

THIRD-PARTY LOGISTICS: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОНЯТИЯ В СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Михаил Калужский,
доцент факультета экономики и управления,
Омский государственный технический университет

АННОТАЦИЯ. В статье раскрываются особенности трансформации логистики в сетевой экономике. Анализируются особенности применения трехсторонней логистики в различных сферах рыночных отношений. Особое внимание уделено ее влиянию на развитие электронной коммерции.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Трехсторонняя логистика, логистический провайдинг, сетевая экономика, виртуальный рынок, маркетинговая логистика, управление цепями поставок, распределительная логистика.

ANNOTATION. The article reveals the features of the transformation of Third-party logistics in the networked economy. The author analyzes the peculiarities of the application of Third-party logistics in various spheres of market relations. Special attention is paid to the influence of Third-party logistics on the development of e-commerce.

KEY WORDS. Third-party logistics, logistics providing, network economy, virtual market, marketing logistics, supply chain management, distribution logistics.

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. [1]. 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 (транспорт, складирование и т.д.).

Изначально понятие Third-party logistics ассоциировалось с логистическим аутсорсингом и даже использовалось как его синоним [2]. Суть его заключалась в том, что в отношениях между участниками рынка появляется посредник (третья сторона), принимающий на себя выполнение рутинных логистических операций. Однако рас-

пространение этого понятия привело к множественности его трактовок. Причем некоторые авторы уже тогда предлагали распространить это понятие на весь спектр логистической деятельности [1].

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*¹. 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 интерпре-

тации 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 «3PL», основанное на буквальном понимании «третьей стороны» как дополнительного участника рыночных контрактов. В результате одни авторы доказывают, что 3PL-логистика относится к любым формам логистического посредничества [3]. Другие авторы ассоциируют уровни логистического сервиса с числом исполнителей или выполняемых ими логистических функций (1-5PL) [4].

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

¹ Trade Facilitation Terms: An English-Russian Glossary. ONU (New York & Geneva), 2012. P. 186.

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 [1].

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 оказываемых ими услуг, такая трактовка довольно широко распространена не только в России, но и за рубежом [1].

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. Поэтому более адекватным представляется использование аббревиатуры TPL вместо 3PL для обозначения Third-party logistics.

Числовые аббревиатуры 1–5PL отражают не участников сделок или выполняемые ими функции, но уровни институционального развития трехсторонней логистики. Целесообразно обозначать их как TPL-1, TPL-2, TPL-3,



TPL-4 и TPL-5. 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)** – общедоступное предоставление независимыми провайдерами унифицированных логистических услуг полного цикла (фулфилмент).

Основным критерием для сегментации субъектов трехсторонней логистики служит выполнение рутин-

ных 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].

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, платёжи и организация продаж (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.

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

² Проблема актуальна лишь для российских авторов. В зарубежных источниках аббревиатура TPL встречается не менее часто, чем 3PL [1].



Рисунок 1. Трехсторонняя логистика в сетевой экономике
Источник: составлено автором

новых рынков [6]. В условиях экономического спада сокращение издержек приобретает первостепенное значение. Именно это обстоятельство запускает и поддерживает процесс институционального совершенствования трехсторонней логистики. Не случайно 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 передают 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), 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 компаний сферы фулфилмента (Marshroute, Fastery, eTraction и др.), хотя их доля в розничном товарообороте пока невелика.

Институциональным механизмом распространения трехсторонней логистики в сфере распределения служит сравнительно низкий уровень логистических издержек чем тот, который заказчики способны обеспечить самостоятельно. Неслучайно объем рынка услуг фулфилмента в России растет быстрыми темпами, достигнув к 2016 г. 7 млрд руб. (23 млн доставок) и охватив около 10% рынка дистанционной торговли³.

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 почтовой торговле) применялась достаточно широко.

Комплексная платежная логистика (TPL-3) подразумевает проведение оплаты товаров через специализированных платежных посредников. В России этот вид платежных услуг ши-

³ Фулфилмент для интернет-торговли / Data Insight. – 19.07.2017. – С. 9. Электронный ресурс: URL: <http://logistics.datainsight.ru/fulfilment-dlya-internet-torgovli-2017>

роко 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 полный комплекс платежных услуг «под ключ»: 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» [7]. Их функция заключается в адаптации компьютерных технологий и интернет-коммуникаций для логистического сопровождения продаж. Коммуникации представляют собой самую виртуализованную сферу логистической деятельности, где кон-

центрация 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 колл-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 (контрактное производство).

4. Трехсторонняя логистика в торговле

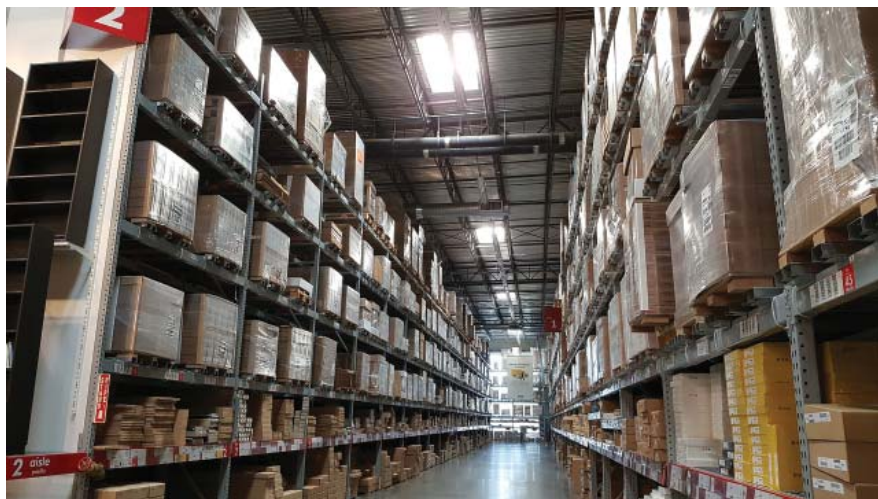
Логистика третьей стороны в торговле решает задачи, связанные с приближением продавца к конечным потребителям и сокращением оборотных издержек. Сетевые технологии продаж, основанные на облачных технологиях, сделали возможным прямые сделки между производителями и потребителями товаров. Логистические посредники 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», «Эльдорадо», «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, 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 [8]. 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, контрактовать 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). Работодатели при этом не вступают в трудовые отношения с привлеченным персоналом, оплачивая лишь результат труда [9]. 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 [10]. 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, делегировав сопутствующие функции (изготовление продукции, ведение учета, организацию продаж) специализированным провайдерам.

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.

Подходы к интерпретации трехсторонней логистики

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, неспособные 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, в свою очередь, будут полезными другим партнерам. И так по всей сети, вплоть до конечных потребителей [11]. 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 провайдерам логистических услуг. На сетевом уровне развития логистики происходит институционализация логистических функций и виртуализация логистического управления потоками фрагментируются и перераспределяются между участниками сети в соответствии с их специализацией [12].

В результате на рынке формируются образования, обозначаемые как «*виртуальные корпорации*», состоящие из временно взаимодействующих партнеров, ориентированных на «*возможности рынка и/или потребности клиентов*» [13]. 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 совершенствования всех участников сетевого рынка. Модель Third-party logistics служит индикатором [14], позволяющим определить уровень развития сетевой логистики и направления ее дальнейшего институционального развития. Многое при этом зависит от того, насколько теория будет поспевать за развитием практики.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Marasco A. Third-party logistics: A literature review // *International Journal of Production Economics*. – 2008. – № 113. – P. 127–147.
2. Knemeyer A.M., Corsi T.M., Murphy P.R. Logistics outsourcing relationships: Customer perspectives // *Journal of Business Logistics*. – 2003. – № 24 (1). – P. 77–109.

3. Hofmann E., Osterwalder F. Third-Party Logistics Providers in the Digital Age: Towards a New Competitive Arena? // *Logistics*. – 2017. – № 1(2), 9. – P. 28.
4. Fattam N., Paché G. 4PL Intermediation: Exploring Dimensions of Social Capital, in Saglietto L. (ed.), Cezanne C. (ed.). *Global intermediation and logistics service providers (advances in logistics, operations, and management science)*. Business science reference. – Paris, Franc, 2017. – P. 64–85.
5. Бамстед Й., Форд С., Гиллеспи Р. Интегрированное выполнение / под ред. Дж. Л. Гатторны, пер. с англ. В.И. Сергеева. М.: Инфра-М, 2008. – С. 496–513.
6. Бергер Э.Дж. Е-коммерция и цепи поставок: ломка прежних границ / под ред. Дж. Л. Гатторны, пер. с англ. В.И. Сергеева. – М.: Инфра-М, 2008. – С. 537–555.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / пер. с англ. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006.
8. Fernie J., Sparks L. *Logistics and retail management: insights into current practice and trends from leading experts*. 2nd ed. – London: Kogan Page, 2004.
9. Закалюжная Н.В. Заемный труд и неустойчивая занятость: российский и зарубежный опыт // *Право. Журнал Высшей школы экономики*. – 2015. – № 4. С. 116–128.
10. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. Н.Е. Метоль, И.С. Половица. – М.: Вильямс, 2002.
11. Огулин Р. Новые требования к сетевым структурам поставок / под ред. Дж. Л. Гатторны, пер. с англ. В.И. Сергеева. – М.: Инфра-М, 2008. – С. 607–624.
12. Доннеллан М.Ф. Стратегическая трансформация и цепи поставок / под ред. Дж. Л. Гатторны, пер. с англ. В.И. Сергеева. – М.: Инфра-М, 2008. – С. 625–648.
13. Уорнер М., Витцель М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / пер. с англ. Ю. Леонова. – М.: Добрая книга, 2005.
14. Гатторна, Дж., Танг М. Формулирование предназначения цепи поставок / под ред. Дж. Л. Гатторны, пер. с англ. В.И. Сергеева. – М.: Инфра-М, 2008. – С. 14–30.