



**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 в крупных предприятиях на руководящих должностях, специализируется на аутсорсинге и инсорсинге

## ЧТО ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ОПЕРАТОРЫ ОТДАЮТ НА АУТСОРСИНГ?

**Аннотация.** Статья исследует аутсорсинг на рынке логистических услуг. Компании часто передают логистику на аутсорсинг специализированным компаниям. Однако логистические операторы часто и сами прибегают к аутсорсингу, так как владеть всеми логистическими активами нецелесообразно. Настоящая статья отвечает на вопрос, что логистические операторы делают сами, а что отдают на аутсорсинг. Также проанализирована история аутсорсинга у логистов и сделаны выводы, какой подход к управлению логистикой более выгоден. Статья будет полезна менеджерам компаний высшего и среднего звена, исследователям и ученым в области экономики, логистики и аутсорсинга.

**Ключевые слова.** Аутсорсинг, логистика, логистический оператор, железнодорожный, морской, автомобильный перевозчик, конкурентные преимущества.

**Annotation.** The article explores outsourcing in logistics market. Commercial companies frequently outsource logistics to specialized companies. At the same time, logistic companies themselves often opt for outsourcing, because it is not reasonable to own all the logistical assets. The article answers the question: what logistic companies do themselves, and what they outsource, and which way of doing business is more sustainable. The study will be of interest to top and middle management, researchers of economics, logistics and outsourcing.

**Key words.** Outsourcing, logistics, logistics operators, railroad, maritime, automobile cargo companies, competitive advantage.

### Введение

Если в предыдущих статьях, опубликованных в 1 и 2 номерах журнала за 2017 г., мы анализировали степень передачи логистических функций коммерческих компаний на аутсорсинг, то в этой дан анализ деятельности провайдеров логистических услуг.

Мы часто используем термин «логисты», «провайдеры логистических услуг», объединяя в одно понятие достаточно разноплановые виды бизнеса, абсолютно непохожие, работающие в разных сегментах и на разных уровнях интеграции в бизнес клиента.

На сайтах логистических компаний можно видеть предложение логистических услуг в форме 3PL и 4PL. Напомним, что 2PL – это контракты на конкретные виды перевозок и работ между заказчиком и подрядчиком, тогда как 3PL – передача комплекса логистики на аутсорсинг полностью.

Примером 2PL может служить заказ по перевозке еврофуры товара из

Франкфурта в Красноярск или аренда 1500 м склада в Уфе. Все операции по разгрузке с фуры или перемещению товаров внутри склада будет делать заказчик (его транспортный отдел сделает это сам или закажет другому исполнителю). В случае 3PL тот же заказчик поручит провайдеру самому определить, как везти и хранить товар. Он лишь обозначит срок, когда товар должен оказаться на полке магазина или у клиента.

4PL в российской практике практически не встречается.

Стоит отметить, что и 3PL – довольно редкое явление для российского рынка. Основу составляет 2PL-модель, когда заказчик сам контрактует отдельные виды перевозок или их мультимодальные комбинации.

Вместе с тем на сайтах логистов мы найдем также полный перечень услуг по доставке товаров всеми видами транспорта от двери до двери и услуги ответственного хранения на крытом

складе класса А. Это естественно, поскольку отдельные виды услуг давно стали низкомаржинальным товаром массового потребления (commodity). Комплексная же услуга позволяет провайдерам назначать премиальные ставки и является наиболее быстрорастущим сегментом рынка логистического аутсорсинга.

Однако сложно предположить, что все операторы будут иметь в составе собственного бизнеса и вагоны, и корабли, и площадки в морских портах, и склады, и грузовые самолеты с автомобилями. В бизнесе логистического аутсорсинга, как и в любом другом, компании стремятся сосредоточиться на своих конкурентных преимуществах, отдавая остальные элементы логистической цепи на аутсорсинг. Таким образом, речь идет о своеобразном аутсорсинге у аутсорсеров (рис. 1).

Ключевое преимущество логистических провайдеров в том, что они делают лучше своих конкурентов –



Рисунок 1. Некоторые виды специализации логистических аутсорсинговых компаний.  
 Источник: составлено автором

у кого-то это автоперевозки, у кого-то – железнодорожная транспортировка, складские комплексы. Остальным достаточно уметь управлять на контрактной основе.

**Железнодорожные операторы**

Российские железные дороги – крупнейший игрок на рынке перевозок грузов и провайдер услуг логистического аутсорсинга, основную долю прибыли получаящий именно от грузовых перевозок [10].

РЖД довольно последовательно идет по пути аутсорсинга и избавляется от непрофильных функций.

С момента создания монополии на этом пути была проделана немалая работа. Уже в 2004 г. в рамках «Стратегической программы развития ОАО «РЖД» до 2010 г.» было предусмотрено применение аутсорсинга, благодаря чему удалось высвободить более 43 тыс. человек персонала, занятого на обслуживающих производствах.

Например, в филиале РЖД «ДвостЖД» за 2005–2009 гг. было сокращено более 3500 рабочих мест в связи с передачей определенных видов работ аутсорсинговым компаниям. С этой работой справились 2800 человек у подрядчиков, было заключено 53 аутсорсинговых договора.

В основном на аутсорсинг передавались простые функции: уборка производственных помещений, охрана, средний ремонт пути, обслуживание пассажиров в поездах. Однако такой подход, по мнению российских исследова-

телей, носил недостаточно системный характер [1].

Со временем технологии аутсорсинга совершенствовались. В частности, РЖД отдало на аутсорсинг питание в поездах дальнего сообщения. Активно развивались проекты избавления от непрофильной недвижимости – создавались партнерства с профильными девелоперами по развитию при вокзальных территорий (Курский вокзал в Москве).

В 2012 г. РЖД продало «Желдорремаш» – ремонт и техническое обслуживание тягово-подвижного состава, а в 2014 г. заключила по итогам аукциона беспрецедентный аутсорсинговый контракт на 40 лет на передачу в эксплуатацию большей части сервисных локомотивных депо и полное сервисное обслуживание 15 тыс. локомотивов. Аутсорсинговыми партнерами для РЖД стали «Трансмашхолдинг» и его сервисные структуры. В результате сформировался крупнейший сервисный провайдер по обслуживанию, ремонту и модернизации подвижного состава с годовой выручкой 86 млрд руб. [7].

В 2015 г. в компании прошло выделение корпоративного автопарка. В 2016 г. начат процесс реализации трех вагоноремонтных «дочек», которые занимают 70% рынка вагоноремонтных услуг. Условие торгов – отказ покупателя одной из ремонтных компаний (ВРК) приобретать другую с целью не попасть потом в зависимость от монопольного поставщика.

Вместе с тем РЖД выходит из непрофильного бизнеса не до конца, оставляя за собой «ВРК-1» и используя потенциал аутсорсинга лишь частично [12]. В структуре РЖД остается более 100 дочерних компаний, многие из которых непрофильные: «РЖД-Охрана», ремонтные предприятия («ВРК-1», «Вагонремаш»), инженерные подразделения («РЖДстрой», «Росжелдорпроект»), сервисные компании («РЖД-Здоровье», «Транстелеком») и значительное электросетевое хозяйство компании. Совокупная выручка этих компаний за 2014 г., по данным «СПАРК-Интерфакс», составляет более 150 млрд руб., это объем потенциального рынка аутсорсинговых услуг применительно только к железнодорожной монополии.

Помимо РЖД на российской железной дороге работают и другие крупные независимые частные логистические операторы: UCLRail, GlobaltransInvestment, «Нефтетранссервис», «Трансойл», «УВЗ-Логистик», «СГ-Транс». Многие сформировались в ходе приватизации активов РЖД, такие как «Первая грузовая компания», «Транслес» и др.

UCL – самый крупный универсальный оператор. В структуру холдинга входят стивидорные компании в портах (в морском порту Санкт-Петербурга, в Туапсе и Таганроге), два крупнейших речных пароходства (Северо-Западное и Волжское) с более чем 350 пароходами типа «река-море», а также портами и верфями, крупнейший железнодорожный оператор. В его структуре нет только автотранспортных перевозок, так как основная специализация провайдера – обслуживание экспортно-импортных сырьевых и контейнерных грузов.

Второй крупнейший независимый оператор железнодорожного состава – «Глобалтранс» – специализируется исключительно на железнодорожных перевозках, в основном на перевозках грузов для металлургов (63% подвижного состава – полувагоны, нефтеналивные – 34%) [16]. Похожая бизнес-модель у «Нефтетранссервиса», причем ж/д вагоны в его парке находятся в той же пропорции, что и у «Глобалтранса» (65 и 35% соответственно).

«Трансойл» с похожим железнодорожным парком концентрируется на конкурентном преимуществе в управлении нефтеналивными цистернами. Компания последовательно наращивала их число с момента создания в

2003 г. В частности, было приобретено 10 тыс. цистерн у «Первой грузовой компании» после ее вхождения в UCL. Сейчас «Трансойл» по собственным подсчетам занимает второе место по числу нефтеналивных цистерн в собственности (8,9% всех цистерн в России) и управлении (еще 13%) [8].

Схожий по объему перевозимых грузов «РТК» специализируется на перевозке насыпных (зерно, стройматериалы, минудобрения) и лесных грузов. Последние в основном перевозит купленный у РЖД «Транслес». Интересно, что в структуре «РТК» есть собственное производство вагонов – «Рославльский вагоноремонтный завод» (мощность – 2400 новых вагонов в год). Наличие собственного производства и ремонта – необычный для операторов шаг, отвлекающий внимание менеджмента от главного конкурентного преимущества – перевозки грузов.

Однако если у «РТК» завод – лишь факультативная часть цепочки добавленной стоимости, то для «Уральского вагонного завода» (УВЗ) компания «УВЗ-Логистик», наоборот, способ найти сбыт своей продукции в ситуации перепроизводства вагонов. Вместе с тем УВЗ, скорее всего, вскоре продаст своего логистического оператора принадлежащей РЖД «Федеральной грузовой компании», которая уже взяла его парк в аренду [11].

### Портовые операторы

Отдельная группа логистических операторов специализируется на портовом хозяйстве.

Так, компания Globalports концентрируется только на развитии портовой инфраструктуры, видя свое конкурентное преимущество в перевалке контейнерных грузов. В состав компании входит 6 портовых терминалов в Балтийском и 1 в Дальневосточном бассейне, а также 2 наземных контейнерных терминала [15].

Другой крупный портовый оператор – частная группа FESCO. Группа владеет контейнерными судами, Владивостокским морским торговым портом, железнодорожными платформами для перевозки контейнеров и большим количеством колесной техники. При этом компания создала партнерство с РЖД («Русская Тройка» – оператор платформ, 50% у FESCO; «Трансконтейнер», 25% у «Суммы») и заключила аутсорсинговый договор с автомобильным логистическим оператором «Дело-

вые линии», чтобы обеспечить дополнительную пропускную способность по автомобильным дорогам.

Головная компания FESCO – «Сумма капитал» – владеет портом Зарубино, а также в партнерстве с «Транснефтью» Новороссийским морским торговым портом (НМТК в сумме 50,1%, в структуру входит Приморский торговый порт), доля в котором также принадлежит структуре РЖД. Стоит отметить, что это партнерство ввиду дефицита доверия между партнерами (один из 4 принципов аутсорсинга [2]) неоднократно сотрясали скандалы по поводу эффективности управления, инициированные «Транснефтью». При этом из-за падения объема контейнерных перевозок группа FESCO наиболее динамично вступает в структурные и аутсорсинговые отношения по поводу сегментов цепочки создания стоимости. Так, FESCO хочет обменять долю в «Трансконтейнере» на 50% «Русской Тройки», сосредоточив в своих руках контейнерные терминалы [9]. Кроме того, FESCO избавилась от непрофильных полувагонов, отдав их в долгосрочную аренду «Нефтетранссервису» [18]. Видя конкурентное преимущество в контейнерных терминалах в портах и их перевозке по России железнодорожным и автомобильным транспортом, группа избавилась от лишнего.

Интересно, что «Сумма» строит вертикальную интеграцию с транспортной логистикой и в принадлежащей совместно с государством «Объединенной зерновой компании» (ОЗК). Помимо зернового терминала в Новороссийске ОЗК планирует приобрести до 15 тыс. железнодорожных зерновозов [6]. Конкурентом FESCO, в том числе в контейнерном бизнесе в Новороссийске, является «ДелоПортс».

### Операторы морских перевозок

Принадлежащий государству логистический оператор «Совкомфлот» специализируется на перевозке нефтегазовых грузов по морю. Ему принадлежит 143 судна, в основном танкеры. Конкурентное преимущество этой компании – ледоходные суда, способные обеспечивать доставку нефтепродуктов и других грузов через Северный морской путь. Компания обслуживает крупные нефтегазовые проекты в России и мире: «Сахалин-1», «Сахалин-2», «Варандей», «Приразломное», «Новый Порт», «Ямал СПГ», Tangguh (Индонезия), Peregrino (Бразилия), говорится на сайте «Совкомфлота». Недавно

компания приобрела еще 9 танкеров ледового класса другого обанкротившегося логистического оператора PRISCO (входит в «Приморское морское пароходство» Александра Кириличева) [13].

На ледокольной перевозке в Арктике специализируется и «Совмортранс», входящий в группу Совфрахт. Компания в той или иной мере владеет всеми логистическими активами, но это не значит, что она не отдает часть работ на аутсорсинг. Для арктических перевозок она привлекает партнеров – Мурманское и Северное морские пароходства (Мурманск), а также «Азия Шиппинг» (Владивосток) [17].

### Почтовые операторы

Одним из ключевых логистических операторов остается «Почта России». Традиционно ее относят к операторам связи, однако даже руководство почты соглашается с тем, что ей приходится сравнивать себя с РЖД [19]. Действительно ФГУП обладает обширным собственным парком автотранспорта почтовых вагонов (только в 2016 г. будет приобретено 1235 новых автомобилей и 10 почтовых вагонов). Как инфраструктурная организация через 42 тыс. отделений по всей России она отправляет 2,5 млрд писем и 194 млн посылок. «Почта России» прошла большой путь по оптимизации, хотя сама на аутсорсинг операции практически не отдает.

С момента прихода в руководство «Почты России» Дмитрия Страшнова, бывшего главы коммерческого оператора Tele2, совместно с Bostonconsultinggroup (BCG) была разработана новая стратегия «Почты России», предусматривающая трансформацию бизнеса, направленную на сокращение издержек и радикальное повышение качества обслуживания. На этом пути почта, очевидно, как и ритейлеры, решила создавать собственные логистические сортировочные центры, которые должны убрать сортировочную работу из почтовых отделений. Уже созданы или в процессе строительства 8 таких центров в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Новосибирске, Ростове, Хабаровске и Екатеринбурге. Программу планируется завершить к 2018 г.

Собственный объединенный центр обслуживания (ОЦО) ФГУП посчитал целесообразным создать и в сфере финансовых операций. Однако почтовый банк был создан не как 100% вертикально-интегрированная едини-

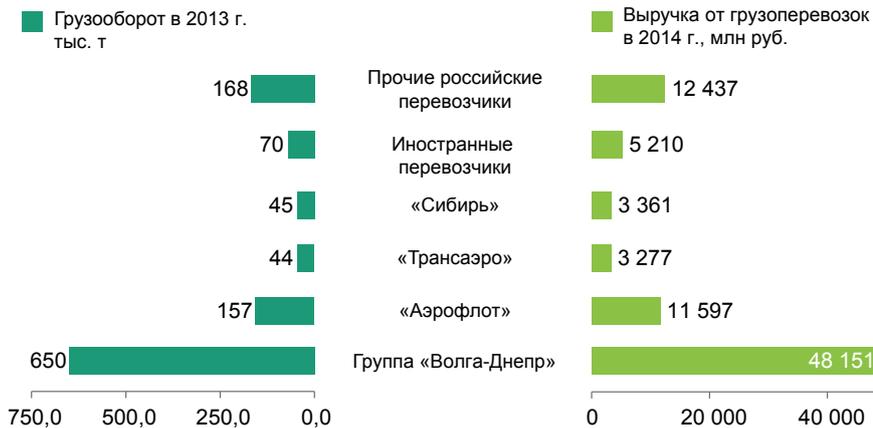


Рисунок 2. Показатели работы крупнейших российских грузоперевозчиков авиатранспортом.

Источник: составлено автором по «СПАРК-Интерфакс» и данным компаний

ца, а как совместное предприятие с профильным игроком рынка – «ВТБ». Выбор был оправдан и целесообразен в связи с большой экономией на масштабе: ежегодно через «Почту России» проходит 3,5 трлн руб. различных платежей.

В результате планомерных преобразований почта с 2013 г. демонстрирует стабильный рост операционных, финансовых и качественных показателей (снижается численность персонала, растет выручка, прибыль, государство перестало субсидировать ФГУП, а претензии клиентов снизились в 5 раз). Вместе с тем можно предположить, что если бы почта как логистический оператор больше доверяла рынку и передавала часть функций на аутсорсинг, то могла бы сосредоточить больше усилий на решении ключевых проблем (качество обслуживания, скорость и надежность доставки) и росте в наиболее динамичных и доходных сегментах, таких как международные посылки и экспресс-доставка.

Пока же почта проигрывает в качестве доставки таким компаниям, как DHL Express, TNT Express, FedEx, DPD, «СПСР-Экспресс», MajorExpress, UPS, PonyExpress и др. [4].

### Авиаперевозчики

Для большинства компаний перевозки грузов авиационным транспортом являются лишь дополнением к основному бизнесу по перевозке пассажиров: «Аэрофлот», «Ютэйр», «Сибирь» и до недавнего времени «Трансаэро».

Однако есть операторы, фокусирующиеся на конкурентном преимуществе в виде грузовых перевозок. Например, образованная еще в 1990-х гг. группа

компаний «Волга-Днепр», которая в совокупности с дочерней «ЭйрБриджКарго» занимает около 60% рынка авиационных грузоперевозок (рис. 3). В группе существуют: «Волга-Днепр» (перевозка сверхтяжелых грузов воздушными грузовиками семейства ИЛ и АН); «ЭйрБриджКарго» (фокусируется на регулярных зарубежных перевозках на грузовых Боингах); в 2011 г. дополнительно приобретена компания «Атран» со схожей специализацией.

Отрасль отличается высокой концентрацией: как показано на рис. 2, около 80% перевозок приходится на 5 компаний, что наблюдается и в других странах [14]. В целом грузоперевозки в нашей стране – одно из немногих направлений логистики, оборот которого постоянно растет с 2010 г. (с 1 млн тонн в год до 1,14 млн в 2015 г.).

### Новые игроки

На протяжении последних пяти лет в деловых СМИ встречается много упоминаний о новых современных

логистических операторах, предлагающих весь спектр логистических услуг, в том числе готовых выступить 3PL-партнерами. Это компании, работающие в центральном регионе и располагающие парком грузовых автомобилей и складскими терминалами в собственности или аренде. Среди них много иностранных игроков: FMLogistics, «ИтеллаНЛК», STSlogistics, «Деловые линии» и др. Их клиенты представлены ритейлом, FMCG, промышленной продукцией и парфюмерией. Железнодорожные операторы в основном обслуживают крупных сырьевых производителей. В их активе современные склады и в ряде случаев собственный автотранспорт. Все остальное – знания, как управлять средствами доставки и хранения грузов, так как именно в этом и кроются современные конкурентные преимущества логистических компаний.

Объем их деятельности пока несопоставим с оборотом крупных операторов – обороты FMLogistics составляют менее 1/10 оборотов лидера логистического рынка UCL Групп (рис. 3).

На рынке можно встретить компании, специализирующиеся на нишевых направлениях. Например, «Желдорэкспедиция», «Урал-контейнер» и «Асстра-Урал» специализируются на обслуживании товаротправителей и товарополучателей за рубежом (страны СНГ – от 30 до 70% оборота) [3].

Компании «Росагромаркет» и «Фуд-Сити» специализируются на строительстве в России оптово-распределительных центров (ОРЦ) сельскохозяйственной продукции со специальными условиями хранения и температурными режимами. При этом независимые операторы не боятся



\* SPSR Express по данным сайта компании располагает 9 распределительными и 15 сортировочными центрами, площадь не указана.

Рисунок 3. Показатели деятельности небольших логистических компаний.

Источник: составлено по данным компаний и «СПАРК Интерфакс»

Таблица 1. Матрица физических активов крупных логистических компаний

	Ж/д вагоны, цистерны, тыс. шт.	Морские терминалы	Речные терминалы	Складские терминалы (крытые и открытые)	Авто-транспорт, тыс. шт.	Корабли, шт.	Собственное производство транспортных средств
РЖД	140						
UCL Holding	175					350	
«Совфракт»–«Совмортранс»	18				0,2	4	
Globaltrans Investment plc	57						
АО «Нефтетранссервис»	54						
«Совкомфлот»	84					143	
ООО «Трансойл»	42						
РТК, ГК	45						
ООО «УВЗ-Логистик»	30						
FESCO	18				150	26	
«ДелоПортс»							
GlobalPorts							

Источник: составлено автором по различным источникам

ся того, что многие сельхозхолдинги владеют собственными ОРЦ и верят в спрос на аутсорсинговые услуги [5].

Обслуживание автоконцернов и крупных автомобильных дилеров – конкурентное преимущество «Рольф-Лоджистикс», «Автологистика транс» и др. Особняком стоит компания GEFCO, которую приобрело РЖД у концерна PSA PeugeotCitroën в 2012 г. Автопроизводитель, продав свою логистическую компанию, остался у нее

на обслуживании и сохранил 25% в акционерном капитале. Это классическая компания в сфере 3PL-логистики занимающая 10-е место среди европейских транспортных компаний с выручкой 4,2 млрд евро и представительствами в 44 странах мира. Специализация компании – автотранспортные производители, которые занимают 60% ее выручки. В России GEFCO помимо Peugeot обслуживает GM, «Тойоту», металлургов и другие компании.

GEFCO – один из примеров практически виртуальной компании. Она обладает физическими активами в Европе в виде грузового автотранспорта и складских помещений, но за счет партнерств и долгосрочных контактов, в том числе с материнской железнодорожной компанией, она оказывает клиентам полный перечень услуг от авиационных перевозок до фрахта морских судов на всех континентах.

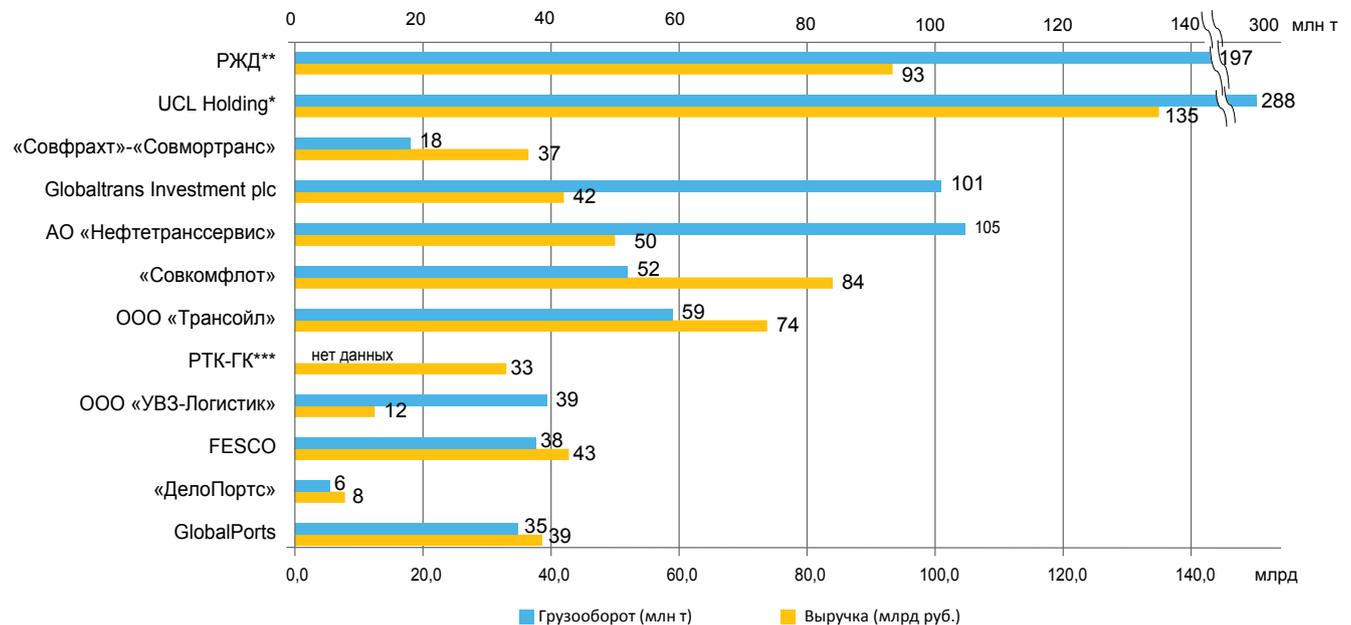
### Сводные данные рынка логистики в России

Чтобы суммировать результаты исследования рынка логистических аутсорсеров, мы попытались свести данные по наиболее крупным компаниям. В табл. 1 представлено наличие или отсутствие логистических активов и, где возможно, их количественные показатели.

Сводная информация о выручке и грузообороте наиболее крупных логистических операторов отрасли представлена на рис. 4.

### Вместо вывода

Чтобы быть успешной логистической компанией, не обязательно обладать всей инфраструктурой. Важно иметь не физические активы, а динамические компетенции, о которых говорит современная теория кон-



\* Данные по UCL Holding взяты с сайта компании. По данным spark-interfax, общие обороты юридических лиц группы в России в 2014 г. составили 95 млрд руб., а грузооборот – 241 млн т.

\*\* Данные компаний группы РЖД, занимающихся грузовыми перевозками (ФГК, ООО «ЖЕФКО», «Трансконтейнер»).

\*\*\* В открытом доступе данные о грузообороте компаний РТК-ГК отсутствуют.

Рисунок 4. Выручка и грузооборот крупных логистических компаний.

Источник: составлено автором на основе данных компаний, «СПАРК Интерфакс», сообщений СМИ

Среднегодовая рентабельность по прибыли 15%



Среднегодовая рентабельность по прибыли 18%



Рисунок 5. Динамика финансовых показателей традиционных и новых логистов.

курентных преимуществ. Владельцы отдельных физических активов никуда не денутся. Их услуги стали или со временем станут товаром широкого потребления, который будет приобретать, связывать с другими элементами логистической цепи и продавать виртуальные организации в виде комплексных логистических услуг конечному потребителю. 3PL- или 4PL-партнером станет тот, кто способен убедить заказчика в своих долгосрочных конкурентных преимуществах.

Чтобы подтвердить или опровергнуть данное утверждение, были проанализированы финансовые данные компаний из отрасли традиционных и новых логистов. Компании были выбраны случайно. В число традиционных вошли «Федеральная грузовая компания» и «Нефтетранссервис», «Совкомфлот» и НМТП. В число новых – «ФМ Ложистикс», «Алиди», «Деловые линии» и «Ителла». За основу были взяты данные по совокупной выручке компаний и совокупной прибыли за последние полные 5 лет (2011–2015 гг.).

Результаты получились ожидаемыми. Выручка традиционных компаний в целом росла на 8% в год, а прибыль – на 9%, тогда как у новых компаний – на 20 и 19% соответственно. При этом рентабельность продаж была на схожем уровне – 15% у традиционных и 18% у новых логистов (рис. 5).

Данное сравнение не претендует на полноту и глубину анализа, однако как поверхностный срез подтверждает тезис, что компании растут быстрее не за счет объема активов, а за счет компетенций.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Казанцева Л.С. Особенности эффективного применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте: автореф. ... дис. на соискание уч. ст. канд. экон. н. – Хабаровск: Дальневосточный государственный университет путей сообщения, 2011.
2. Календжян С.О., Стапран Д.А. Три постулата теории аутсорсинга и делегирования полномочий // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17. – № 18.
3. Карнаух М. Выход на рубеж // Логистика. Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ». – М.: Коммерсантъ, 2013. – Т. 62.
4. Карнаух М. Логистика для кросс-бордера // Логистика. Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ». – М.: Коммерсантъ, 2016. – Т. 67.
5. Костырев А., Аминов Х. «Росагро-маркет» возьмет оптом // Коммерсантъ. – 2016 г.
6. Костырев А. ОЗК залезает в зерновозы // Коммерсантъ. – 2016 г.
7. Тихонов С. Приключения локомотивов в стране реформ // Эксперт. – 2015. – Т. 50. – С. 8–12.
8. Презентация компании «Трансойл». Трансойл: транспортно-логистическая группа. – Трансойл, 2016 г. Электронный ресурс: [http://transoil.com/transoil-files/transoil\\_info\\_web.pdf](http://transoil.com/transoil-files/transoil_info_web.pdf).
9. Зиброва А. Fesco может продать свой пакет «Трансконтейнера» // Ведомости. – 2016.
10. Григорьев Л. Бюллетень социально-экономического кризиса в России // Динамика грузоперевозок в России / Аналитический центр при правительстве Российской Федерации. – 2015.
11. Веденеева А., Скорлыгина Н. ФГК собирает деньги на «УВЗ-Логистик» // Коммерсантъ. – 2016.
12. Веденеева А., Скорлыгина Н. Железные дороги выходят из ремонта // Коммерсантъ. – 2016 г.
13. Воробьев А. «Совкомфлот» нашел танкеры в Нью-Йорке. Компания купила девять судов ледового класса за \$215 млн // Ведомости. – 2016.
14. Aeroflot Annual report 2015 // Setting the standard for quality. – Moscow: Aeroflot, 2016. – P. 27.
15. GlobalPorts Annual Report 2015: <http://www.globalports.com>. – GlobalPorts, 15.04.2016. – 16.07.2016: <http://asp-gb.secure-zone.net/v2/index.jsp?id=666/3579/10983&lng=en>.
16. Globaltrans annual report 2015 // Globaltrans. – 29.04.2016. – 16.07.2016: <http://www.globaltrans.com/ar15/>.
17. Пурим Д. Доставка грузов в Арктику по сложности сравнима с доставкой в космос. Интервью председателя правления ПАО «Совфрахт» Д. Пурима // Коммерсантъ. – 2016 г.
18. Скорлыгина Н. FESCO ищет новую маржу // Коммерсантъ. – 2016.
19. Страшнов Д. Гендиректор «Почты России» Дмитрий Страшнов о реформе отрасли. «Вся нагрузка уйдет на большие автоматизированные центры» // Коммерсантъ, 2016.
20. Михайлов А. Партнер или компаньон // Логистика. Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ». – М.: Коммерсантъ, 2014. – Т. 56.