

# Логистика как инструмент перехода к новому этапу экономического роста



**О. Н. Дунаев,**  
докт. экон. наук, профессор,  
председатель Комитета  
Торгово-промышленной  
палаты Российской  
Федерации по логистике



**Д. В. Нестерова,**  
докт. экон. наук,  
профессор Национального  
исследовательского  
университета «Высшей  
школы экономики»

Негативный прогноз относительно динамики роста российской экономики в ближайшие годы эксперты аргументируют не столько ее зависимостью от конъюнктуры мировых цен на нефть и газ, сколько наличием серьезных внутренних барьеров. Один из них – слабое развитие транспортно-логистической инфраструктуры. Мощный толчок экономическому росту способен дать комплексное совершенствование логистики, которая в настоящее время рассматривается как стратегическое управление нового типа.

**М**инэкономразвития ухудшило прогноз социально-экономического развития России до 2030 г., согласно оценкам ведомства, рост отечественной экономики в следующем десятилетии будет составлять в среднем 2,5 % в год, не исключается возможность затяжной стагнации до 2030 г. Рост на уровне 3 % в год, который еще недавно казался неоправданно низким на фоне требуемых 6–7 % в год, теперь выглядит почти недостижимым. Но и эта перспектива, как отмечается в обзоре центра развития НИУ ВШЭ, составленном на основе опроса экспертов относительно их видения перспектив экономики страны в 2013–2022 гг., не будет безоблачной [1]. И дело не в существующей зависимости экономического роста от конъюнктуры цен на мировых рынках, где представлены товары российского экспорта, а в наличии внутренних барьеров, сдерживающих динамику экономического развития, важнейшими из которых являются слабое развитие инфраструктуры, в частности транспортно-логистической, неудовлетворительное качество государственного управления и состояния бизнес-среды [2].

Есть ли сценарии улучшения неблагоприятного прогноза? Нам представляется, что такие сценарии существуют. Их реализация связана с развитием логистики, которая в настоящее время рассматривается как стратегическое управление нового типа, в содержание которого входит не только организация цепочек поставок, но и интеграция бизнес-процессов с целью минимизации издержек / повышения производитель-

ности труда, реализации эффективной логики ценообразования и получения прибыли, мониторинг и управление глобальной бизнес-сетью компаний в реальном режиме времени для оптимизации бизнес-процессов.

## Российская логистика в контексте мировых экономических трендов

Для современного этапа развития характерны две противоположные тенденции. С одной стороны, доступ к ресурсам становится все более глобальным: фирмы ориентируются на множество поставщиков и получают все необходимое из множества источников. Глобализация, по сути, размывает границы между отдельными областями деятельности, сфокусировала внимание на целых / единых бизнес-процессах, создающих в общей цепочке всю реальную потребительскую ценность. Благодаря интернет-технологиям границы фирм становятся прозрачными и динамичными: процессы разработки, планирования, прогнозирования продукции и множество других видов деятельности объединяются в разных по характеру компаниях, становятся межкорпоративными. Взаимодействие в режиме он-лайн позволяет всем участникам этой кооперации обмениваться информацией, осуществлять действенный мониторинг процесса создания потребительской ценности. Ключевыми характеристиками этой модели управления являются глобальные поставки, логистика и коммуникационные сети. «Доступ к ресурсам, а не владение ими» – вот основной принцип этой бизнес-модели.

Показатели развития рынка логистических услуг (2012 г.)\*

Рынок	Размер транспортно-логистического рынка (в % от ВВП)	Доля логистического аутсорсинга в ВВП (%)	Доля логистического аутсорсинга в транспортно-логистическом рынке (%)	Доля логистических издержек в ВВП (%)
США	7,3	5,9	81,3	8,5
Европа	7,4	4,8	64,6	9,2
Китай	14,7	7,2	49,0	18,0
Россия**	15,3	4,9	32,4**	19,0
Мировая экономика	9,7	5,5	56,3	10,9

\* Рассчитано по: Рынок транспортно-логистических услуг в 2011–2012 гг. и прогноз до 2015 г. / RBK RES. Аналитический обзор. 7-е изд. С. 32.

\*\* Включены услуги по транспортированию нефти и газа по трубопроводам

В этой системе логистика – не только глобальная цепочка поставок или глобальная цепочка продукта, но прежде всего – глобальная цепочка создания дополнительных ценностей. Логистика становится технологией, которая интегрирует не только отдельные корпоративные функции по доставке продукта, но и объединяет целые корпорации в единый бизнес-процесс. За счет взаимодополнений и взаимозамещений отдельных звеньев логистические взаимодействия усложняются, их конфигурация становится динамичной, что предъявляет новые требования к стратегическому управлению и стратегическому взаимодействию между фирмами.

Кроме того, отмечается усиление глобальной конкуренции за все виды ресурсов, идет настойчивый поиск путей снижения издержек в традиционных видах деятельности, обнаруживаются новые формы конкуренции на фоне поиска новых рыночных сегментов для создания шумпетерианской ренты.

Усиление конкуренции привело, в свою очередь, к двум взаимодополняющим и взаимозависимым процессам – реорганизации бизнес-процессов и реаллокации производства товаров и услуг. Реорганизация – это решение фирмы о том, какой вид деятельности остается у нее как ключевая компетентность, а какой ей следует приобретать на рынке. Реорганизация бизнес-процессов – это решение фирмы об аутсорсинге, или передаче комплекта услуг или их части другим компаниям.

Реаллокация относится к другому выбору фирмы: какой вид или виды деятельности должны быть перемещены в другие страны или экономики. Реаллокация – это решение фирмы об оффшоре или переносе деятельности в другие страны.

Эти процессы, развиваясь во взаимодействии и взаимодополнении, расщепили (фрагментировали) вертикаль-

но интегрированную модель производства, усилили специализацию компаний на производстве либо товаров, либо услуг и, как результат, обеспечили соответствующий рост внутриотраслевого товарооборота и торговли промежуточным продуктом составляет в настоящее время 2/3 международной торговли.

Таким образом, (1) усиление конкуренции стимулирует поиск путей снижения индивидуальных издержек, в условиях глобальной конкуренции – это императив конкурентоспособности фирмы; (2) аутсорсинг и оффшор рассматриваются как инструменты снижения внутрифирменных издержек, стимулируют реорганизацию бизнес-процессов и их реаллокацию; (3) реализация этих инструментов возможна на базе надежной и «умной» логистики – технологии, которая позволяет объединить отдельные корпорации в общий бизнес-процесс и управлять им в реальном режиме времени; (4) в результате образуется экономия на масштабе, которая позволяет получить эффект в виде снижения суммарных издержек производства и доставки продукта; (5) возникает спрос на услуги комплексной логистики, управленческой логистики, обеспечивающей сложные логистические взаимодействия. В результате реализации этой цепочки взаимодействий появляются положительные экономические эффекты как на микро-, так и макроуровне, продуцируется спрос на новые продукты, технологии, бизнесы и, следовательно, новые рынки, формируется потенциал долгосрочного экономического роста.

Россия входит в число стран с относительно низкими показателями развития рынка логистических услуг (см. таблицу).

<sup>1</sup> Услуги, предоставляемые 2PL, 3PL и 4PL компаниями.

Данные *табл.* показывают, что в России объем рынка транспортно-логистических услуг составляет 15,3 % от ВВП (с учетом услуг по транспортированию нефти и газа по трубопроводам); если оценить объем рынка транспортно-логистических услуг без транспортировки нефти и газа, то его размер составит 3,1 % от уровня ВВП. Доля логистического аутсорсинга<sup>1</sup> в общем объеме услуг транспортно-логистического рынка – только 32,4 %, из чего следует, что основная часть услуг в сфере логистики (67,6 %) выполняется собственными силами компаний-товаропроизводителей – их транспортными и снабженческо-сбытовыми службами. Не удивительно, что Россия имеет столь высокий уровень логистических издержек – 19 % от объема ВВП, тогда как, например, в других странах БРИК этот показатель заметно ниже: в Бразилии – 11 %, Индии – 13 %. Затраты формируются, главным образом, за счет высоких транспортных тарифов и неэффективного управления запасами. Безусловно, высокие логистические затраты – это высокий внутренний барьер, сдерживающий динамику экономического развития.

### Логистика – «зеркало» экономики

Спрос на логистические услуги – его объем, структура, динамика – обусловлен целым рядом факторов, способствующих разделению труда и развитию торговли, диверсификации экономики, а также состоянием транспортно-логистической инфраструктуры, уровнем и динамикой цен на услуги транспорта и логистики. Рассмотрим ограничения, лежащие на стороне размеров (масштаба) экономики, ее структуры и размещения в пространстве.

Размер, или масштаб, экономики страны, включаемой в глобальные цепочки поставок, имеет большое

значение для выбора партнеров и служит сильным ограничением для участия в логистических взаимодействиях. Фундаментальная проблема заключается в том, что большие (с точки зрения территории) регионы с развивающейся экономикой не способны генерировать достаточные объемы производства / выпуска, следовательно, характеризуются относительно малым размером рынка и не формируют достаточный уровень спроса на логистические услуги. Удаленность этих регионов от центров экономической активности объективно обуславливает высокий уровень транспортных издержек, что диктует логику размещения производств в регионах с хорошей транспортной обеспеченностью и низкими транспортно-логистическими издержками. Логика рационального выбора означает, что предприниматели стараются размещать свое производство рядом с рынками сбыта, а также рядом с основными поставщиками, что приводит к концентрации экономической активности, которая, в свою очередь, привлекает все новых и новых производителей, создавая «экономическую агломерацию». Формирование условий для деловой активности путем развития взаимосвязанных и взаимодополняющих производств, сопутствующих видов деятельности приводит к возрастающей отдаче от масштаба и, тем самым, экономии на масштабе (снижающимся средним издержкам), которая проявляется в получении экономии на издержках в результате размещения предприятий или видов экономической деятельности в непосредственной близости друг к другу, а также к рынкам сбыта и основным поставщикам. Другими словами, появляется так называемый жирный рынок, т. е. рынок, для которого характерен «питательный бульон» из разнообразных благоприятных факторов производства, конкуренции, сотрудничества, развитой инфраструктуры и других свойств, присущих крупным агломерациям.

Как видим, образование «жирного рынка» невозможно без транспортно-логистической составляющей: пространственная концентрация производства возникает, если улучшается доступ к ресурсу и к рынку сбыта. Но верно и другое: с формированием экономики агломераций появляется спрос на развитие общей транспортно-логистической платформы, создание индустриально-логистических кластеров для

оптимизации издержек бизнеса, функционирующего в агломерации.

Показательна в связи с этим позиция, высказанная в интервью генеральным директором Нижнетагильского завода металлоконструкций (НТЗМК): «Повышение эффективности как нашего предприятия, так и других я вижу в развитии тагильского индустриального кластера. И здесь важнейшая составляющая – улучшение качества логистики (дорог, перевалки, разгрузки, погрузки, хранения и т. д.). ...НТЗМК тогда сможет часть своих производственных процессов вывести на аутсорсинг. Например, доставку, приемку, подачу и уборку вагонов. Это бы снизило наши издержки и повысило эффективность. Сегодня мы вынуждены содержать собственный железнодорожный парк, штат сотрудников. Но мы могли бы совершенно спокойно передать эту функцию компании, которая делала бы это с меньшими издержками и в интересах целой группы компаний. Такой подход приведет к ускорению бизнес-процессов. ...Создав хорошую транспортно-логистическую структуру, мы сможем привлечь сюда многие компании, которые бы разместили здесь производство, склады и т. д. А мы как предприятие получим синергетический эффект. Чем больше бизнеса будет в тагильском кластере, тем лучше» [3].

Таким образом, относительно малый размер экономики и невозможность для провайдеров логистических услуг получить эффект масштаба обуславливают высокий уровень логистических издержек, что приводит к слабым стимулам для формирования эффективного рыночного предложения [4]. Многие ключевые для России промышленные предприятия и сырьевые компании расположены в географически удаленных регионах, где рынок логистических услуг развит крайне слабо, что вынуждает бизнес-структуры развивать собственные логистические мощности (складское хозяйство, средства транспортирования и т. п.), это увеличивает издержки предприятий, снижает их прибыль. Показательно, что в годы последнего финансового кризиса (2008–2009 гг.) более четверти предприятий Северной Америки и Европы, предоставляющих услуги 3PL-провайдеров, приняли решение укоротить свои цепочки поставок, отсеять слабые звенья [5]. Речь шла в первую очередь о предприятиях, расположенных в ре-

гионах, географически удаленных от ключевых экономических центров. В этом же направлении работает и структура экономики. Например, монопродуктовая экономика, ориентированная на трубопроводный вид транспорта, не формирует спрос на современный тип логистических услуг, в силу чего не получают развития управленческая логистика, услуги 3PL-провайдеров. Укажем, что в стоимостной структуре российского рынка транспортно-логистических услуг 80 % приходится на транспортировку нефти и газа по трубопроводам.

Высокие логистические издержки обусловлены низким уровнем и качеством развития транспортно-логистической инфраструктуры. Как показывают недавние исследования, улучшение качества транспортно-логистической инфраструктуры на 10 % приводит к увеличению экспорта на 2 %, а импорта – на 3 % (соответственно, для экспортирующей и импортирующей экономики), поэтому активизация торговых потоков должна быть поддержана их инфраструктурным обеспечением [6]. Низкое качество услуг логистики очень часто обусловлено относительно неразвитыми институтами, в частности, неэффективными правилами и процедурами прохождения товаров через пограничные пункты. Например, в Шри Ланке 100 % товаров, поступающих по импорту, подлежат полной инспекционной проверке; в Нигерии – почти 100 %, тогда как в Германии – только 2 %, а в Канаде – 1 %. Обычные процедуры по экспорту требуют 42 одобрительные подписи в Республике Конго, 40 – в Азербайджане, 39 – в Нигерии, 33 – в Мали. Только две подписи для оформления экспорта товаров / услуг необходимы в Австралии, Австрии и в Канаде, а в Германии достаточно одной [7]. Между тем каждый дополнительный день, требуемый для подготовки товаров к экспорту или импорту, уменьшает объем торговли примерно на 4 % [8]. Исследования также показывают, что один «лишний» день, проведенный на таможне, оказывает на человека значительно больший негативный эффект, чем один дополнительный день в грузовом контейнере, находящемся в процессе транспортирования, поскольку неопределенность и невозможность повлиять на ситуацию в первом случае выше.

Если обратиться к российской ситуации, то надо сказать, что в целом





коридоры поставок, соответствующие маршрутам евроазиатских транспортных коридоров, проходящих по территории России, конкурентоспособны по сравнению с маршрутами, идущими в обход страны морским путем. Возникает вопрос, почему амбициозные проекты, которые выдвигает РЖД (например, «Транссиб за 7 дней»), очень плохо стартуют, почему при сопоставимых издержках транспортировки – иногда существенно выигрывающих по времени – маршруты, проходящие по территории России, мало задействованы? Причина кроется в издержках, снижающих конкурентоспособность российского транзита. Недавнее исследование результатов работы пунктов пропуска на российской границе и проходящих через них торговых потоков позволило дать количественную оценку эффективности работы пограничных пунктов. Оценка дается по следующему критерию: какому эквиваленту дополнительного расстояния соответствует выбор того или иного пункта пропуска по сравнению с наиболее эффективным пропускным пунктом (при прочих равных условиях) [9]. Например, Франция торгует с Алтайским краем через Большой порт в Санкт-Петербурге. Если предположить, что на месте порта Санкт-Петербурга расположен небольшой порт Петропавловска-Камчатского с существующей в нем практикой работы, таможенными и пограничными службами, то какому дополнительному

расстоянию транспортировки груза был бы эквивалентен такой выбор? Модельные расчеты показывают, что отличие практики работы порта в Петропавловске-Камчатском от практики работы в порту Санкт-Петербурга эквивалентно прохождению грузом дополнительных 2 тыс. км морского пути.

Лидерами по эффективности в сегменте морских перевозок в России являются порты Санкт-Петербург, Туапсе, Новороссийск и Махачкала. Относительно этих портов ранжируется эффективность других пунктов пропуска. Одни из самых плохих позиций в этом рейтинге – у дальневосточных портов.

Анализ эффективности прохождения грузов через аэропорты страны показал, что наиболее эффективны аэропорты московского узла за исключением «Внуково». Прохождение грузов через аэропорт «Внуково» или аэропорты Югры по сравнению с аэропортом «Шереметьево» в терминах авиаперевозчика, т. е. с точки зрения издержек, эквивалентно дополнительному пути транспортирования в 12 тыс. км.

Таким образом, структура экономики – отраслевая, пространственная, институциональная – определяют, с одной стороны, уровень и качество развития транспортно-логистической инфраструктуры, объемы и структуру рынка транспортно-логистических услуг. О неразвитости российского рынка логистических услуг свидетельствует то, что:

- основная доля услуг в сфере перевозок, хранения, управления запасами и цепочками поставок выполняется собственными силами предприятий-товаропроизводителей (68 %);
- в структуре рынка преобладают услуги 2PL-провайдеров (доля услуг 3PL-провайдеров не превышает 8 %);
- высока доля услуг по транспортировке нефти и газа (80 % оборота рынка транспортно-логистических услуг), сырьевых товаров.

С другой стороны, логистика и инвестиции в логистическую инфраструктуру оказывают непосредственное влияние на структуру национальной экономики, определяя ее профиль. Например, Нидерланды являются «домом» для 57 % всех европейских дистрибьюторских центров компаний из США; из них 75 % – это центры, функционирующие на основе аутсорсинга. Неудивительно, что решения, принимаемые в области логистики, в частности, при выборе стратегий и организационных изменений для снижения издержек по доставке грузов наземными и морскими путями, приводят к существенным сдвигам непосредственно в структуре экономики страны. Относительно недавно немецкие национальные железные дороги приобрели железнодорожные грузовые подразделения в Нидерландах для обеспечения экономии в операционных издержках. Естественно, изменения в экономике под давлением логистики заставляют

правительственный и частный сектор по-новому осмыслить, инвестиции какого типа требуются, в каких направлениях, какого уровня / качества они необходимы, чтобы сохранить конкурентоспособность страны. Понимание мотивации для принятия решений в области логистики, а также их влияния на экономику разных стран, ответной реакции, является важным отправным пунктом в исследовании того, как транснациональные грузовые потоки отражают характеристики рынков той или иной экономики и одновременно формируют их.

### Логистика и новый этап экономического роста: возможности перехода

Новый этап экономического роста использует «новый портфель ресурсов» (главной характеристикой которых является гибкость, способность к взаимодополнению и взаимозамещению, мобильность), опирается на сервисную экономику (ничего общего не имеющую с деиндустриализацией экономики), предлагающую сложный комплекс услуг по обслуживанию традиционных отраслей с целью минимизации издержек / повышения производительности труда, оптимизации бизнес-процессов и систем управления. Одновременно сервисная экономика сама может и производит новые продукты, технологии, бизнес и, следовательно, новые рынки.

Логистика в современных условиях определяет направления общемировых потоков товаров и услуг; эффективная логистика создает конкурентные преимущества на уровне деловых организаций, регионов, национальных экономик, что позволяет рассматривать логистику как ключевой стратегический ресурс, способствует входу на новые рынки. Логистика удлиняет и диверсифицирует цепочку создания добавленной стоимости, может формировать структуру национальной экономики, определяя ее «профиль». Наконец, логистика стимулирует приток инвестиций, придает им устойчивый характер (см. рисунок).

На развитие логистики и рынка логистических услуг оказывают влияние инновации за пределами логистики. Новые производства, новые технологии и новые продуктовые потоки потребуют нового дизайна как глобальных цепочек поставок, так и глобальных цепочек

создания ценности, который может не вписываться в уже существующие системы транспортирования и размещения транспортно-логистической инфраструктуры, и действующая инфраструктура не позволит реализовать потенциал инновационных решений в области поставок, что подорвет надежность предоставления услуг и поставит перед необходимостью диверсификации цепочек поставок. Потребность в диверсификации обусловлена также ростом цен на энергоносители, удорожанием услуг транспортировки продукта. Поставщики неизбежно встают перед необходимостью найти новые пути для распределения / поставки продукта при более низких издержках.

Сложная архитектура логистических взаимодействий означает, что долговременные выгоды в виде создания добавленной стоимости, прироста торговли и инвестиций возможны только на основе прочной интеграции бизнес-процессов, которая обеспечит высокотехнологичный результат / продукт. Именно комплексный взгляд на современную архитектуру логистики позволяет избежать перекосов в развитии ее отдельных компонентов.

Раздробленное состояние компонентов логистической системы, характерное для современной России (существенные территориальные и структурные диспропорции в размещении и развитии логистической инфраструктуры, неразвитость / несоответствие структуры рынка логистических услуг современным потребностям, недостаточное использование логистических

принципов управления в реализации транзитного потенциала), служит мощным ограничением в реализации идеи создания общего рынка, единого экономического пространства, увеличения отдачи от транзита, другими словами, получения «большой» экономики с положительным эффектом от масштаба.

Преодолеть указанную фрагментарность можно путем создания единого регулятора / координатора – института развития, что позволит собрать целостную стратегию совершенствования логистики и управлять ее изменениями на базе информационных технологий. Данная архитектура включит в себя мировые инновационные разработки в области логистики сегодняшнего и завтрашнего дня. В результате появятся новые целостные унифицированные модели, внедрение которых во всех секторах российской экономики создаст платформу для более динамичного продвижения по пути гармонизации перехода на международные стандарты логистических взаимодействий.

Основные положительные эффекты внедрения интегрированной архитектуры развития логистики проявятся в комплексном развитии территорий и региональных союзов, связывании производственных кластеров и центров потребления, что позволит создать новые высокотехнологичные рабочие места. Появятся новые конкурентоспособные маршруты, транспортные коридоры, транспортно-логистические кластеры, вписанные в международные геополитические консорциумы и кооперации.



Логистика как фактор нового этапа экономического роста





Для достижения указанных ориентиров мы предлагаем следующие шаги.

1. Разработать общенациональную стратегию (комплексную программу) развития логистики «Управление интегрированной цепью поставок на Едином экономическом пространстве (ЕЭП)», в которой были бы:

- выявлены слабые места и недостающие звенья, сдерживающие использование логистики для обеспечения устойчивого экономического роста;
- предложены подпрограммы комплексного (взаимосвязанного) развития всех компонентов логистической системы, включая ее кадровое обеспечение;
- выработаны основы для интеграции бизнес-процессов в индустриально-логистических кластерах на базе информационных технологий и соответствующей технологической платформе (терминалы, складское хозяйство);
- разработана модель стратегического взаимодействия участников интегрированных цепей поставок для повышения качества управления, сокращения общих (суммарных) издержек, оптимизации финансового результата;
- предложены инструменты реализации комплексной программы.

2. Использовать возможности Торгово-промышленной палаты РФ как площадки для широкого обсуждения и экспертной оценки предложений по выработке экономической политики,

воздействующей на сектор транспортно-логистических услуг, информационному обеспечению и продвижению эффективных практик в области логистики, формированию предложений по гармонизации и нивелированию существующих различий в применяемых стандартах и нормах регулирования, ликвидации пробелов в нормативной базе в области логистики, таможенного администрирования.

3. Создать Институт развития по реализации комплексной программы «Управление интегрированной цепью поставок на ЕЭП», способствующий разработке и реализации проектов, направленных на развитие новых технологий в логистике, формирование единой экономической среды и общих стандартов в предоставлении логистических услуг.

Таким образом, возможности модернизации современной экономики, перехода на новую ступень экономического роста напрямую связаны с логистикой, которая в настоящее время рассматривается и как технология выстраивания эффективной логики ценообразования и получения прибыли, и как бизнес-процесс, объединяющий отдельные компании в общую производственную функцию, и как стратегическое управление, направленное на минимизацию издержек / повышение производительности труда. ■

#### Литература

1. Смирнов С. Мнение прогнозистов: Россия ждет десять «тощих» лет // Новый КГБ (комментарии о государстве и бизнесе). 2013. №57. С. 4–5.
2. Поляков Е. Причины спада внутренние // Эксперт. 2013. № 46 (876). С. 38–44.
3. Коряков А. Кумулятивный эффект // Эксперт-Урал. 2012. № 43 (531). С. 82–83.
4. Cunaka Ch., Arenas G. Logistics in Lagging Regions Overcoming Local Barriers to Global Connectivity. Working Paper. URL: [www.worldbank.org/trade](http://www.worldbank.org/trade). 2011.
5. Lieb R. C., Lieb K. J. Executive Summary and Regional Comparisons. 2009. 3PL CEO Surveys.
6. The Importance of Trade Costs: A Gravity Model Applications / 3rd ARTNeT Capacity Building Workshop. UNESCAP. Bangkok. 26–30 March 2007.
7. Hausman W. H., Lee H. L., Subramanian U. Global Logistics Indicators, Supply Chain Metrics, and Bilateral Trade Patterns. 2005.
8. Korinek J., Sourdin P. To What Extent are High-Quality Logistics Services Trade Facilitating? / OECD Trade Policy Working Paper N 108. URL: <http://www.oecd.org/trade>. 2011.
9. Идрисова Г. И., Каукина А. С. Доклад на Гайдаровском форуме – 2013 «Россия и мир: вызовы интеграции». Москва, 17 января 2013 г. URL: <http://ecpol.ru/index.php/2012-04-05-13-45-47/2012-04-05-13-47-38/613-nerazvitost-infrastruktury-kak-barer-dlya-torgovli>.