно не везет. Электронный ресурс: <http://www.retailer.ru/item/id/35032>.
9. Ищенко Н. Крупнейшие продовольственные сети существенно нарастили долю рынка. Электронный ресурс: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/12/25/622565-seti-narastili-dolyu>.
10. Открытое акционерное общество «Российские железные дороги». Консолидированная финансовая отчетность по состоянию на 31 декабря 2015 г. и за год, закончившийся на указанную дату. Электронный ресурс: http://ir.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=31.
11. Годовой отчет ПАО «РЖД» за 2015 г. Электронный ресурс: <http://ar2015.rzd.ru/ru>.
12. Интервью Алексея Жукова, директора по маркетингу компании SPSPR-Express. Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/2595344>.
13. Галлямова Ю. СДС вагоны сдал. Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/2748892>.
14. Геращенко Е. «Юлмарт» уступает площади. Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/2955739>.
15. Гордеев А. Российская розница закончила десятилетие бурного роста Электронный ресурс: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/06/30/647356-rossiiskaya-roznitsa-zakonchila-desyatiletie-burnogo-rosta>.
16. Григорьев Л. Бюллетень социально-экономического кризиса в России. Электронный ресурс: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/8884.pdf>.
17. Губенко В.С. Управление цепями поставок контейнерных грузов на принципах логистического аутсорсинга: автореферат дис. ... на соискание уч.ст. канд.экон. наук. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический факультет, 2009.
18. В параллельном мире // Материалы круглого стола по логистике. Электронный ресурс: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/04/29/v-parallelnom-mire>.
19. Deepen Jan. M. Logistics outsourcing management. Measurement, Antecedents and Effect of Logistics outsourcing performance. – New York: Physica-Verlag Heidelberg, 2007.
20. Джумайло А. Широкоугольные перспективы. К чему приведет резкий рост цен на уголь. Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/3158219>.
21. Дуленкова А. X5 выпрямляет импорт. Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/3094580>.
22. Дуленкова А. В X5 въедут на «КамАЗе». Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/3014964>.
23. Кризис «выведет» логистику на аутсорсинг. Электронный ресурс: <http://www.logistics.ru/scm/news/krizis-vyvedet-logistiku-na-outsourcing>.
24. PwC Клуб директоров // Материалы конференции / Трудные экономические условия продолжают: что необходимо изменить сегодня, чтобы добиться успеха завтра. – Москва: PwC, 2016.
25. WB GDP, PPP (constant 2011 international \$). Электронный ресурс: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.KD>.
26. Сафонов И. Минобороны меняет склады на комплексы: <http://www.kommersant.ru/doc/2926598>.
27. Сверчков П., Гаспарян В. Аутсорсинг логистических услуг 5 шагов на пути к выстраиванию успешного сотрудничества с 3PL. – М.: Deloitte, 2013.
28. Юсупов А. Шаги стивидора. Как российские порты приспосабливаются к новым условиям // Журнал «Коммерсантъ Деньги». – 2015 г. – Т. 49. – С. 52.
29. Объем и структура российского рынка транспортно-логистических услуг. – М.: РБК.research, 2013.
30. Пичугина О. Интервью Ивановой И., директора по управлению поставками, дистрибуцией и логистикой компании М.Видео. Электронный ресурс: <http://www.umniylogist.ru/articles/autsorsing.html>.
31. Проценко О.Д., Проценко И.О. Логистика и управление цепями поставок – взгляд в будущее. Макроэкономический аспект. – М.: Издательский дом «Дело», 2012.
32. АЦ Бюллетень социально-экономического кризиса в России // Динамика грузоперевозок в России. – М.: Аналитический центр при Правительстве РФ. Электронный ресурс: <http://ac.gov.ru>.
33. Алябьев А. Торговые сети развивают собственную логистику. Электронный ресурс: <http://www.vedomosti.ru/realty/articles/2015/10/25/614197-torgovie-seti-logistiku>.
34. Надаль Люк «Рынок логистических услуг в России – пожалуй, наименее зрелый в Европе». Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/2979861>.
35. НРА Развитие транспортной инфраструктуры в России в 2015 г. Электронный ресурс: http://www.ranational.ru/sites/default/files/analitic_article/Транспортная%20инфраструктура%202015.pdf.
36. Скорлыгина Н., Веденеева А., Джумайло А. Evraz готов сдать Находку. Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/3156084>.
37. Скорлыгина Н. ФАС встречают в портах. Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/3018905>.
38. Соловьева Е. РЖД расширяет колею. Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/2702798>.
39. Валовой внутренний продукт, годовые данные. Федеральная служба государственной статистики. Электронный ресурс: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab1.htm.
40. «Магнит» сегодня. Электронный ресурс: <http://magnit-info.ru/about/today>.