

УДК 656.2

Г. И. Шатунова

Российский университет транспорта, e-mail: g_shatunova@mail.ru

И. Буклагина

Российский университет транспорта, e-mail: buklagina.irina@gmail.com

А. Рамазанова

Российский университет транспорта, e-mail: ayari.r@mail.ru

АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЯХ РОССИИ И КАЗАХСТАНА

Ключевые слова: диверсификация, виды диверсификации, транспортно-логистическая компания, «Первая грузовая компания», ТОО «EvroTransit Altynkol», логистические услуги.

Рассмотрено понятие диверсификация, для компаний в сфере логистики различного уровня, которое становится эффективным инструментом в условиях растущей конкуренции и базируется на различных научных подходах, отражая многообразие взглядов ученых. Дано определение, которое наиболее часто встречается в отечественной экономической литературе. Представлена характеристика основных видов диверсификации и ее типов. Показано, что операторам железнодорожного транспорта необходимо оказывать сопутствующие сервисные услуги и комплексные решения в логистической сфере, помимо основной услуги оперирования. Проанализированы основные тенденции диверсификации услуг в транспортных компаниях России и Казахстана. Выявлены критерии, которым должен соответствовать рынок транспортных услуг России и Казахстана, максимально удовлетворяя запросы потребителей. Приведены уровни, учитывающие степень удовлетворения потребностей клиента. Дан анализ диверсификации услуг, предоставляемых в АО «Первая грузовая компания» и ТОО «EvroTransit КТС», которые значительное внимание уделяют развитию услуг, предоставляемых на основе цифровизации управления. Эти услуги направлены на предоставление электронных онлайн-сервисов, включающих договор оферты, личный кабинет, запрос ставок, что позволяет ускорить коммуникацию с клиентом и положительно влияет на конкурентоспособность транспортных компаний России и Казахстана.

G. I. Shatunova

Russian University of Transport, e-mail: g_shatunova@mail.ru

I. Buklagina

Russian University of Transport, e-mail: buklagina.irina@gmail.com

A. Ramazanova

Russian University of Transport, e-mail: ayari.r@mail.ru

ANALYSIS OF DIVERSIFICATION OF LOGISTICS SERVICES IN TRANSPORT COMPANIES OF RUSSIA AND KAZAKHSTAN

Keywords: diversification, types of diversification, transport and logistics company, “Freight One”, “EvroTransit Altynkol” LLP, logistics services.

The concept of diversification is considered for companies in the field of logistics at various levels, which becomes an effective tool in the face of growing competition and is based on various scientific approaches, reflecting the diversity of views of scientists. The definition of the most common concepts in Russian economic literature is given. The characteristic of the main types of diversification and its types is presented. It is shown that railway operators need to provide related services and integrated solutions in the logistics sector, in addition to the main operating services. The main trends in the diversification of services in the transport companies of Russia and Kazakhstan are analyzed. Criteria to which the market of transport services of Russia and Kazakhstan should correspond are revealed, as much as possible satisfying consumers' demands. The levels that take into account the degree of customer satisfaction are given. It is shown that the Russian railway transport services market is characterized by the presence of two levels of logistics services – basic and advanced. The analysis of the diversification of the services provided in JSC “Freight One” and “Euro Transit KTS” LLP is given, which give considerable attention to the development of services provided on the basis of digitalization of management. These services are aimed at providing electronic online services that include an offer contract, personal account, bid request, which allows you to speed up communication with the client and has a positive effect on the competitiveness of transport companies in Russia and Kazakhstan.

Введение

Рынок логистических услуг под воздействием конкуренции, претерпевает различные изменения и постоянное развитие, данная тенденция реорганизации проявляется следующим образом: появляются новые игроки (компании, оказывающие услуги в области логистики), прежние участники покидают его или же трансформируют вид своей деятельности. Так, условия рыночной экономики мотивируют и подводят и малые, и крупные организации к тому, что постоянная реализация деятельности в неизменном виде продолжительный период времени просто невозможна. Даже для крупной и преуспевающей компании, ведущей результативную деятельность, необходимо видоизменять направление экономического влияния, производить изменения в распределении средств, осуществлять мониторинг и осваивать новые подходы по совершенствованию своей деятельности. Понятие диверсификация базируется на различных научных подходах, отражая многообразие взглядов ученых таких, как С.М. Абалонин [1], И. Ансофф [2], А.Я. Бутыркин [3], А.М. Аронов [4] и других [5], поэтому диверсификацию можно отнести к такой экономической категории, к которой не всегда возможно подобрать точное и однозначное определение, поэтому компаниям в сфере логистики необходимо правильно интерпретировать, а самое главное применить концепцию развития непосредственно к своим обстоятельствам. На данный момент разработано несколько десятков определений понятия диверсификация [6, 7]. Рассмотрим определение, которое наиболее часто встречается в отечественной экономической литературе – увеличение номенклатуры услуг (товаров), которые создаются отдельными предприятиями.

Цель исследования: анализ существующей деятельности и предложения по реализации диверсификации услуг транспортных компаний АО «ПГК» и ТОО «EvroTransit КТС».

Материал и методы исследования

Объектом исследования являются российская и казахстанская транспортные компании АО «ПГК» и ТОО «EvroTransit КТС». Предмет исследования – анализ диверсификации

логистических услуг в транспортных компаниях России и Казахстана. Методы исследования – теоретические, анализ, синтез и сравнение.

Диверсификация – это увеличение номенклатуры услуг (товаров), которые создаются отдельными предприятиями. Данное толкование термина связано как с реализацией основных услуг, за счет внедрения новых, которые сопутствуют и дополняют уже существующие, так и с организацией новых видов производства, предполагающих проникновение в другие отрасли. Поэтому диверсификацию можно трактовать как внедрение капитала организации в области, которые не связаны с основным видом деятельности. Это доказывает, что с экономической точки зрения, диверсификация – совершенствование производства и рост объемов благодаря разработке новой услуги (продукции) на иные рынки и поиска более конкурентоспособной позиции на новых рынках [1].

С учетом изложенного материала определение диверсификации можно обозначить как «увеличение номенклатуры товаров и услуг в основной и смежных сферах деятельности».

На рисунке схематично представлены виды диверсификации [8].

Рассмотрим более подробно основные виды и определения диверсификации [9,10,11]:

1) связанная – процесс, который направлен на увеличение конъюнктуры продукции (услуг), выпускаемой компанией, при этом новая продукция не основная, но имеет технологические связи с существующими товарами;

2) вертикальная – такой процесс, который отражает следствие расширения товарной программы;

3) прямая – данный элемент получает развития при существование дополнительных условий, которые способствуют расширению производства;

4) обратная – развитие данного вида возможно при наличии различных финансовых и управленческих ограничений;

5) горизонтальная – процесс, при котором производство товаров, близких по производственно-технологическим, снабженческим и сбытовым условиям в рамках существующего производственно-рыночного потенциала;



Виды диверсификации

6) географическое расширение – осуществляется в пределах только региональной или национальной социально-экономической системы или с выходом в международные системы;

7) расширение номенклатуры – происходит развитие и выпуск товаров (продуктов) дополняющих выпускаемый ассортимент;

8) несвязанная – данный вид применяется, когда организация осваивает виды деятельности, которые не связаны с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане;

9) центрированная – предусматривает обновление ассортимента дополнительными услугами (товарами), которые имеют сходство уже с выпускающимися организацией;

10) конгломерантная – предусматривает пополнение ассортимента новыми товарами, не имеющими отношения ни к применяемой технологии, ни к существующим товарам и рынкам организации.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие типы диверсификации: диверсификация производства, продукции (услуг), цен, бизнеса, капитала, экономики, инвестиционного портфеля и рисков [7].

Проведем анализ диверсификации логистических услуг транспортных компаний в России и в Казахстане.

В настоящее время обслуживание клиентов транспортными компаниями заключается в оказании сопутствующих услуг и комплексными решениями в области логистики. С учетом диверсификации необходимо пересмотреть не толь-

ко традиционные схемы оперирования подвижным составом, но и максимально расширить логистические услуги на железнодорожном транспорте с целью повышения конкурентоспособности отрасли относительно других видов транспорта. Анализ деятельности крупнейших операторов рынка в России (ПГК, ФГК, Нефтетранссервис, Евраз-Транс и другие) по диверсификации логистических услуг, показал, что можно выделить общие направления и тенденции диверсификации [12]:

1. Постепенное наращивание вагонных парков путём слияния и/или поглощения других операторов, в том числе из отчуждаемых операторов (компании, которые когда-то развивались из транспортных отделов крупных промышленных компаний и созданных с целью обеспечения гарантированности перевозки грузов в условиях реформирования отрасли). Это отражает стремление крупных промышленных предприятий к использованию стратегии логистического аутсорсинга.

2. Стремление повысить конкурентоспособность, в основном, за счет укрупнения доли рынка путем наращивания парка вагонов и увеличения доли в общероссийском парке подвижного состава. Реже выбирается путь повышения уровня и сложности оказываемых оператором услуг, выход за рамки перевозки или экспедирования грузов по железной дороге.

Таким образом, рынок транспортных услуг должен удовлетворять запросы в определенном объеме и качестве оказываемого сервиса и соответствовать

определенным критериям, к которым можно отнести: неотъемлемость уровня развития рыночной инфраструктуры с темпами прогрессивных изменений на рынке транспортных услуг; необходимость анализа спроса на различные логистические услуги и системное изучение тенденций развития спроса на сервис в области грузоперевозок на железнодорожном транспорте; оказание соответствующего технического обеспечения для групп услуг, имеющих неоднородность и специфику; переход к многосторонней диверсификации видов услуг, в том числе с применением аутсорсинга; постоянное повышение качества предоставляемых логистических услуг, с учетом изменяющихся потребностей рынка для более полного удовлетворения запросов потребителей.

Можно выделить следующие уровни, учитывающие степень удовлетворения потребностей клиента: базовый уровень – это минимальный уровень, который может обеспечить логистический провайдер; средний уровень, когда удовлетворяется только потребность клиентов в перевозке; расширенный уровень, который предполагает учет потребностей клиента в информировании о состоянии перемещения грузов, непосредственной поддержке перевозочного процесса и переход логистического оператора на более высокий уровень; комплексный уровень, предполагающий полный аутсорсинг транспортной деятельности; виртуально интегрированный уровень является наивысшим уровнем оказания услуг, когда логистический оператор способен удовлетворить потребность в решении комплексных транспортных задач, используя возможности грузоперевозчиков различного уровня [12].

В России рынок железнодорожных услуг характеризуется наличием двух уровней предоставления логистических услуг – базового и расширенного.

Учитывая основные направления диверсификации услуг транспортных операторов и проанализировав уровни, характеризующие степени удовлетворения потребностей клиентов, проведем анализ диверсификации логистических услуг на примере компа-

нии АО «Первая Грузовая Компания» (АО «ПГК»). АО «Первая Грузовая Компания» создано 26 июля 2007 года путем реформирования ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»). Деятельность АО «ПГК» началась с предоставления порожних вагонов под перевозку грузов. Учитывая, что в настоящее время клиенты хотят получить полный комплекс услуг, компания провела диверсификацию услуг, чтобы быть более конкурентоспособной на рынке, решать долгосрочные задачи клиентов по достижению стратегических целей и повышению конкурентоспособности бизнеса [13].

Анализ различных источников информации [14] показал, что пик диверсификации логистических услуг приходится на 2015 год. Например, именно в это время внедряется услуга «Промышленная логистика», которая на сегодняшний день является одной из основных услуг. Интенсивное развитие сервисного пакета связано, в первую очередь, с условиями высокой конкуренции рынка железнодорожных перевозок на фоне снижения грузовой базы АО «Первая Грузовая Компания». Кризис 2015 года ознаменовался периодом возможностей для компании. Именно в это время происходит активный анализ услуг, вводятся новые сервисные услуги, происходит отказ от невостребованных.

В настоящее время сервисный пакет содержит более 30 продуктов, нацеленных на повышение эффективности бизнеса клиентов и оптимизацию их расходов. К таким продуктам относятся технологические, информационные, экспедиторские, финансовые и другие компоненты.

Стратегия диверсификация применяется и сегодня. Так, в феврале 2019 года самарским филиалом была впервые апробирована услуга по технологическому аудиту железнодорожных путей общего пользования. На данный момент компания придерживается курса политики диверсификации [14].

Рассмотрим таблице, в которой представлены услуги, являющиеся основным видом деятельности, внедренные и планируемые к внедрению услуги.

Внедренные и внедряемые услуги АО «ПГК»

Группы услуг	Сущность
Основные услуги	1. Осуществление железнодорожных грузовых перевозок в международном сообщении.
	2. Оказание комплексных услуг по экспедированию грузов по полигонам российских железных дорог и железнодорожных администраций других государств.
	3. Предоставление услуг по аренде железнодорожного подвижного состава.
	4. Оказание услуги по управлению подвижным составом третьих лиц и осуществление услуги «Промышленной логистики»
	5. Осуществление услуг по продаже и закупке запасных частей, а также услуг по ремонту и подготовке грузовых вагонов на ППС (промывно-пропарочных станциях).
Внедренные услуги	1. Услуга express exit router. Эта услуга подразумевает формирование срочного отправительского маршрута на железнодорожных путях. Впервые этот метод был осуществлен в январе-феврале 2018 года. На данный момент услуга совершенствуется. Так, планируется, что услуга поможет найти решение проблем ограничений товарно-грузовых узлов в период пика нагрузок.
	2. Услуга по технологическому аудиту железнодорожных путей общего пользования. Данная услуга позволит сократить простой вагонов минимум на одни сутки под погрузкой.
	3. Услуга по развитию новых сервисов «Грузовые перевозки» (электронная торговая площадка). Внедрение данных инструментов упростит клиентам торговой площадки доступ к информативной инфраструктуре [7, 12].
	4. Развитие электронных онлайн-сервисов, включающих договор оферты, личный кабинет, запрос ставок [15].
Услуги, планируемые к внедрению	1. Услуга по страхованию груза. Планируется создать специальный отдел. Пока услуга осуществляется на инициативных началах сотрудниками компании, имеющими соответствующую квалификацию.
	2. Контейнерные перевозки.
	3. Предоставление «местных технических условий» при перевозке грузов.
	4. Резервирование подвижного состава АО «ПГК» для расшивки узких мест при перевозке зерна и ограничений пропускной способности товарно-грузовых узлов.

Выполненные авторами расчеты эффективности планируемой услуги (пункт 4, резервирования 30 инновационных полувагонов на 5 суток) показали, что реализация данной услуги дает экономический эффект около 500 тыс. руб. Использование инновационных полувагонов для перевозки грузов (зерна) за счет исключения порожних рейсов на 73% эффективнее по сравнению с зерновозами.

Для любой страны наличие стратегических партнеров в различных сферах имеет важное значение. Так, Россия рассматривает Казахстан в качестве близкого союзника по всем направлениям взаимодействия.

Президенты Казахстана и России приняли и подписали несколько документов. По мнению Касым-Жомарта Токаева – Президента Республики Казахстан, достигнутые договоренности будут способствовать дальнейшему укреплению сотрудничества двух стран. В Казахстане осуществляют деятельность более 9 тыс. предприятий с участием российского капитала, реализующие порядка 100 совместных проектов

в области нефтехимии, легкой промышленности, сельского хозяйства, автомобильного и железнодорожного машиностроения [16].

Кроме того, необходимо отметить особенности географического расположения и транспортно-транзитный потенциал двух стран важным конкурентным преимуществом, которое должно эффективно использоваться.

В данном направлении уже ведется плодотворное сотрудничество и предпринимаются определенные действия. Так, 20 апреля 2017 года руководства железных дорог России, Казахстана и других государств подписали соглашение о углублении сотрудничества в области грузовых железнодорожных перевозок Китай-Европа. Соглашение служит инициативе «Один пояс – один путь», расширяет рыночную долю железнодорожных грузоперевозок между Азией и Европой и стимулирует экономическое развитие и торговое сотрудничество для стран вдоль маршрута. Согласно соглашению, страны будут совместно

добиваться улучшения железнодорожной инфраструктуры для безопасного, плавного, быстрого, удобного и конкурентоспособного железнодорожного маршрута.

В 2018 году в рамках 23-й международной выставки транспортно-логистических услуг и технологий «TransRussia» в Москве АО «КТЗ Express» и АО «РЖД Логистика» подписали Соглашение о взаимном развитии железнодорожных перевозок в международном сообщении, которое направлено на расширение географии собственных сервисов за счет взаимовыгодного использования комплекса логистических и экспедиционных услуг и сотрудничеству по привлечению транзитных перевозок в универсальном подвижном составе и контейнерах, разработке предложений тарифной политики для стимулирования перевозок железнодорожным транспортом, а также взаимному управлению подвижным составом [16].

Действительно, политика двух стран направлена на активное взаимодействие, где особую роль занимает в железнодорожной транспортной сфере и диверсификации логистических услуг, что не может не оказать влияние на экономику двух стран.

Рассмотрим и проанализируем развитие диверсификации для транспортно-логистической области на примере ТОО «EvroTransit КТС» в Республике Казахстан.

ТОО «EvroTransit КТС» начала свою деятельность с 2012 года, имея филиалы по территории Казахстана и за его пределами. Компания оказывает широкий спектр услуг в области грузовых перевозок, а именно складское хранение, таможенное оформление, обработка грузов. На сегодняшний день одним из крупных проектов ТОО «EvroTransit КТС» является «EvroTransit Altynkol» [17, 18]. Предприятие «EvroTransit Altynkol» расположено на транспортно-логистическом хабе СЭЗ «Хоргос – Восточные ворота» в зоне сухого порта на станции Алтынколь. Основной целью предприятия является предоставление услуг по перегрузке импортных и транзитных грузов из Китая по территории Казахстана следом в страны Центральной Азии, Таможенного союза и далее в Европу. На сегодняшний день услугами компании пользуются как отечественные, так и международные компании.

По итогам 2018 года в сравнении с предыдущим годом через терминал «EvroTransit Altynkol» перегружено более 60% тонн груза, контейнерные перевозки увеличились на 84% (FEU – 85%, TEU – 83%) [18].

Несмотря на это для дальнейшего развития ТОО «EvroTransit» необходимо проводить диверсификацию предоставляемых услуг, что позволит ей и дальше занимать лидирующие позиции на рынке, а именно:

1. Внедрение цифровой логистики: личный кабинет клиента, оформление заявок и оформление договора в электронном виде.
2. Оказание услуг по логистическому аутсорсингу для крупных промышленных предприятий.
3. Ремонт и подготовка грузовых вагонов к дальнейшей эксплуатации.

Результаты исследования и их обсуждение

Основные задачи в исследовании заключались в рассмотрении сущности диверсификации, ее видов и типов; анализе основные тенденции диверсификации в транспортных компаниях и разработке направлений в области диверсификации деятельности АО «ПГК» и ТОО «EvroTransit КТС». Так, в работе представлено определение диверсификации, которое подробно раскрывает сущность термина. На рисунке представлены виды диверсификации и дано их описание. Анализируя научные труды зарубежных и отечественных ученых, в частности, Н.В. Гузенко и других научных деятелей [19, 20, 21], раскрыты основные тенденции операторов железнодорожного транспорта и уровни, учитывающие степень удовлетворения потребностей клиента. Проведен анализ деятельности АО «ПГК» и ТОО «EvroTransit КТС» и предложены услуги, которые транспортные компании могут внедрить в свою основную деятельность, расширив пакет существующих услуг и обеспечив себе еще более стабильное положение на рынке.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать частные выводы, представляющие интерес для исследования:

- операторы осуществляют увеличение вагонного парка при помощи объединения с другими провайдерами;

– в основном компании пытаются конкурировать посредством расширения рынка, увеличивая вагонный парк;
 – выявлено положительное влияние стратегии диверсификации услуг на деятельность компании АО «ПГК» и ТОО «EuroTransit КТС» в целом, повышение ее конкурентоспособности на рынке.
 – предоставление новых услуг базируется на привлечении информационных и цифровых технологий управления

перевозками. В тоже время компания, так же как и другие грузовые операторы, расширяет вагонный парк, не только количественно, но и качественно.
 – рост количества логистических услуг в области грузовых перевозок приводит к объединению операторов, делению обслуживаемого сегмента на сектора по критериям качества и объема услуг, предлагаемых клиентам, а также дальнейшей диверсификации цифровых технологий логистических услуг.

Библиографический список

1. Абалонин С.М. Диверсификация деятельности транспортного предприятия: учеб. пособие. Саратов: Сарат. гос. тех. ун-т. 2009. 67 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – перевод с англ. СПб.: Питер Ком, 2015. 408 с.
3. Бутыркин А.Я. Интеграция и диверсификация – базовые стратегии развития корпорации // Страховое дело. 2005. №4.
4. Аронов А.М. Диверсификация производства: теория и развитие / А.М. Аронов, А.Н. Петров. Л.: Лениздат, 2001. 127 с.
5. Немченко С. Диверсификация производства: цели и направления деятельности / С. Немченко, С. Донецкая, К. Дьяконов // Проблемы теории и практики управления. 1998. №1. С. 107–113.
6. Диверсификация компании: особенности планирования [Электронный ресурс]: Справочник экономиста. URL: https://www.profiz.ru/se/1_2013/plan_companii (дата обращения 01.02.19).
7. Диверсификация – снижение рисков и повышение эффективности [Электронный ресурс]: Как открыть свое дело. URL: <http://svoedelo-kak.ru/biznes/vedenie/diversifikatsiya.htm> (дата обращения 01.02.19).
8. Лекция 2: Организационно-экономические методы и модели создания интегрированных производственно-корпоративных структур [Электронный ресурс]: ИНТУИТ. URL: https://www.intuit.ru/studies/professional_retraining/945/courses/400/lecture/9209 (дата обращения 01.02.19).
9. Трофимова В.И. Диверсификация сельской экономики как фактор развития сельских территорий. Региональные агросистемы: экономика и социология. Институт аграрных проблем РАН (Саратов). 2015. №2. С. 22.
10. Дрейке Е.В. Организационно-экономические механизмы и инструменты формирования и реализации стратегического инновационного потенциала промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 10.06.2004. М., 2004. 141 с.
11. Клеев В.Н. Устойчивость системы отношений общественного производства и его народнохозяйственная эффективность: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01. М., 2002. 354 с.
12. Гузенко Н.В. Диверсифицированное развитие логистических услуг грузовых операторов на железнодорожном транспорте: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 27.06.2013: утв. 27.06.2013. Ростов-на-Дону, 2013. 184 с.
13. ПГК и РЖД: эффективное развитие цифровых сервисов в интересах клиента [Электронный ресурс]: Союз операторов железнодорожного транспорта. URL: http://www.railsovet.ru/news/members_news/?ELEMENT_ID=9687 (дата обращения 01.02.19).
14. «Первая грузовая компания» [Электронный ресурс]: Первая грузовая компания. URL: <http://pgkweb.ru> (дата обращения 01.02.19).
15. «Первая грузовая компания» и «Цифровая логистика» займутся развитием новых сервисов на ЭТП «Грузовые перевозки» [Электронный ресурс]: Единый транспортный. URL: <https://trans.ru/news/pervaya-gruzovaya-kompaniya-i-cifrovaya-logistika-zajmutsya-razvitiem-novyh-servisov-na-etp-gruzovye-perevozki> (дата обращения 01.02.19).
16. «Казахстанские железные дороги» расширяют сотрудничество «РЖД Логистика» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.trend.az/business/economy/2891268.html> (дата обращения 04.04.2019). КАЗАХСТАН И РО.
17. АО «KTZ EXPRESS» и АО «РЖД ЛОГИСТИКА» будут развивать железнодорожные перевозки в международном сообщении [Электронный ресурс]. URL: официальный сайт «Казахстан Темир Жолы» <https://www.railways.kz/ru/news/ktz-express-a-men--rtzh-logistika-a-khalyaraly-badarday-temirzhol-tasymalyn-damytyady> Дата обращение 01.04.2019.
18. «EuroTransit» [Электронный ресурс]. URL: <http://eurotransit.kz> Дата обращения 01.04.2019.
19. Шатская И.И. Современные проблемы и направления совершенствования рынка грузоперевозок железнодорожным транспортом АО «Первая грузовая компания». Научный альманах. 9-1 (23). С. 196–205.
20. Москаленко А.В. Логистическая стратегия диверсификации коммерческой деятельности. [Электронный ресурс]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.06: РГБ ОД, 61:98-8/348-4. СПб., 1997. 169 с. Режим доступа к диссертации: <https://search.rsl.ru/ru/record/01000185695> [Электронный ресурс]. Дата обращения 04.04.2019.
21. Бондаренко В.А., Гузенко А.В., Гузенко Н.В. Вопросы диверсификации логистических услуг на транспорте: акцент на удовлетворение потребителя. [Электронный ресурс] // Концепт. 2014. Спецвыпуск №17. ART 14714. 0,3 п. л. URL: <http://e-kon-cept.ru/2014/14714.htm>. Гос. рег. Эл №ФС 7749965. ISSN 2304-120X. – режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-diversifikatsii-logisticheskikh-uslug-na-transporte-aktsent-na-udovletvorenije-potrebitelya> [Электронный ресурс]. Дата обращения 04.04.2019.