



Дмитрий Стапран,

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

# КАК И ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ОТДАЮТ ЛОГИСТИКУ НА АУТСОРСИНГ В РОССИИ?

## Часть I

**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.**

Аутсорсинг логистики – это, без сомнения, тренд развития любой экономики, в том числе нашей страны. Это мощный инструмент, который позволяет компаниям повысить эффективность и сконцентрироваться на конкурентных преимуществах. Однако, как с любым сложным инструментом, с логистическим аутсорсингом нужно обращаться осторожно, чтобы избежать классических ошибок и максимизировать его выгоды. По этим причинам тема исследования представляется сегодня чрезвычайно важной.

Статья является частью научно-го исследования аутсорсинга в российской экономике. В основе исследования – синтетическая теория о факторах, влияющих на развитие аутсорсинга. Подробнее с подходами можно подробнее ознакомиться в других статьях автора<sup>1</sup>, однако здесь уместным будет схематично обозначить эти основные факторы (рис. 1).

Из рисунка 1 видно, что стремление к снижению и прозрачности затрат, конкурентные преимущества, факторы социального обмена, основанные на компетенции и профессионализме, а также уровень развития экономики – основные элементы, которые объясняют возникновение и эволюцию аутсорсинга.

<sup>1</sup> Стапран Д.А. К вопросу о теории и практике (аут) сорсинга // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17. – № 7. – С. 843–876; Календжян С.О., Стапран Д.А. Три постулата теории аутсорсинга и делегирования полномочий // Российское предпринимательство. – М.: Креативная экономика, 2016. – 18: Т. 17.

Одновременно аутсорсинг – это не конечный процесс, а постоянно меняющийся механизм адаптации к внешней экономической реальности, поиска оптимального источника ресурсов (сорсинга, от английского source – источник, ресурс). В разное время ввиду изменяющихся внешних условий, рыночной конъюнктуры, развития новых технологий и т.д. компания может принимать решения о выведении деятельности на аутсорсинг, создании совместных предприятий для ее осуществления, продажи доли в этих предприятиях и других формах. Именно поэтому в центре диаграммы не статический аутсорсинг, а динамический круговорот сорсинга.

### 1. Объем рынка аутсорсинга логистических услуг.

**В** начале рассмотрим объем рынка логистических услуг. Статистические данные не дают представления об уровне логистических издержек в российской экономике. Определить



Рисунок 1. Ключевые теории, объясняющие аутсорсинг (сост. автором)



Рисунок 2. Доля логистических издержек в ВВП страны [29]

их точно не представляется возможным, так как большая часть логистических операций компании выполняют самостоятельно (64–68%), часть – заказывают сторонним логистическим и транспортным компаниям, а часть вообще не учитывают как транспортные издержки. Несовершенство учетных систем, их отсутствие у предпринимателей и невысокий уровень российской статистики еще больше ограничивают возможность точных расчетов.

Согласно исследованию Armstrong & Associates Inc, Россия входит в число стран с высокими логистическими издержками. В России они составляют 19% ВВП (рис. 2), тогда как в Китае равны 18,0%, в Бразилии и Индии – 11–13% [29]. В Европе в среднем уровень логистических издержек от ВВП составляет около 11,7% [31]. При этом уровень издержек совсем не зависит от уровня развития страны: в Германии он составляет 16,7%, в Великобритании – 11,3%, во Франции – 11,6% [31].

При этом доля логистических издержек в разных типах продукции в России разная – от 9,8% в маши-

ностроении до 30% в пищевой промышленности. В редких случаях она может составлять от 50 до 60–70% конечной стоимости товара (рис. 3).

Эксперты отмечают, что высокий уровень логистических затрат в России связан прежде всего с неэффективностью организации внутренней логистики компаний и транспортно-логистической системы страны в целом, помноженной на огромные



Рисунок 3. Доля логистических затрат в себестоимости готовой продукции по отраслям в России 2014 г., % [24]

расстояния и низкое качество российских дорог, нерациональное размещение многих производств и архаичность организации доставки грузов от производителя к потребителю» [29].

Валовый внутренний продукт в России в текущих ценах составил в 2015 г. 80 трлн рублей (Росстат, 2016). По паритету покупательной способности (ППС) российский ВВП составляет за 2014 г. 3,4 трлн долл. [25]. Следовательно, при уровне логистических издержек в 19% ВВП и объеме транспортно-логистического рынка в 15% (данные РБК) от валового внутреннего продукта объем затрат российской экономики на логистику может составить 12 трлн рублей, или 500 млрд долл. (по ППС).

В развитых странах процент логистических услуг, отдающихся на аутсорсинг, составлял в 2005 г. от 44% в США до 57% в Западной Европе с потенциалом роста 16–18% [19]. При этом к 2012 г. рынок услуг аутсорсинга в мире резко вырос – до 81% транспортно-логистических услуг теперь отдается на аутсорсинг в США и 63% в Европе [29].

В России потенциальная доля услуг по логистике, передаваемая компаниями на аутсорсинг, составляет около 30%. РБК экспертно оценивает ее на уровне 32%, City Express – в 36% [23]. Есть и более консервативные оценки. Так, The Boston Consulting Group (BCG) оценивает аутсорсинг на уровне 20% [6].

Если оперировать 30%, то доля аутсорсинга на рынке транспортно-логистических услуг должна составлять около 3–4 млрд рублей.

Основную часть рынка аутсорсинговых услуг сегодня занимают грузоперевозки – 87,3%. На экспедиторские

услуги приходится 6,2%, на складирование и дистрибуцию – 5,8%.

Аналогичное исследование Deloitte дает сопоставимые данные: 83,1% грузоперевозки, 5,5% транспортная экспедиция, 3,6% – складирование и дистрибуция. Однако это исследование выделяет еще один вид услуги – комплексную логистическую (3PL) в размере 7,8%. Именно последний вид услуги на рынке имеет перспективы роста 21% в год против 16% у традиционной логистики [27]. Кроме того, международный опыт свидетельствует, что аутсорсинг в форме 3PL позволяет достичь следующих дополнительных результатов:

- Уменьшение операционных логистических затрат на 8,2%.
- Сокращение среднего периода от заказа до поставки с 10,7 до 8,4 дней.
- Снижение среднего уровня запасов готовой продукции на 5,3%.
- Сокращение на 15,6% стоимости основных средств, вовлеченных в логистическую деятельность [27].

В целом же то, что основной тип аутсорсинговых услуг составляют грузоперевозки, говорит о довольно ранней стадии развития рынка логистических услуг в российской экономике.

Для сравнения в мире лишь половина рынка (55%) приходилась в 2012 г. на транспортно-экспедиторские услуги, тогда как комплексные логистические решения (3PL) – наиболее перспективное направление – достигали 27% (рис. 4).

Основу рынка аутсорсинга логистики, как уже отмечалось, составляет транспортировка грузов. По мнению BCG, российские компании в целом готовы отдавать на аутсорсинг лишь определенную часть своих цепочек добавленной стоимости (рис. 5).

## 2. Аутсорсинг логистики у производителей сырья

Раньше всего о выстраивании логистики перевозки грузов задумались экспортеры сырьевых товаров – это началось еще в 1990-х гг. Такое положение дел естественно: только нефть и уголь одни занимали и занимают более половины всех перевозок по железной дороге. В свою очередь сырье очень чувствительно к стоимости перевозок, поскольку она

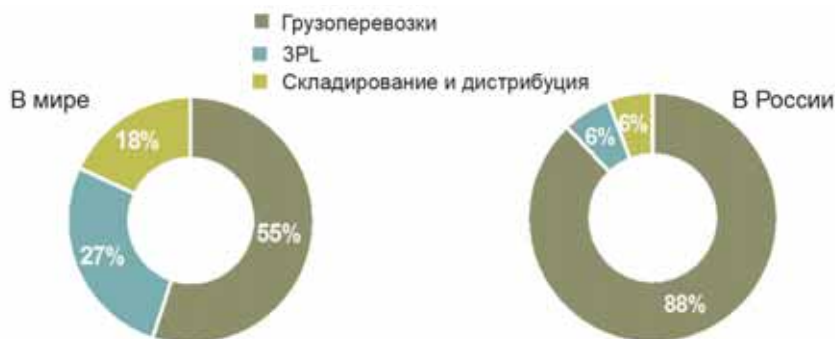


Рисунок 4. Доли услуг в логистике в России и мире. Сост. автором на основе различных источников



Рисунок 5. Виды операций, чаще всего передаваемых на аутсорсинг в России [6]

составляет значительную часть себестоимости продукции.

Как отмечают эксперты, нынешним индустриальным бизнесменам России в наследие от советского периода развития промышленности досталась вертикально интегрированная модель производственного цикла, при которой все транспортные потребности удовлетворялись, как правило, собственными силами предприятия. Транспортный цех, управляющий всем комплексом поставок ресурсов, перемещением полуфабрикатов между производственными площадками и отгрузками готовой продукции, сам владел необходимым подвижным составом и инфраструктурой для его обслуживания, выполняя заявки других подразделений на перевозку. Возможности транспорта во многом определяли технологии производственных линий, а затраты на организацию транспортной работы были для топ-менеджмента заводов неизменяемой константой, вырабатываемой в недрах могущественного транспортного отдела [38].

Естественно, все началось с создания собственных кэптивных перевозочных подразделений, зачастую в форме инсорсинга (объединенных центров обслуживания – ОЦО), так как об аутсорсинге никто тогда не задумывался, все нефтекомпании стремились к вертикальной ин-

теграции. Для ВИНК<sup>2</sup> собственные перевозки железной дорогой были разумным шагом, так как они обеспечивали и обеспечивают перевозку 34% (256 млн т) нефти и нефтепродуктов, остальные идут по трубопроводам Транснефти [16].

Так, ЮКОС создает в 1998 г. компанию ЮКОС-Транссервис, оператора наливных цистерн. В 2005 г. оборот этого инсорсингового предприятия составил 9 млрд рублей, а компания заняла 256 место в рейтинге крупнейших компаний России Эксперт РА-400<sup>3</sup>. Впоследствии после банкротства и распродажи активов ЮКОСа эту компанию приобрела Роснефть, переименовав в РН-Транс (сейчас является кэптивным оператором наливных нефтяных грузов Роснефти).

В 2002 г. собственную компанию создает Газпром – Газпром-транс (перевозит сжиженные углеводороды). В 2008 г. Лукойл создает железнодорожного перевозчика наливных грузов Лукойл-транс. Транспортировки нефти к берегу Баренцева моря и погрузку на танкеры производимой нефти в Тимано-Печорском заливе

<sup>2</sup> ВИНК – вертикально-интегрированная нефтяная компания.

<sup>3</sup> Рейтинг Эксперт РА 400 (с 2015 года – РА – 600) – рейтинг 400 крупнейших компаний России.



Рисунок 6. 10 крупнейших операторов вагонов. Светло-зеленым цветом выделены операторы, до сих пор входящие в одну группу с производителями сырья. Остальные – независимые аутсорсинговые логистические компании. Составлено по Спарк-Интерфакс, данным агентства Infoline

с 2000 г. осуществляет собственная трубопроводная система с наливным терминалом Лукойла (последний построен в 2008 г.).

По-настоящему независимые аутсорсинговые логистические компании по перевозке углеводородов начнут формироваться позже, в основном в ходе приватизации.

В 2011 г. РЖД продает Первую грузовую компанию (ПГК) структурам бизнесмена Владимира Лисина. В 2012 г. один из крупнейших перевозчиков сжиженных углеводородов, СГ-транс, будет в ходе приватизационных торгов приобретен холдингом АФК «Система». После покупки Башнефти АФК «Система» в 2014 г. присоединит к СГ-трансу Башнефть-транс.

Угольные компании также не отставали от нефтяных в деле создания собственных инсорсинговых логистических структур. Это естественно, так как уголь – главный груз на российской железной дороге (более 25%) (АЦ 2015).

Собственные экзотические перевозчики были созданы угольно-металлургическими холдингами СУЭК, Мечел, Евраз, Сибирский деловой союз (СДС) и др. СУЭК, например, и сейчас управляет парком свыше 20 тыс. грузовых вагонов и 200 собственных локомотивов, 900 км железнодорожных путей, морскими терминалами. Так же поступил и Мечел, который через Мечел-транс управляет железнодорожным, автомобильным, судоходным и портовым хозяйством [38]. Интересно, что Мечелу для разработки Эльгинского месторождения пришлось построить собственную железную дорогу и учредить оператора перевозки

грузов на этой дороге – Мечел Транс Восток. Однако этот шаг был вынужденным, и Мечел уже долгое время ведет переговоры, чтобы избавиться от этого актива. В такой же ситуации находится и Норникель, который с 1999 г. вынужденно владеет норильской железной дорогой (длина – 333 км). Однако ту непрофильную логистику, которую возможно вывести на аутсорсинг, Норникель выводит: в апреле 2016 г. он продал авиакомпанию Нордавиа, которую сам купил в 2011 г. у Аэрофлота, профильному оператору Red Wings. Определенную роль сыграла новая стратегия Норникеля (принята после завершения известного корпоративного конфликта между Олегом Дерипаской и Владимиром Потаниным), предусматривающая концентрацию на первоклассных профильных активах. Это хороший пример круговорота сорсинга: фирма приобретает собственное ОЦО<sup>4</sup> подразделение и через 5 лет продает его, двигаясь по шкале сорсинга вверх по причине изменившихся рыночных условий (подробнее о круговороте сорсинга см. [1]).

Уральская горно-металлургическая компания (УГМК) также владеет собственным перевозчиком – УГМК-транс. Изначально перевозчик был создан в 2004 г. как совместное предприятие с совладельцами производителя вагонов Трансмашхолдинга (классический пример инсорсингового СП с логистическим оператором. Однако в 2012 г. УГМК консолидировал УГМК-транс, купив долю у Трансгруп, что было

<sup>4</sup> ОЦО – объединенный центр обслуживания.

связано с переходом на госслужбу одного из ее совладельцев – Максима Лискутова. Очевидно, посчитав ситуацию менее стабильной, чем ранее, производитель решил консолидировать перевозчика [4].

Владелец еще одной крупной металлургической компании, Новолипецкого металлургического комбината, Владимир Лисин, наоборот, решил на доходы от основного бизнеса создать крупнейшего частного логистического оператора. Им после покупки ПГК стала Universal Cargo Logistics (UCL). Вместе с тем эту компанию сложно назвать инсорсинговой, так как ее мощности значительно превышают потребности основного бизнеса. Это самостоятельный бизнес в виде универсального логистического оператора, занимающий четверть российского рынка железнодорожных перевозок. UCL объединяет UCL Rail (железнодорожные перевозки, сюда вошла купленная у РЖД ПГК), UCL Port (стиворные услуги) и VBTH (судоходные компании и судостроение). Хороший пример того, как объединенный центр обслуживания поднялся вверх по шкале сорсинга и стал крупным самостоятельным рыночным игроком (подробнее о шкале сорсинга см. [1]).

Химические холдинги также владеют собственными перевозчиками. Фосагро создал в 2002 г. Фосагро-транс. По этому же пути пошли и в Еврхиме, СИБУРе и Уралкалии. Химические компании, как и другие, исторически следовали по пути создания собственных логистических компаний ввиду катастрофической нехватки специализированных вагонов у РЖД.





Рисунок 7. Динамика цен на уголь [20]

Это был вынужденный шаг. Без создания собственных операторов вагонов компании неизбежно столкнулись бы с проблемами в доставке собственных грузов на экспорт [3]. РЖД тогда была монополистом на российском рынке оперирования грузовыми вагонами: ее доля по объемам грузооборота в 2003 составляла 78,2% (к 2015 г. она снизилась до 14,3% [11]). Еврохим до сих пор владеет 7000 вагонами.

Многие производители сырьевых грузов решили пойти дальше по вертикальной интеграции логистических цепочек в свои бизнесы и помимо средств перевозки (железная дорога) дошли до портов. Такая стратегия вполне логична с точки зрения обеспечения доставки своей продукции от места производства (добычи) до потребителя – зарубежного импортера: ж/д-морской порт-сухогруз/танкер.

Например, СУЭК с целью увеличения поставок угля в Азию полностью построил не только балкерный терминал в дальневосточном порту Ванино, но и железнодорожные пути к нему. СУЭК также наполовину принадлежит Мурманский морской торговый порт. Второй половиной порта владеет компания Еврохим, у которой также на балансе стивидор химических удобрений Агросфера (Мурманск) и два морских грузовика типа Panamax. Общие перевалочные мощности компании в Мурманске и Ванино – свыше 40 млн т в год. Еврохим также владеет терминалом в Туапсе. Учитывая, что обе структуры принадлежат бизнесмену Андрею Мельниченко, он фактически контролирует мурманский порт. Причем консолидация этого транспортного актива произошла в 2013 г. Стивидора в еще одном дальневосточном порту, Находке, контролирует Евраз. В Находке же нефтеналивным терминалом

владеет Роснефть. Небольшим морским портом в Краснодарском крае (Темрюк), а также Торговым портом Посыет (Приморье) владеет Мечел. Морской порт Санкт-Петербург входит в UCL Владимира Лисина. В Усть-Луга свои терминалы имеет большинство экспортеров. НОВАТЭК и СИБУР в 2013 г. построили там терминалы по перевалке газового конденсата. Северсталь управляет стивидором Нева-Металл в Большом порту Санкт-Петербург. Находящаяся в сложном финансовом состоянии угольная компания Заречная также владеет 50% в угольном портовом терминале Baltic Coal Terminal в Латвии. Новые масштабные проекты также требуют экспортных морских ворот, например освоение крупнейшего в мире медно-порфирового месторождения (Баимская площадь) потребует экспорта медного концентрата через порт Певек.

Из сказанного видно, что наибольшую активность в создании собственных терминалов в портах проявляли угольщики. Действительно, рост потребления угля в Азии давал возможность увеличить поставки, единственным препятствием к чему были инфраструктурные ограничения. Однако масштабное расширение собственных мощностей столкнулось с резким изменением рыночной ситуации – цены на уголь упали со 125 до 57 долл. США за тонну, спрос снизился в количественном выражении (рис. 7). В результате экономика ряда начатых строек (Volga Group, Мечел, Сахалинуголь) оказалась спорной [28].

Естественно, что производственные компании не в состоянии полностью загрузить мощности собственных портов. Следовательно, эти логистические ОЦО работают и на внешний рынок. Так, 30% загрузки стивидора Еврохима в Туапсе обес-

печивается сторонними заказами [18]. Это пример того, когда вертикальная интеграция проигрывает аутсорсингу – собственная портовая инфраструктура хотя и позволяет контролировать логистические издержки, но отвлекает средства и внимание собственников от главного – снижения себестоимости добычи и поиска новых покупателей.

Шаги антимонопольного регулятора в России, ФАС, также подтверждают, что владеть собственными портами промышленным группам не всегда выгодно. В 2016 г. ФАС начало расследование относительно монополю высокими цен стивидоров, принадлежащих Еврохиму, СУЭК, UCL и Транснефти [37].

С точки зрения анализа аутсорсинга интересна история Роснефтефлота – дочернего предприятия Роснефти. В 2007 г. Роснефть, стремясь передать непрофильную деятельность на аутсорсинг, продала 49% акций Роснефтефлота, который владеет морскими и речными судами для перевозки сырой нефти, профильному оператору Совкомфлоту. Тогда оборот компании был небольшим – не более 300 млн руб. За время совместной работы обороты компании выросли до 3 млрд руб. в 2014 г., а количество судов – до 31 (около 400 тыс. т суммарного дедвейта). Однако после смены руководства Роснефть решила отказаться от аутсорсинга – и выкупила 49% у Совкомфлота в 2015 г. Сейчас Роснефти принадлежит 100% Роснефтефлота. Это интересный пример круговорота сорсинга, когда компания сделала шаг к аутсорсингу, а потом через 8 лет откатилась назад. Более того, компания Роснефть решила пойти дальше и создала через РН-Транс совместное предприятие с Газпромбанком по восстановлению судоверфи «Звезда» на Дальнем Востоке, и сейчас обсуждает вопрос строительства сталелитейного производства рядом с верфью для обеспечения ее прокатом. Это глубокий шаг в непрофильную деятельность, которую нефтяные компании редко интегрируют внутрь и предпочитают аутсорсить (Лукойл, например, заказывает морские платформы у профильного производителя – Объединенной судостроительной компании – ОСК).

*Продолжение статьи в следующем номере журнала «ЛОГИСТИКА».*

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Календжян С.О., Стапран Д.А. Три постулата теории аутсорсинга и делегирования полномочий // Российское предпринимательство. – М.: Креативная экономика, 2016 г. – 18: Т. 17.
2. Коломыченко М., Новый В. X5 Retail Group найдет дальнбойщиков 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.: The Boston Consulting Group, 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](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 SPSSR-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-zakonchiladesyatiletie-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-outsorsing>.
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. – Москва: Deloitte, 2013.
28. Юсупов А. Шаги стивидора. Как российские порты приспособляются 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/analytic\\_article/Транспортная%20инфраструктура%202015.pdf](http://www.ranational.ru/sites/default/files/analytic_article/Транспортная%20инфраструктура%202015.pdf).
36. Скорлыгина Н., Веденева 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. Валовый внутренний продукт, годовые данные. Федеральная служба государственной статистики. Электронный ресурс: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/vvp-god/tab1.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab1.htm).
40. «Магнит» сегодня. Электронный ресурс: <http://magnit-info.ru/about/today>.