

Введение

Институциональный переход к сетевой экономике наполнил принципиально новым содержанием сетевую логистику, превратив ее из незначительного ответвления в ведущее направление логистической практики. У этого как минимум три причины: сокращение потребительского спроса, развитие облачных технологий и дефрагментация управленческих функций. Сокращение потребительского спроса произошло вследствие экономического кризиса. Ситуацию усугубило банковское кредитование, из-за которого потребители тратили не только имеющиеся ресурсы, но и свои будущие доходы. Чудес не бывает: благодаря банковскому кредитованию здесь и сейчас покупательная способность возросла, но в пределах срока кредитования она, наоборот, сокращалась на сумму процентов, уплачиваемых по кредиту.

В традиционной экономике это било не только по потребителям, но и по товаропроизводителям. Если представить себе стандартный канал товародвижения, состоящий из производителя, оптового и розничного посредников и потребителя, то при средней ставке кредитования в России около 20% годовых банковская система выкачивала с них свыше 80% годовых от себестоимости товара. Эта сумма была сопоставима с прибылью всех участников товародвижения. С другой стороны, участникам рынка отказаться от банковских кредитов было невозможно из-за дефицита оборотных средств и непредсказуемости рыночной конъюнктуры.

Ситуация изменилась, когда на рынке появились посредники, обеспечивающие покупателям и продавцам возможность заключать прямые сделки, минуя не только банковские учреждения, но и традиционных оптово-розничных посредников. Эти посредники оказывают услуги по консолидации заказов (сервисы совместных покупок), обработке и доставке заказов (фулфилментовые компании) и выполнению других функций. Их основное отличие состоит в том, что логистические услуги оказываются ими на основании публичной оферты, стандартизированных тарифов и не зависят от конечной стоимости товаров. Полученная в результате экономия на транзакционных

издержках перераспределяется между покупателями (снижение цен) и продавцами (рост прибыли).

Одновременно произошли серьезные институциональные изменения и в организации производства. Функции, которые ранее были неотъемлемой частью внутреннего управления, стали передаваться сначала на аутсорсинг, а затем и полностью делегироваться внешним логистическим провайдерам. Причиной этого тоже стала экономическая целесообразность. Падение спроса неизбежно привело к сокращению объемов хозяйственной деятельности и снижению эффективности использования персонала.

Традиционная логистика оказалась бессильна оптимизировать внутрифирменные процессы. Однако на смену ей пришла сетевая логистика, в основе которой лежит специализация посредников на выполнении отдельных функций в рамках сетевого разделения труда. Работодателю уже не нужно содержать персонал и производственные мощности, загрузить которые он не в состоянии. Не являются проблемой и краткосрочные функции, для выполнения которых приходилось нанимать временный персонал. Все это успешно выполняют провайдеры логистических услуг, обладающие более высокой эффективностью за счет узкой специализации и одновременного обслуживания множества заказчиков. Заказчики также приобретают дополнительные преимущества в виде повышения гибкости и сокращения непроизводственных издержек.

На стороне провайдеров логистических услуг находятся все преимущества сетевой экономики: облачные технологии, трансграничные коммуникации, автоматизация сделок и др. Общий тренд состоит в постепенном переходе от делегирования полномочий к делегированию функций, отказ от которых позволяет заказчику сосредоточиться на деятельности, обеспечивающей конкурентные преимущества на рынке. Все сопутствующие этому функции передаются специализированным провайдерам, образующим в своей совокупности то, что Филип Котлер назвал «партнерскими сетями».

На повестке дня стоит создание виртуальных предприятий, состоящих из небольшого числа сотрудников, совместно рабо-

тающих над реализацией общего проекта. Все обслуживающие функции передаются логистическим провайдерам, образующим узловые точки логистической сети рынка. Такие провайдеры уже присутствуют на рынке. Это контрактные производства, принимающие на себя выполнение производственных функций. Это бухгалтерские и платежные сервисы, осуществляющие бухгалтерское и кассовое обслуживание. Это электронные торговые площадки, автоматически продающие товары и услуги в режиме реального времени. Это фулфилментовые компании, осуществляющие «под ключ» функции обработки и выполнения поступающих заказов.

Перечень логистических посредников продолжать можно очень долго. Практически нет такой функции логистического сопровождения, которую нельзя было передать внешнему исполнителю и для выполнения которой не существовало бы на рынке соответствующего логистического сервиса. Не все они пока способны выполнять принимаемые на себя функции на должном уровне качества и эффективности. Однако процесс формирования сетевой инфраструктуры рынка уже не остановить.

Основным институциональным результатом этого процесса является то, что логистика перестала быть прерогативой внутрифирменного управления. В сетевой экономике она становится самостоятельной сферой деятельности рыночных субъектов, специализирующихся на оказании логистических услуг неограниченному кругу заказчиков. Это в корне меняет не только содержание логистики, но и ее роль в рыночных отношениях.

К сожалению, теория логистики здесь значительно отстает от практики, оперативно реагирующей на постоянно возникающие рыночные возможности. Сетевая логистика прочно вошла в нашу жизнь, став неотъемлемой ее частью. Однако теория логистики и учебные программы вузов по-прежнему ориентированы на традиционные формы логистического обслуживания. Внести свою лепту в исправление сложившейся ситуации и призвано настоящее издание.

Часть 1. Логистика третьей стороны в сетевой экономике

Термин «логистика третьей стороны» (англ. «*Third-party logistics*») является одним из ключевых понятий современной теории логистики. В настоящее время оно вторично по отношению к практике логистического управления. До сих пор не сформулировано общепринятое определение, адекватно отражающее особенности соответствующего явления в экономической практике. В теории логистики представлен широкий спектр подходов к интерпретации трехсторонней логистики при недостаточном внимании к ее экономическому основанию.

Институциональным стимулом распространения логистики третьей стороны служит экономический кризис и сопутствующее падение продаж, вынуждающее участников рынка искать внутренние резервы повышения конкурентоспособности. Современные облачные технологии предоставляют такую возможность, провоцируя возникновение на рынке новой категории посредников – логистических провайдеров, оказывающих общедоступные стандартизированные услуги по фиксированным тарифам.

Этимология понятия

Термин «*Third-party logistics*» (логистика третьей стороны, трехсторонняя логистика) подразумевает делегирование логистических функций внешнему исполнителю. Сложно сказать, кто первым предложил этот термин. Известно лишь, что первые публикации о логистике третьей стороны появились в конце 1980-х гг. [55, с. 130] В научной литературе присутствует множество трактовок этого понятия, как правило, обусловленных сферой применения *Third-party logistics* (3PL или TPL) и уровнем развития логистики в рассматриваемой области (транспортровка, складирование и т. д.).

Изначально понятие *Third-party logistics* ассоциировалось с логистическим аутсорсингом и даже использовалось как его синоним. [52] Суть его заключалась в том, что в отношениях между участниками рынка появляется посредник (третья сторона),

принимающий на себя выполнение рутинных логистических операций. Однако распространение этого понятия привело к множественности его трактовок. Причем, некоторые авторы уже тогда предлагали распространить это понятие на весь спектр логистической деятельности. [55, с. 128]

В настоящее время единая интерпретация понятия *Third-party logistics* пока не выработана. Европейская экономическая комиссия ООН и Комиссия Таможенного союза определили TPL как *привлечение внешнего специализированного агентства для организации (частично или полностью) логистики заказчика, синоним аутсорсинга*. [64, с. 186] За неимением лучшего это определение может использоваться в качестве эталона. Его недостаток состоит в том, что оно основано на прошедшей практике и не учитывает последних тенденций, определяющих развитие логистики в условиях сетевой экономики.

Подходы к интерпретации трехсторонней логистики

В логистике присутствует два методологических подхода к интерпретации понятия *Third-party logistics*. Их различие заключается в исходной предпосылке, попытке подогнать практику под существующую теорию или, наоборот, адаптировать теорию к рыночным реалиям.

В основе первого подхода лежит попытка реанимировать содержание аббревиатуры «ЗРЛ», основанное на буквальном понимании «третьей стороны» как дополнительного участника рыночных контрактов. В результате одни авторы доказывают, что ЗРЛ-логистика относится к любым формам логистического посредничества. [50, с. 8] Другие авторы ассоциируют уровни логистического сервиса с числом исполнителей или выполняемых ими логистических функций (1–5PL). [47, с. 64–65]

Второй подход ориентируется на экономические причины и условия, вызвавшие возникновение не только понятия *Third-party logistics*, но и специализированного логистического посредничества как рыночной институции. В соответствии с этим подходом, главное предназначение понятия состоит в том, чтобы отражать особенности связанных с ней процессов. В условиях сетевой экономики меняется содержание трехсторонней

логистики. Следовательно, должно меняться смысловое наполнение раскрывающих ее понятий. [55, с. 128]

У обоих подходов есть существенный недостаток, вызванный отсутствием институциональных ориентиров, а также четкой методологии классификации форм и видов трехсторонней логистики. Институциональная среда меняется столь быстро, что теория не поспевает за развитием практики. Логистика остро нуждается в теории, раскрывающей сущность институциональных изменений, а также объясняющей причины, закономерности и направления развития *Third-party logistics*.

Сущность и содержание трехсторонней логистики

Основная методологическая ошибка интерпретации понятия *Third-party logistics* состоит в том, что большинство авторов воспринимают «*Third*» как обозначение числа исполнителей, оказывающих логистические услуги участникам рыночных сделок. Несмотря на возникающие нестыковки и невозможность совместить число логистических посредников и уровень ими оказываемых услуг, такая трактовка довольно широко распространена не только в России, но и за рубежом. [55, с. 128]

Вместе с тем, «*Third-party*» обозначает именно третью сторону, а не число участников или выполняемые ими функции (операции). На третьей стороне может располагаться любое число логистических посредников, которые могут выполнять любые логистические функции. Единственное условие: совокупные затраты заказчиков на привлечение логистических посредников должны быть ниже затрат на самостоятельную реализацию делегируемых полномочий. В связи с чем, более адекватным представляется использование аббревиатуры «*TPL*» вместо «*3PL*» для обозначения *Third-party logistics*¹.

Числовые аббревиатуры «*1-5PL*» отражают не участников сделок или выполняемых ими функций, но уровни институционального развития трехсторонней логистики. Целесообразно обозначать их как «*TPL-1*», «*TPL-2*», «*TPL-3*», «*TPL-4*» и «*TPL-5*».

¹ Проблема актуальна лишь для российских авторов. В зарубежных источниках аббревиатура TPL встречается не менее часто, чем 3PL. [55]

На текущем этапе развития *Third-party logistics* пяти уровней вполне достаточно для создания универсальной и всеобъемлющей классификации. Речь идет о классификации более сложного порядка, охватывающего все особенности трехсторонней логистики.

Таким образом, по степени интегрированности в инфраструктуру рынка выделяется пять уровней развития логистики:

1. **Автономная логистика (TPL-1)** – самостоятельное выполнение заказчиком всех логистических операций без участия независимых посредников.

2. **Традиционная логистика (TPL-2)** – выполнение независимыми посредниками (аутсорсерами) традиционного набора логистических услуг на основе разовых договоров.

3. **Комплексная логистика (TPL-3)** – предоставление независимыми посредниками расширенного комплекса логистических услуг с привлечением субподрядчиков.

4. **Интегрированная логистика (TPL-4)** – взаимная интеграция поставщика (заказчика) и логистического посредника через делегирование функций планирования, управления и контроля логистических операций.

5. **Сетевая логистика (TPL-5)** – подразумевает общедоступное предоставление независимыми провайдерами унифицированных логистических услуг полного цикла (фулфилмент).

Основным критерием для сегментации субъектов трехсторонней логистики служит выполнение рутинных операций там, где экономически оправдано привлечение внешних исполнителей. Чем больше степень делегирования полномочий внешним исполнителям, тем выше уровень трехсторонней логистики. На сетевом уровне организации рынка происходит отчуждение логистических функций в пользу независимых провайдеров, оказывающих услуги «под ключ» и являющихся независимыми центрами принятия решений [5, с. 511–513].

Области применения трехсторонней логистики

В сетевой экономике сфера применения трехсторонней логистики охватывает практически все виды рыночной деятельности, связанные с производством и товародвижением: производство,

распределение, коммуникации, управление персоналом, платежи и организацию продаж (См. Рис. 1). Это не окончательный список. Любой вид сопутствующей деятельности, значимый для участников рынка, может быть передан для выполнения третьей стороне. Единственное условие для такой передачи – экономическая целесообразность, основанная на более низком уровне издержек у внешнего исполнителя за счет его специализации и концентрации.



Рис. 1. Трехсторонняя логистика в сетевой экономике

Первопричиной широкого распространения трехсторонней логистики служит потребительский спрос, вынуждающий участников рынка идти на сокращение издержек. Виртуализация рынка открывает для этого дополнительные возможности, выступающие в качестве альтернативы освоению новых рынков. [9, с. 554–555] В условиях экономического спада сокраще-

ние издержек приобретает первостепенное значение. Именно это обстоятельство запускает и поддерживает процесс институционального совершенствования трехсторонней логистики. И именно поэтому процессы ее институционализации столь схожи в разных сферах применения – все они имеют общую природу, общие закономерности и единый механизм реализации.

1. Трехсторонняя логистика в распределительных сетях

В распределительных системах трехсторонняя логистика решает задачи, связанные с организацией товародвижения между поставщиком и конечными покупателями. Развитие идет по двум параллельным направлениям: с одной стороны, заказчики постепенно передоверяют распределительные функции внешним исполнителям, а с другой – внешние исполнители расширяют диапазон и повышают качество оказываемых услуг.

Автономная распределительная логистика (TPL-1) – подразумевает самостоятельное выполнение логистических операций поставщиком без привлечения внешних подрядчиков. Основная задача здесь заключается в оптимизации загрузки вспомогательных мощностей и обслуживающего персонала.

Традиционная распределительная логистика (TPL-2) – подразумевает традиционный набор транспортных и складских услуг, оказываемых на основании индивидуальных договоров вне взаимной интеграции с подрядчиками. Независимые заказчики при этом приобретают индивидуализированные услуги у независимых подрядчиков.

Комплексная распределительная логистика (TPL-3) – подразумевает оказание логистических услуг за рамками транспортировки и складирования (сортировка, перегрузка, упаковка и т. д.), а также активное привлечение субподрядчиков. Здесь можно рассуждать об аутсорсинге, но стандартизированных тарифов и равной доступности услуг для всех клиентов еще нет.

Интегрированная распределительная логистика (TPL-4) – подразумевает взаимную интеграцию с подрядчиком, привлекаемым на конкурсной основе и специализирующимся на распределительной логистике. Посредникам делегируются полномочия и связанная с ними ответственность за реализацию

отдельных логистических функций, но заказчик сохраняет за собой доминирующую роль в организации товародвижения.

Сетевая распределительная логистика (TPL-5) – подразумевает делегирование распределительных функций логистическому провайдеру, самостоятельно определяющему условия и правила оказания соответствующих услуг. Услуги оказываются «под ключ» по принципу «черного ящика», когда роль заказчика в организации товародвижения сводится к передаче исполнителю товара и списка покупателей. Сегодня в России этот сегмент представлен рядом фулфилментовых компаний (*Marshroute, Fastery, eTraction* и др.), хотя их доля в розничном товарообороте пока невелика.

Институциональным механизмом распространения трехсторонней логистики в сфере распределения служит сравнительно более низкий уровень логистических издержек чем тот, который заказчики способны обеспечить самостоятельно. Неслучайно объем рынка фулфилментовых услуг в России растет быстрыми темпами, достигнув к 2016 г. 7 млрд руб. (23 млн доставок) и охватив около 10% рынка дистанционной торговли. [42, с. 9]

2. Трехсторонняя логистика в платежных системах

В платежных системах трехсторонняя логистика решает задачи, связанные с организацией денежных потоков, возникающих при совершении сделок на потребительском рынке. Общая тенденция также состоит в постепенном отчуждении платежных функций в пользу специализированных провайдеров.

Автономная платежная логистика (TPL-1) – подразумевает наличную форму расчетов за приобретаемые товары. Самым типичным примером такого рода платежных отношений служит взимание оплаты при помощи кассового аппарата в стационарной точке продаж.

Традиционная платежная логистика (TPL-2) – подразумевает оплату товаров с использованием неадаптированных (почтовых или банковских) денежных переводов. Такая форма оплаты применяется при единичных сделках, но для массового

применения не годится, хотя прежде (например, в посылочной торговле) применялась достаточно широко.

Комплексная платежная логистика (TPL-3) – подразумевает проведение оплаты товаров через специализированных платежных посредников. В России этот вид платежных услуг широко представлен как зарубежными (*Western Union, MoneyGram*), так и российскими системами денежных переводов (*Contact, Anelik, Unistrim* и др.).

Интегрированная платежная логистика (TPL-4) – подразумевает использование программных продуктов платежных операторов (например, *KIWI*) и интеграторов (*ROBOKASSA, CyberPlat*[®] и пр.) для приема оплаты из различных платежных источников. Кроме того, подобные услуги оказывают виртуальные платежные системы (*WebMoney, Яндекс-деньги, Сбербанк России Онлайн* и др.). Сюда же можно отнести услуги банковского эквайринга, размер сборов в рамках которых устанавливается на договорной основе.

Сетевая платежная логистика (TPL-5) – подразумевает полную передачу функций по приему и обработке оплаты платежному провайдеру. Такой провайдер (например, *PayPal, AliPay, Skrill* и пр.) обеспечивает продавцам возможность удаленного управления поступающими платежами, а покупателям – возможность моментальной оплаты покупки. Он оказывает «под ключ» полный комплекс платежных услуг: от регистрации покупателей до арбитража по сделкам.

В связи с массовым переводом кассового обслуживания на эквайринг проблема совершенствования платежной логистики в России уже не стоит столь остро, как прежде. Однако отечественная платежная логистика пока не выходит за пределы уровня TPL-4, поскольку российские платежные посредники не спешат становиться полноправной стороной заключаемых сделок, уступая рынок зарубежным провайдерам платежных услуг.

3. Трехсторонняя логистика в коммуникациях

В коммуникационной среде потребительского рынка трехсторонняя логистика решает задачи, связанные с информационным сопровождением заключаемых сделок. Коммуникационная

логистика третьей стороны олицетворяет собой новую категорию логистических посредников, названных Ф. Котлером «посредниками нового типа» [25, с. 47]. Их функция заключается в адаптации компьютерных технологий и интернет-коммуникаций для логистического сопровождения продаж. Коммуникации представляют собой самую виртуализованную сферу логистической деятельности, где концентрация и специализация посреднических услуг способна принести многократный эффект.

Автономная коммуникационная логистика (TPL-1) – подразумевает самостоятельную реализацию поставщиком коммуникативных функций. Основные проблемы при этом связаны с недостаточной квалификацией персонала, организацией коммуникаций и наладкой оборудования.

Традиционная коммуникационная логистика (TPL-2) – подразумевает привлечение внешних подрядчиков на основе разовых договоров для решения отдельных задач, без делегирования полномочий и ответственности. Постоянные партнерские отношения с коммуникационными посредниками при этом не возникают.

Комплексная коммуникационная логистика (TPL-3) – подразумевает оказание коммуникационных услуг на договорной основе. К ней можно отнести, к примеру, конкурсное размещение на SEO-оптимизацию, маркетинговые коммуникации, интернет-рекламу и т. п. Недостаток комплексной логистики состоит в низкой степени взаимной интеграции заказчика с исполнителями.

Интегрированная коммуникационная логистика (TPL-4) – подразумевает предоставление облачных услуг на договорной основе, когда посреднику передаются полномочия по отдельным логистическим операциям. Например, продавец заказывает у внешнего подрядчика услуги call-центра. Здесь происходит локальная интеграция, при которой функцию управления выполняет заказчик, оплачивая возникающие издержки и снимая с исполнителя значительную часть ответственности.

Сетевая коммуникационная логистика (TPL-5) – подразумевает делегирование исполнителю коммуникативных функций, а также связанных с ними полномочий и ответственности. Провайдер принимает на себя полностью или частично отдельные функции (ведение бухгалтерского учета, делопроизводство, кадровый учет и пр.), создавая обособленный центр ответственности, независимый от заказчика.

Отдельно следует отметить появление на рынке провайдеров, не имеющих аналогов в традиционной экономике услуг, связанных с контроллингом производственных процессов. Такие провайдеры выполняют весь комплекс услуг логистического сопровождения сделок: занимаются поиском производственных мощностей, контролируют качество продукции, сроки поставок, отгрузку и экспедирование товаров. Причиной их появления стала высокая экономическая эффективность частичной или полной передачи функций изготовления продукции внешним производителям (т. н. *контрактное производство*).

4. Трехсторонняя логистика в торговле

Логистика третьей стороны в торговле решает задачи, связанные с приближением продавца к конечным потребителям и сокращением оборотных издержек. Сетевые технологии продаж, основанные на облачных технологиях, сделали возможным прямые сделки между производителями и потребителями товаров. Логистические посредники предоставляют пользователям дополнительные ресурсные возможности, связанные с перераспределением прибыли выпадающих из каналов товародвижения традиционных оптово-розничных посредников.

Автономная торговая логистика (TPL-1) – подразумевает самостоятельную продажу товара поставщиком и самостоятельное решение организационных проблем, включая содержание торговых точек и распределение товарных запасов, управление торговым персоналом и т. д.

Традиционная торговая логистика (TPL-2) – подразумевает использование традиционных оптово-розничных каналов товародвижения. Оптово-розничные посредники организуют

товародвижение, извлекая прибыль из монопольного положения в системе сбыта продукции.

Комплексная торговая логистика (TPL-3) – подразумевает оказание логистических услуг специализированными торговыми посредниками на договорной основе. К ней можно, например, отнести услуги розничных сетей (*Магнит, Эльдorado, Фармакопейка* и др.), которые не только обеспечивают поставщикам большой объем продаж, но и извлекают из товарооборота повышенную долю прибыли благодаря монополизации рынка сбыта.

Интегрированная торговая логистика (TPL-4) – подразумевает интеграцию поставщиков (товаропроизводителей) и торговых посредников в единую систему товародвижения, в которой объемы производства заранее контракуются торговыми посредниками. Интегрированная торговая логистика способна даже управлять производством продукции. В России эту модель, например, использует торговая компания *SELA*, оплачивающая швейным фабрикам производство одежды под своим брендом.

Сетевая торговая логистика (TPL-5) – подразумевает полное делегирование поставщиком (товаропроизводителем) функции организации товародвижения провайдеру торговых услуг, как правило, взимающему процент с продаж на стандартных для всех условиях (*Ozon, Wildberries, Lamoda* и др.). Поставщик отпускает товар в соответствии с поступающими заявками, тогда как организацией продаж (включая доставку и оплату, обработку возвратов, претензионную работу и т. д.) занимается торговый провайдер.

В институциональном развитии торговой логистики четко прослеживается тенденция к смещению центра принятия маркетинговых решений от производителей к посредникам и далее к потребителям. [48, с. 23] Вектор развития торговой логистики зеркально отражает общий вектор развития потребительского рынка. Это не только позволяет российским товаропроизводителям снизить оборотные издержки и уйти от произвола традиционных посредников и торговых сетей, но и открывает перед ними недостижимые прежде возможности ускорения товарного оборота.

5. Трехсторонняя логистика в управлении персоналом

Кадровая логистика – достаточно новое явление не только на рынке труда, но и в экономике в целом. С ней связано появление на рынке новой категории логистических посредников, предоставляющих в аренду временный персонал, либо осуществляющих использование внешнего персонала на своей производственной базе. Заказчики при этом получают возможность сократить издержки на содержание персонала, оптимизировать его численность и интенсифицировать производство. Не вступая в трудовые отношения с работниками, их труд можно купить, арендовать, законтрактовать и т. д. Благодаря кадровой логистике работодатели получают в свое распоряжение мощнейший инструмент сокращения простоев и непроизводительных потерь рабочего времени.

Автономная кадровая логистика (TPL-1) – подразумевает стандартную модель занятости, когда работодатель ограничивается пассивным ведением кадрового делопроизводства без привлечения внешних посредников. При этом он самостоятельно решает вопросы подбора кадров, их профессиональной адаптации и оптимизации использования трудовых ресурсов и несет всю полноту связанных с этим издержек.

Традиционная кадровая логистика (TPL-2) – подразумевает привлечение к подбору персонала государственной службы занятости, ведение профориентационной работы в учебных заведениях и привлечение внешних посредников (рекрутинговых агентств) на договорной основе. Этот уровень развития кадровой логистики позволяет расширить возможности привлечения квалифицированного персонала, но на оптимизацию использования рабочего времени персонала никак не влияет.

Комплексная кадровая логистика (TPL-3) – подразумевает привлечение логистических посредников, специализирующихся на *лизинге временного персонала*. Такие посредники становятся третьей стороной трудовых отношений в рамках разовых договоров на выполнение отдельных операций (фасовки, упаковки, уборки и т. п.). Работодатели при этом не вступают в трудовые отношения с привлеченным персоналом, оплачивая лишь результат труда. [16, с. 117–118]

Работодатели сокращают налогооблагаемую базу и оплачивают только реально отработанное время.

Интегрированная кадровая логистика (TPL-4) – подразумевает предоставление логистическим посредником персонала на постоянной основе (аутсорсинг персонала). Это предполагает интеграцию посредника в технологическую цепочку заказчика с принятием ответственности за результаты труда и полномочий по его организации. [43, с. 58–59] Такие посредники организуют на территории заказчика выполнение отдельных работ и реализацию отдельных функций «под ключ».

Сетевая кадровая логистика (TPL-5) – подразумевает отказ заказчика от реализации отдельных функций в пользу исполнителя (пример – *контрактное производство*). В результате обеспечивается максимальная концентрация ресурсов и сокращение издержек на содержание персонала. Заказчик получает возможность сосредоточиться на стратегически важных направлениях, делегируя сопутствующие функции (изготовление продукции, ведение учета, организацию продаж и т. д.) специализированным провайдером.

В институциональном развитии кадровой логистики также четко прослеживается тенденция к переходу от оптимизации управления персоналом к делегированию логистических функций внешним логистическим посредникам. Такой подход позволяет достичь экономического эффекта благодаря концентрации персонала, повышению его мобильности и интенсификации труда. В каком-то смысле управление кадрами мало отличается от управления запасами и другими видами корпоративных ресурсов. Сопутствующим эффектом является отчуждение и институционализация труда как самостоятельного товара вне зависимости от статуса и принадлежности работников.

Подводя итоги

Концепция логистики третьей стороны может стать универсальным инструментом для институционального анализа и интерпретации сетевых процессов на потребительском рынке. Эта универсальность объясняется единой природой наблюдаемых процессов, в основе которых лежит освоение новых ресурсных

возможностей, связанных с сокращением издержек благодаря внедрению облачных компьютерных технологий.

Уровни развития трехсторонней логистики отражают последовательность этапов институционального перехода от традиционной к сетевой модели производства и товародвижения на потребительском рынке. Облачные технологии вытесняют не только оптово-розничных посредников, но и внутрифирменные подразделения, не способные обеспечить необходимый уровень логистической эффективности. На смену им приходят логистические провайдеры, образующие маркетинговые сети.

Модель грядущей сетевой логистики напоминает сеть, в которой каждый участник представляет собой подобие узла, концентрирующего права, полномочия и ответственность в рамках выполнения отдельной логистической функции. Роль в сети (по отношению к партнерам) определяет его конкурентные преимущества. Если качество, стоимость и иные параметры оказываемых услуг устраивают партнеров, то у него нет никаких проблем с заказами и объемом выполняемых работ. Ему не нужно заботиться обо всей цепи товародвижения или производства. Он должен быть полезен партнерам, которые будут полезными другим партнерам. И так по всей сети, вплоть до конечных потребителей. [33, с. 609–610] В противном случае партнеры переориентируются на другой аналогичный узел в сети, и целостность логистических потоков не пострадает.

Такой подход обеспечивает новый уровень эффективности логистического управления благодаря концентрации и специализации в ходе взаимного делегирования полномочий. Здесь нет места централизованному управлению, а в качестве регулятора на рынке логистических услуг выступают партнеры по сети и конечные потребители. Соответствие их ожиданиям гарантирует продажи, заказы и статус в сети. В условиях облачных коммуникаций и почти мгновенной обратной связи это обстоятельство становится гораздо более эффективным стимулом, чем субъективное планирование в рамках традиционной модели управления.

Институциональное содержание трехсторонней логистики состоит в постепенном переходе от самостоятельного выполнения

логистических операций к их делегированию независимым провайдером логистических услуг. На сетевом уровне развития логистики происходит институционализация логистических функций и виртуализация логистического управления. Функции управления потоками фрагментируются и перераспределяются между участниками сети в соответствии с их специализацией [14, с. 640].

В результате на рынке формируются образования, обозначаемые как «*виртуальные корпорации*», состоящие из временно взаимодействующих партнёров, ориентированных на «*возможности рынка и/или потребности клиентов*». [40, с. 92] Такие образования обладают чрезвычайной гибкостью, поскольку изменение их структуры требует лишь смены сетевых партнеров. Они специализируются исключительно на тех видах деятельности, которые обеспечивают им конкурентные преимущества. Все сопутствующие функции делегируются специализированным сетевым партнерам.

Сетевая модель ведения бизнеса обладает значительными институциональными преимуществами. Однако ее реализация невозможна без самосовершенствования всех участников сетевого рынка. Модель *Third-party logistics* служит индикатором [12, с. 21], позволяющим определить уровень сетевой логистики и направления ее дальнейшего институционального развития. Многое при этом зависит от того, насколько теория будет поспевать за развитием практики.

Опубликовано: Калужский М. А. *Third-party logistics: трансформация понятия в сетевой экономике // Логистика. – 2018. – № 10. – С. 32–37.*

Часть 2. Логистика виртуального рынка

Интернетизация бизнеса коренным образом изменила сущность и содержание посреднической деятельности. В традиционной коммерции посредники делились на две категории: оптово-розничные и сервисные. Первые представляли собой независимых продавцов, на свой страх и риск ведущих коммерческую деятельность за счет перепродажи товаров и услуг поставщика. Вторые оказывали сопутствующие услуги, связанные с рекламой, транспортировкой, таможенным оформлением товаров и т. д. Однако виртуализация бизнеса привела к созданию виртуальных сетей товародвижения, требующих совершенно иных подходов и принципов их организации².

Сущность трансформации. Речь идет об объективной закономерности, безальтернативность которой определяется в первую очередь экономическими причинами. Дело в том, что объем доступной информации, черпаемой потребителями из Интернета, дает им огромные преимущества в отношениях с продавцами. Интернет-пользователям не составляет большого труда найти в сети конкурентные предложения, отзывы и обзоры практически по любому товару.

В результате рыночная ценность традиционных методов продвижения нивелируется пропорционально возросшему уровню компетенции покупателей. Изменения касаются как оптово-розничных, так и сервисных посредников. Оптово-розничные посредники утрачивают маркетинговый потенциал из-за того, что покупатели получают возможность напрямую взаимодействовать с поставщиками (производителями) продукции.

С одной стороны, это выражается в развитии таких форм как, например, совместные покупки, когда покупатели на специализированных ресурсах объединяются для оптовой закупки товаров напрямую у поставщика [41]. Они получают не только

² В экономической литературе категория «виртуальный» интерпретируется не только как «действующий в виртуальной среде», но и как «наличествующий по существу и по проявлениям, хотя и не получивший формального признания или статуса». [49, с. 536]

скидку поставщика, но и делят между собой маржу оптово-розничного звена в цепи товародвижения.

С другой стороны, появление фулфилментовых компаний [34, с. 378–379], ведет к передаче им полномочий по распределению (хранению, сортировке, упаковке, маркировке и экспедированию) товара. Поставщикам и производителям не нужны больше оптово-розничные посредники, поскольку фулфилментовые компании оказывают стандартизированные услуги по фиксированным ценам, снижая конечную стоимость товаров для потребителей и увеличивая объемы продаж.

С третьей стороны, среди покупателей с вирусной скоростью распространяется такое явление как «шоуруминг» (от англ. *Showroom* – демонстрационный зал), когда после осмотра и примерки они достают смартфон и заказывают интересующий товар в Интернете по более низкой цене. [62] Это вынудило ведущие торговые сети к появлению магазинов-дискаунтеров, представляющих собой синтез электронной каталожной торговли и склада-магазина (*e2e4*, *TechnoPoint*, «Связной» и др.).

Не лучшим образом обстоят дела и у традиционных сервисных посредников, оказывающих на рынке сопутствующие услуги по продвижению товаров и организации товародвижения. Большая часть этих посредников относится к сфере рекламного бизнеса (СМИ, рекламные агентства и т. п.). Они тоже переживают не лучшие времена. Потребители не просто получают сегодня прямой доступ к достоверной информации о товаре. Они имеют возможность беспрепятственно делиться этой информацией и даже зарабатывать на ней, размещая, например, ролики на *YouTube*.

При этом совокупные потери продавцов несопоставимо превышают незначительные доходы, которые покупатели извлекают, монетизируя достоверную информацию о товарах. В результате рекламное продвижение уже не может столь же легко вводить покупателей в заблуждение, как прежде. Реклама все больше сводится к информированию о реальных свойствах товара. На рынке происходит глубочайшая трансформация, связанная с падением эффективности традиционной рекламы и утратой доверия к ней покупателей.

Причем страдает не только традиционная инфраструктура рекламного продвижения. Стремительно сдуваются такой неизменный атрибут новой (компьютерной) экономики, как SEO-продвижение. Покупатели перестают доверять рекламируемым ресурсам. В условиях кризиса их интересуют не рекламируемые, а востребованные товары. В своем покупательском поведении они ориентируются на собственные потребности и сокращающиеся возможности, которые все меньше коррелируют с затратами рекламодателей.

Говоря языком маркетинга, происходит замещение кастомизации товарных предложений их кастомеризация [65, с. 14]. Это означает, что наивысшие показатели конкурентоспособности показывают товаропроизводители и поставщики, способные выполнять индивидуальные заказы, а не просто продвигающие ориентированную на целевые категории покупателей продукцию. В условиях традиционной экономики это было невозможно. Однако в сетевой экономике технологический прогресс не просто позволяет взаимодействовать с каждым потребителем индивидуально, но и делать это в массовом порядке и в полностью автоматическом режиме.

Для этого требуется совершенно иная инфраструктура рынка и совершенно иные типы посредников. И такая инфраструктура уже формируется на наших глазах. Это сервисная инфраструктура, основанная на предоставлении пользователям общедоступных услуг по фиксированным тарифам. Функции организации поставок и внутрифирменного управления в ней переходят к провайдерам логистических услуг, а используемые ими облачные коммуникации обеспечивают реализацию этих функций дешевле, быстрее и с большей эффективностью. Одновременно на смену оптово-розничным посредникам в каналах сбыта приходят сетевые торговые посредники, продающие товары дистанционно и не нуждающиеся в товарных запасах. Все это требует коренного пересмотра устоявшихся представлений о закономерностях формирования инфраструктуры рынка электронной коммерции.

Механизм трансформации. Организационно институциональная трансформация связана с перераспределением

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru