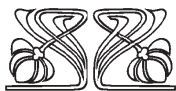
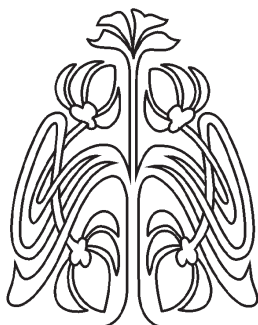
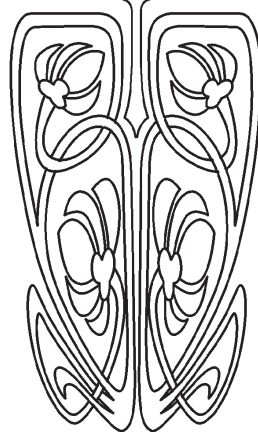




УПРАВЛЕНИЕ



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ



УДК. 658.87+658.7

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

Н. В. Кочерягина

кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладной экономики
и управления инновациями,
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю. А.
E-mail: sstu.ko4@mail.ru

О. А. Рыжова

кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладной экономики
и управления инновациями,
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю. А.
E-mail: helgaryzhova@gmail.com

Введение. Современная отрасль торговли характеризуется высокой степенью консолидации, а также растущей долей современных торговых форматов. Вопросы создания эффективной товаропроводящей системы сферы торговли на основе логистики, удовлетворяющей растущие потребности населения, и развитие идеологии интегрированных цепей поставок становятся особо актуальными. **Теоретический анализ.** Основными видами логистической интеграции являются инфраструктурная, организационная и информационная, а также социальная, финансовая, технологическая, физическая (реорганизация логистических сетей, пространственная консолидация логистической деятельности в логистические распределительные центры) и др. Степень интеграции связана с объемом интегрированной информации, качеством и скоростью обмена информационными потоками, гармонизацией технических возможностей и технологических процессов. Каждой отрасли экономики присуща своя конфигурация цепей поставок, которая определяется спецификой входящих (*upstream*) и исходящих (*downstream*) потоков. Большую роль в проектировании интегрированных цепей поставки играет точная идентификация *upstream* и *downstream* потоков с указанием количественных характеристик. **Результаты.** Отмечается объединение всех сложившихся инфраструктур и формирование на их основе новой общей инфраструктуры интегрированного торгового предприятия, основной целью которого является не только получение прибыли, как любого коммерческого предприятия, но и своевременное удовлетворение потребностей покупателей. Для «запуска» механизма развития интегрированных цепей поставок в сфере торговли необходима большая организационная работа, связанная с формированием соответствующей производственной, складской и торговой инфраструктуры, позволяющей «увязать» производителей сельскохозяйственной продукции и торговые предприятия, в том числе и сетевые.

Ключевые слова: логистическая интеграция, сфера торговли, интегрированные цепи поставок.

Введение

Оптовая и розничная торговля являются важнейшей составной частью любой национальной экономики. Вклад сектора торговли в мировой ВВП стабильно сохраняется на уровне 10%, а в общая занятость доходит до 13%. Уровень организации и структура торгового ритейла отражают качество жизни и общий уровень развития экономики в стране. В современной мировой экономике торговля



несет существенную социальную нагрузку, обеспечивает высокий уровень занятости населения и способствует развитию малого бизнеса, а такие показатели, как объем и структура продаж, доля занятых в сфере торговли, входят в систему индикаторов экономической и продовольственной безопасности страны. В экономически развитых странах современная отрасль торговли характеризуется высокой степенью консолидации, а также растущей долей современных торговых форматов и электронной торговли [1].

В условиях кризиса большинство развитых стран в качестве индикатора ожидаемого состояния экономики использует показатель динамики оборота розничной торговли, поскольку снижение покупательской способности и потребительской активности, приводящее к падению темпов экономического роста, быстрее всего отражается на динамике розничного товарооборота.

В России торговля также является одной из важнейших и наиболее динамично развивающихся отраслей экономики, обеспечивающей десятую часть всех налоговых поступлений в бюджет. За последнее десятилетие выручка торговых организаций демонстрировала один из самых высоких темпов роста, уступая только финансовым услугам, рыболовству, строительству и образованию. В то же время сопоставление уровня развития отечественной отрасли торговли с экономически развитыми странами по таким показателям, как уровень консолидации в отрасли, обеспеченность торговыми площадями, производительность труда, вовлечение предприятий малого бизнеса, кооперационные связи и дистанционная торговля, доля современных торговых форматов и другие, свидетельствует о существенном отставании от мирового уровня.

В связи с этим актуальными становятся вопросы, связанные с закреплением достигнутых результатов и дальнейшим опережающим развитием сферы торговли на основе создания эффективной товаропроводящей системы, удовлетворяющей растущим потребностям населения. Большую роль в создании такой товаропроводящей системы играют логистика и идеология интегрированных цепей поставок. Сегодня уже очевидно, что предприятия конкурируют не как автономные образования, а как интегрированные цепи поставок. В сфере торговли эта тенденция особо заметна, поскольку значительная часть издержек приходится именно на логистические затраты. Таким образом, логистика является важнейшим резервом роста эффективности и фактором конкурентоспособности современного торгового предприятия.

Теоретический анализ

Общий термин «интеграция» происходит от лат. *integer* – целый, восстановленный. В словарях иностранных слов русского языка понятие «интегральный» определяется как неразрывно связанный, цельный, единый. В общепринятом смысле интеграция означает: во-первых, состояние связанности отдельных дифференцированных частей и функций системы, организма в одно целое; во-вторых, процесс, ведущий к состоянию связанности отдельных частей и функций системы.

Первоначально термин «интеграция» получил свое распространение в экономике. Так, например, в мировой экономике существует понятие «экономическая интеграция», под которой понимают процесс взаимопроникновения, срастания экономик соседних стран в единый хозяйственный комплекс на основе устойчивых экономических связей на микро- и макроуровнях. Процесс экономической интеграции сопровождается формированием со стороны интегрируемых государств единой стратегии, в основу которой положены общие правила товародвижения, перемещения услуг, капитала, рабочей силы.

В логистике термин «интеграция» получил свое широкое распространение в связи с формированием и становлением идеологии SCM (Supply Chain Management). Согласно одному из наиболее распространенных определений, представленных Европейской ассоциацией логистики, управление цепями поставок – это организация, планирование, контроль и выполнение товарного потока от проектирования и закупок через производство и распределение до конечного потребителя в соответствии с требованиями рынка к эффективности по затратам.

В отечественной и зарубежной научной литературе существует множество определений SCM с позиций различных подходов, однако в стандартизации данного термина имеется ряд трудностей, поскольку он появился на пересечении различных областей знаний (логистика, маркетинг, менеджмент, стратегическое управление и др.).

В. И. Сергеев предлагает использовать следующее обобщенное определение: цепь поставок – это связанная потоками структура бизнес-единиц, объединенная отношением «поставщики – фокусная компания – потребители» в процессе создания и реализации товаров и услуг, имеющих ценность для конечного потребителя, в соответствии с требованиями рынка [2].

С учетом современного уровня развития теории и практики логистики построение и функционирование цепей поставок предлагается рассма-



тривать на основе процессно ориентированного подхода, согласно которому цепь поставок – это система взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, направленных на достижение целей бизнеса. Для описания логистических бизнес-процессов в цепях поставок используют следующие устойчивые словосочетания: интегрированные услуги, интегрированные логистические информационные системы (технологии), интегрированный менеджмент и др.

Начиная с 1970-х гг. в эволюции логистики и управления цепями поставки (SCM) произошла последовательная смена функциональной и ресурсной парадигм; в настоящее время господствующей является инновационная. Смена парадигм сопровождалась ростом уровня логистической интеграции. Эффект от логистической интеграции позволяет значительно сократить затраты и повысить качество обслуживания потребителей. В рамках каждой парадигмы продолжался поиск резервов повышения эффективности логистики. На современном этапе он видится в формировании новой стратегической инновационной системы – интегрированной логистики. Предпосылками для интегрированного логистического подхода являются:

- понимание важности рыночных логистических механизмов как стратегического элемента в реализации и развитии конкурентных возможностей предприятия;

- учет возможных перспектив и тенденций по интеграции участников логистических цепочек между собой, развитию новых организационных форм – логистических сетей;

- технологические возможности в области новейших информационных технологий, открывающих принципиально новые возможности для управления всеми сферами производственно-коммерческой деятельности.

Теория логистики выделяет четыре уровня логистической интеграции: операционный, функциональный, внутриорганизационный и межорганизационный. С развитием логистики и появлением в организациях бизнеса непременно повышался уровень интеграции логистической деятельности. Каждый уровень имеет свою специфику, цель и задачи, степень объединения и координации логистических процессов, а также показатели оценки эффективности.

В процессе управления организация может задействовать только один, несколько или все уровни интеграции. Первые три уровня относят к внутренней интеграции логистической деятельности, а четвертый – к внешней. Максимальный эффект от логистической интеграции достигается на третьем и четвертом уровнях.

Основными видами логистической интеграции являются инфраструктурная, организационная и информационная. В последнее время дополнительно стали выделять социальную, финансовую, технологическую, физическую (реорганизация логистических сетей, пространственная консолидация логистической деятельности в логистические распределительные центры) и другие виды логистической интеграции.

Степень интеграции связана с объемом интегрированной информации, качеством и скоростью обмена информационными потоками, гармонизацией технических возможностей и технологических процессов. На современном этапе необходимо повышение степени логистической интеграции от информационно-технологических мер к мерам физической, организационной и социальной интеграции. Следует отметить, что в отечественной и зарубежной научной литературе по логистике проведен достаточно подробный семантический анализ термина «логистическая интеграция» в работах таких авторов, как В. В. Дыбская, Т. Е. Евтодиева, В. В. Лукинский, В. И. Сергеев и др.

Современное понимание природы интеграции в цепи поставок сформировано на основе выделения фокусной компании, а также поставщиков I, II и III уровней. Модератором интеграции должна быть фокусная компания, которая берет на себя функцию администрирования всей цепи поставок. Фокусная компания должна концептуально и экономически обосновать необходимость интеграции и формирования цепи поставок, а также преимущества долгосрочного сотрудничества всех участников – поставщиков и потребителей.

Каждой отрасли экономики присуща своя конфигурация цепей поставок, которая определяется спецификой входящих (*upstream*) и исходящих (*downstream*) потоков. Таким образом, большую роль в проектировании интегрированных цепей поставок играет точная идентификация *upstream* и *downstream* потоков с указанием количественных характеристик.

Сегодня большинство авторов, исследующих проблемы интегрированных цепей поставок, сходятся во мнении, что повышение степени интеграции приводит к росту эффективности логистической цепочки в целом. Так, например, более десяти лет назад Фролик и Уэстбрук предприняли попытку измерить логистическую интеграцию в цепи поставок [3]. Измерение осуществлялось на основе следующих восьми показателей: доступ к системам планирования, совместное использование производственных



планов, совместный доступ к электронному обмену данными, информация об ассортименте уровня запасов, изготовление упаковки в соответствии с требованиями заказчика, периодичность доставки, общее логистическое оборудование, широкое использование логистических услуг третьих сторон. Исследование показало, что стратегии наиболее широкой интеграции

приводят к самым высоким темпам улучшения результатов деятельности. Фролих и Уэстбрук представили это в виде модели «арок интеграции», включающей широкую и узкую интеграцию, причем широкая интеграция уменьшает неопределенность материального потока по сети поставок, что влияет на повышение эффективности и сокращение времени (рис. 1).

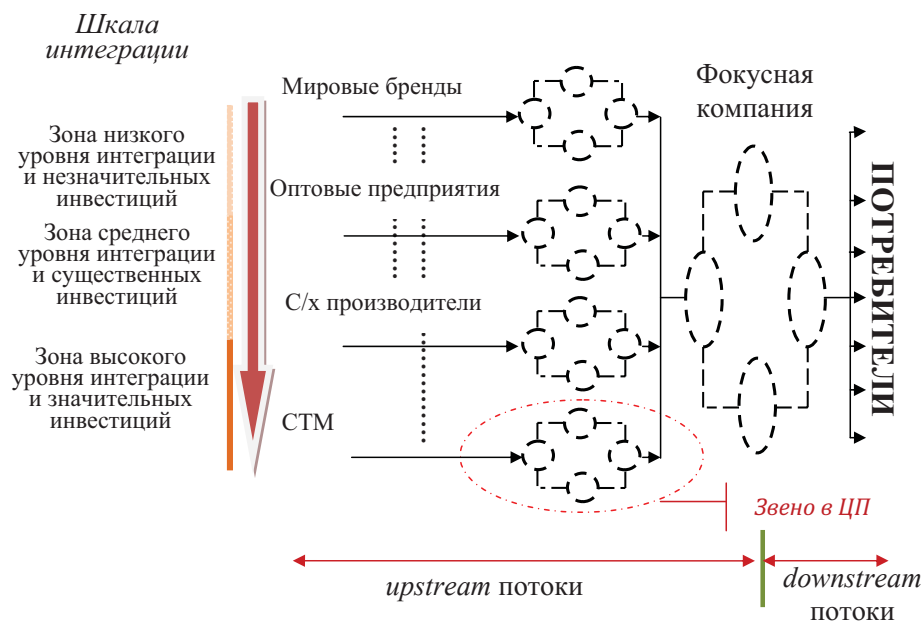


Рис. 1. Шкала интеграции с поставщиками в цепи поставок предприятия сферы торговли

К современным исследованиям можно отнести ежегодные рейтинги «Топ-25 в цепях поставок», проводимые компанией «Gartner Research». Согласно последнему рейтингу «Топ-25» лучших компаний в применении идеологии управления цепями поставок за 2014 г. в пятерку лидеров вошли Apple, McDonald's, Amazon, Unilever и P&G [4]. В результате данного исследования выявляются тенденции в развитии и применении ведущими мировыми компаниями идеологии управления цепями поставок. Проведенное исследование показало, что среднегодовой доход компаний из списка «Топ-25» за год повысился в среднем на 30%, средняя рентабельность и чистая прибыль выросли на 50%, что сигнализирует о стабильном росте стоимости компаний.

По мнению аналитиков Gartner, компании достигли лидирующего положения на рынке, во-первых, благодаря глубокому пониманию важности ориентации на потребителей и, во-вторых, эффективно используя преимущества локальных рынков. Вице-президент по исследованиям Дебра Хофман отмечает, что в будущем

логистические цепочки, чтобы оставаться конкурентоспособными, должны будут интегрировать цифровую и физическую реальность.

Формирование стратегически интегрированных цепей поставок в потоках *upstream* дает фокусной компании долгосрочное конкурентное преимущество не только в параметрах поставки (гарантированный уровень качества, цена, скорость и надежность поставки и др.), но и в форме нематериальных активов. Под нематериальным активом здесь следует понимать знания, опыт совместной работы, коммерческие связи, партнерство, взаимоотношения и репутацию.

В условиях острой конкуренции ценность нематериальных активов заключается в том, что конкуренты не могут их быстро скопировать или купить, в отличие, например, от оборудования или технологии (т.е. материальных активов). В формировании интегрированных цепей поставок существуют свои этапы интеграции, процессы технологии, принципы, менеджмент, ресурсы, фактор времени (рис. 2).

По объективным причинам перескочить существующие этапы интеграции невозможно.



Рис. 2. Этапы интеграции в цепи поставок

Можно лишь ускорить или затормозить процессы на определенном этапе. Таким образом, интегрированные цепи поставок можно считать нематериальным активом, который обеспечивает фирме (фокусной компании) долгосрочные конкурентные преимущества.

Принимая во внимание устойчивое развитие розничной торговли в России в последние годы, необходимо более подробно рассмотреть логистическую интеграцию в сфере розничной торговли. Следует отметить, что зарубежные ритейлеры давно оценили все достоинства интеграции: практика развития мировой розничной торговли продовольственными товарами за последние 20 лет свидетельствует о тенденции создания крупных централизованных предприятий вместо мелких и децентрализованных. Получает широкое распространение вертикальная и горизонтальная интеграция в мировой практике торговли. Вертикальная интеграция охватывает производителей товаров, оптовых и розничных торговцев, а горизонтальная интеграция подразумевает образование торговых сетей с общим органом управления. На современном этапе развития именно розничные торговые сети преобладают в европейских странах: 4 крупнейших сети Великобритании контролируют 86% внутреннего рынка, в Германии на 5 сетей приходится 65% рынка, во Франции – 85%. Таким образом, при росте сети достигается эффект экономии, что

сказывается на формировании привлекательных для покупателя цен.

На наш взгляд, отдельно следует отметить объединение всех сложившихся инфраструктур (торговой, транспортной, складской и т.д.) и формирование на их основе новой общей инфраструктуры интегрированного торгового предприятия, основной целью которого является не только получение прибыли, как любого коммерческого предприятия, но и своевременное удовлетворение потребностей покупателей, в особенности в продовольственных товарах.

Анализируя уровень развития розничной торговли в Саратовской области, входящей в Приволжский федеральный округ, можно сделать вывод о том, что по обороту розничной торговли среди восьми федеральных округов Российской Федерации ПФО занимает 2-е место, уступая лишь Центральному ФО (рис. 3).

В сфере сетевой розничной торговли Саратовская область является одной из наиболее развитых областей. По данным агентства «РИА Рейтинг», в рейтинге «Доля торговых сетей в розничной торговле регионов России» Саратовская область стабильно входит в двадцатку лучших, а удельный вес оборота розничных торговых сетей в общем обороте розничной торговли составляет более 25% [5, 6].

Высокий темп сетевого роста в Саратовской области свидетельствует о том, что в регионе

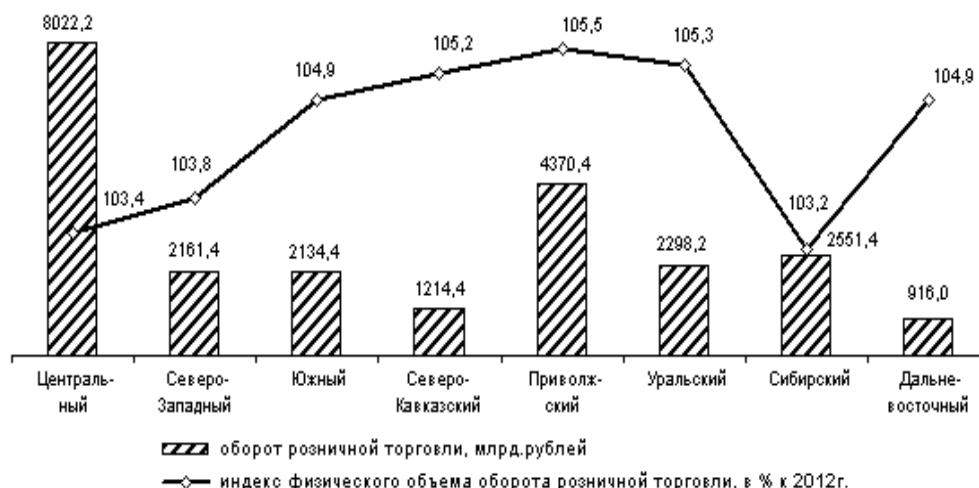


Рис. 3. Оборот розничной торговли по федеральным округам Российской Федерации в 2013 г., млн руб. [7]

достаточно развита сетевая розничная торговля, представленная следующими элементами: международные розничные торговые сети (Ашан, Metro, SPAR, Медиа Маркт, Castorama, Л'Этуаль и т.д.); розничные торговые сети федерального уровня (Магнит, Пятерочка, Магнит-Косметик, Спортмастер, М-Видео, Эльдorado, Сити-Линк, ЮЛМАРТ, DNS, Глория Джинс, ЦентрОбувь, Снежная королева, Рив Гош и т.д.); розничные торговые сети регионального уровня (Гроздь, Миндаль) и локального уровня (Палитра вкусов, Минима, Социализм, Колобок и др.); система складов и распределительных центров, принадлежащих торговым сетям; пока в стадии формирования находятся региональная электронная и вендинговая торговля. Необходимо отметить, что локальным торговым сетям сложно конкурировать с крупнейшими международными или федеральными сетями, однако местные розничные торговые сети успешно внедряют программы лояльности путем введения дисконтных карт для постоянных покупателей, снижения цен на социально значимые товары, издания корпоративных газет или журналов, что впоследствии (при наличии соответствующей инфраструктуры) позволит им выйти на региональный или федеральный уровень.

В утвержденной 7 марта 2013 г. «Концепции развития торговли в Саратовской области на 2013–2015 годы» одной из задач поставлено создание условий для взаимодействия между субъектами торговли и товаропроизводителями с целью установления прямых хозяйственных связей и содействия продвижению продукции местных товаропроизводителей на потребительском рынке области, что можно рассматривать как создание необходимых условий для

вертикальной и горизонтальной интеграции перечисленных субъектов в масштабах региона. Предполагается, что цели Концепции будут достигнуты за счет следующих мер: установление прямых хозяйственных связей между товаропроизводителями и торговыми предприятиями, содействие продвижению продукции местных товаропроизводителей, содействие в создании и функционировании логистических центров поставок, обеспечение ценовой и территориальной доступности товаров и услуг розничной торговли и др. Логичным в данном контексте является стимулирование развития интеграции и кооперации в сфере производства, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции, рассматриваемое как один из механизмов реализации данной Концепции [8].

Результаты

Для запуска механизма развития интегрированных цепей поставок в сфере торговли необходимо проделать большую организационную работу, связанную с формированием соответствующей производственной, складской и торговой инфраструктуры, позволяющей «увязать» производителей сельскохозяйственной продукции и торговые предприятия, в том числе и сетевые. Следует подготовить проект, в котором будут учтены все факторы, влияющие на выбор месторасположения элементов складской и торговой инфраструктуры в привязке к функционирующим местным предприятиям. Целесообразно построить в Саратовской области логистический центр по обслуживанию продовольственных магазинов. Местные розничные торговые сети должны позиционировать себя как сеть магазинов низких цен, позволяющих удовлетворять



потребности покупателей в товарах повседневного спроса. При формировании ассортимента магазинов необходимо увеличить долю свежих/ скоропортящихся/экологически чистых продуктов, прорекламировав их высокое качество за счет быстрой доставки в рамках логистической цепи. Свежие продукты и собственное производство – наиболее перспективное направление в современной розничной торговле, региональные, федеральные и международные сети видят именно здесь свое конкурентное преимущество [9].

Местным Саратовский розничным торговым сетям можно порекомендовать вступление в ТЗС – Федеральный закупочный союз, созданный Союзом независимых сетей [10]. Система ТЗС защищает интересы сетей, вошедших в союз, ликвидирует всех посредников и заключает контракты для торговых сетей напрямую с контрактодержателем или уполномоченным партнером, способствует заключению равных, конкурентоспособных договоров поставок для всех сетей (небольших, в составе которых до 20 магазинов, и средних – до 100 магазинов), работает над созданием эффективной схемы федеральной логистики и консолидацией до 50% торгового оборота каждой региональной сети, осуществляет сбор, анализ и использование статистической информации для максимизации прибыли в цепочке поставок. Таким образом, заботясь о выгодных контрактах для розничных сетей, система ТЗС стимулирует эти сети работать в интересах своих покупателей, снижая как закупочную стоимость, так и непосредственно цены товара для потребителя. Единый информационный центр, действующий в системе ТЗС, позволяет быть в курсе всех изменений потребительского сектора, а также получать широкую базу аналитических сводок по реализуемой продукции как отдельно по городам, так и по всем регионам России.

Список литературы

1. *Кочерягина Н. В.* Введение в управление качеством : конспект лекций по курсу «Управление качеством». Саратов : Сарат. гос. техн. ун-т, 2007. 84 с.
2. *Сергеев В. И.* Управление цепями поставок : учебник. М. : Изд-во Юрайт, 2014. 479 с.
3. *Frohlich M., Westbrook R.* Arcs of integration : an international study of supply chain strategies // *Journal of Operations Management*. 2001. Vol. 19, № 2. P. 185–200.
4. Информационно-обучающий интернет-ресурс по теме Supply Chain Management. URL: <http://supplychains.ru/2014/06/03/top-25-supply-chain-leaders/> (дата обращения: 30.11.2014).
5. *Носов В. В., Уманская О. П.* Рейтинговая оценка деятельности организаций // *Сибирская финансовая школа*. 2011. № 5. С. 38–42.
6. Агентство деловых новостей «Бизнес-вектор». URL: <http://www.business-vector.info/?p=11990> (дата обращения: 30.11.2014).
7. Социально-экономическое положение федеральных округов – 2013 г. // Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_20/IssWWW.exe/Stg/4kv/p/3-1-1.htm (дата обращения: 30.11.2014).
8. Об утверждении Концепции развития торговли в Саратовской области на 2013–2015 годы : постановление Правительства Саратовской области от 07.03.2013 № 95-П (ред. от 27.02.2014) // Региональное законодательство. URL: <http://allregionz.ru/index.php?id=120670> (дата обращения: 30.11.2014).
9. *Рыжова О. А.* Логистические системы розничных торговых сетей : дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2012. 203 с.
10. Федеральный закупочный союз. URL: http://www.t3c.ru/o_kompanii (дата обращения: 30.11.2014).

Theoretical Aspects of Development of Integrated Supply Chains in Trade

N. V. Kocheryagina

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
77, Politechnicheskaya str., Saratov, 410054, Russia
E-mail: sstu.ko4@mail.ru

O. A. Ryzhova

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
77, Politechnicheskaya str., Saratov, 410054, Russia
E-mail: helgaryzhova@gmail.com

Introduction. Modern industry trade is characterized by a high degree of consolidation, as well as the growing share of modern retail formats. The establishment of an effective commodity sphere of trade on the basis of logistics, to meet the growing needs of the population, and the development of the ideology of integrated supply chains are particularly relevant. **Theoretical analysis.** The main types of logistics integration are an infrastructural, organizational and information, as well as social, financial, technological, physical (reorganization of logistics networks, spatial consolidation of logistics activities in the logistics distribution centers) and other types of logistics integration. The degree of integration is related to the volume of integrated information, the quality and speed of exchange of information flows, the harmonization of technical capabilities and processes. Each sector of the economy characterized by its own configuration of the supply chain, which is determined by the specifics of the upstream and downstream flows. A major role in the design of integrated supply chains plays a precise identification of upstream and downstream flows, indicating the quantitative characteristics. **Results.** Celebrated the union of all the existing infrastructure and the formation of their new common infrastructure based on integrated trading enterprise, whose main purpose is not only to make a profit, as any commercial enterprise, but also timely customer satisfaction. For the «start» mechanism of development of integrated supply chains in trade requires more organizational work related to the formation of the corresponding production, storage and trade infrastructure to «link» agricultural producers and trading companies, including the network.

Key words: logistics integration, trade, integrated supply chain.



References

1. Kocheryagina N. V. *Vvedenie v upravlenie kachestvom: konspekt lektsii po kursu «Upravlenie kachestvom»* [Introduction to Quality Management: lecture notes for the course «Management of Quality»]. Saratov, Sarat. State Techn. Univ. Press, 2007. 84 p.
2. Sergeev V. I. *Upravlenie tsepiami postavok : uchebnik* [Supply Chain Management. Tutorial]. Moscow, Publishing Iurait, 2014. 479 p.
3. Frohlich M., Westbrook R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 2001, vol. 19, no. 2, pp. 185–200.
4. *Informatsionno-obuchaiushchii internet resurs po teme Supply Chain Management* (Supply Chain Management). Available at: <http://supplychains.ru/2014/06/03/top-25-supply-chain-leaders/> (accessed 30 November 2014).
5. Nosov V. V., Umanskaya O. P. Reitingovaia otsenka deiatel'nosti organizatsii [Rating evaluation of organizations]. *Sibirskaiia finansovaia shkola* [Siberian financial school], 2011, no. 5, pp. 38–42.
6. *Agentstvo delovykh novostei «Biznes-vektor»* (The Agency Business News «Business-vector»). Available at: <http://www.business-vector.info/?p=11990> (accessed 30 November 2014).
7. Sotsial'no-ekonomicheskoe polozhenie federal'nykh okrugov – 2013 g. (Socio-economic status of federal districts – 2013). *Federal'naia sluzhba gosudarstvennoi statistiki* (Federal State Statistics Service. Site). Available at: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_20/IssWWW.exe/Stg/4kv/p/3-1-1.htm (accessed 30 November 2014).
8. Ob utverzhdenii Kontseptsii razvitiia trgovli v Saratovskoi oblasti na 2013–2015 gody: postanovlenie Pravitel'stva Saratovskoi oblasti ot 07.03.2013 № 95-P (red. ot 27.02.2014) (On approval of the Concept of development of trade in the Saratov region for 2013–2015. Resolution of the Government of the Saratov region of 07.03.2013 № 95-P (ed. from 27.02.2014). *Regional'noe zakonodatel'stvo* (Regional legislation). Available at: <http://allregionz.ru/index.php?id=120670> (accessed 30 November 2014).
9. Ryzhova O. A. *Logisticheskie sistemy roznichnykh trgovykh setei*: dis. kand. ekon. nauk [Logistic systems retail chains. Cand. econ. sci. diss.]. Saratov, 2012. 203 p.
10. *Federal'nyi zakupochnyi soiuz* (Federal procurement alliance). Available at: http://www.t3c.ru/o_kompanii (accessed 30 November 2014).