

# Управление бизнес-процессами в торговле

## Business Process Management in Retail

DOI: 10.12737/2306-627X-2024-13-4-56–61

Получено: 16 июня 2024 г. / Одобрено: 20 июня 2024 г. / Опубликовано: 25 декабря 2024 г.

**Гарнова А.А.**

Аспирант базовой кафедры торговой политики, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва,  
e-mail: Garnova.AA@rea.ru

**Garnova A.A.**

Postgraduate Student, Basic Department of Trade Policy,  
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow,  
e-mail: Garnova.AA@rea.ru

### Аннотация

В условиях нестабильности торговые предприятия направляют свои усилия на обеспечение надежности и ритмичности своей деятельности. В этом случае совершенствование бизнес-процессов является эффективным инструментом поддержания устойчивости жизнедеятельности розничного бизнеса в окружающей среде, а также способствует созданию новых потребительских ценностей. Статья посвящена выявлению особенностей управления бизнес-процессами в сфере торговли и разработке рекомендаций по совершенствованию регулирования бизнес-процессов. Рассмотрены основные концепции и подходы к управлению бизнес-процессами и виды бизнес-процессов в торговле. Определены преимущества и недостатки модели управления цепями поставок *SCOR* и концепции управления и организации информации *EPWIO* применительно к торговле. Предложены рекомендации для успешной модернизации бизнес-процессов предприятий розничной торговли.

**Ключевые слова:** оптимизация бизнес-процессов, эффективность бизнес-процессов, анализ текущих бизнес-процессов, управление цепями поставок, *BPM*, *SCOR*, *EPWIO*, автоматизация.

### Abstract

In unstable conditions, retail enterprises focus their efforts on ensuring the reliability and rhythm of their activities. In this case, improving business processes will effectively ensure the maintenance of sustainability of the retail business in the environment, and will also allow developing new consumer values. The article is devoted to identifying the features of business process management in the field of trade and developing recommendations for improving the regulation of business processes. The main concepts and approaches to business process management and types of business processes in trade are considered. The advantages and disadvantages of the *SCOR* supply chain management model, as well as the *EPWIO* information management and organization concept as applied to trade are determined. Recommendations for the successful development of business processes of retail enterprises are proposed.

**Keywords:** business process optimization, business process efficiency, analysis of current business processes, supply chain management, *BPM*, *SCOR*, *EPWIO*, automation.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

В последние несколько лет российские торговые предприятия столкнулись с серьезными вызовами, которые связаны с геополитическим давлением, социально-экономическими и регуляторными изменениями.

В условиях высокой динамичности и нестабильности торговые предприятия направляют усилия на обеспечение надежности и ритмичности своей деятельности. Совершенствование бизнес-процессов является эффективным инструментом поддержания стабильности жизнедеятельности предприятия в турбулентных условиях окружающей среды [2]. Оно имеет решающее значение для обеспечения эффективности и результативности операций [11].

Достичь этой цели возможно благодаря внедрению управленческой концепции процессного управления организацией. Управление бизнес-процессами (*BPM*) рассматривает бизнес-процессы как особые ресурсы предприятия, непрерывно адаптируемые к постоянным изменениям, и полагается на такие принципы, как понятность и видимость бизнес-процессов в организации за счёт их моделирования с использованием формальных нотаций, использования программного обеспечения моделирования, симуляции, мониторинга и анализа бизнес-процессов, возможность динамического перестроения моделей бизнес-процессов силами участников и средствами программных систем [6; 7].

В отличие от ранее принятого функционального подхода, основанного на разделении труда и специализации функций внутри организации, процессный подход фокусируется на последовательности действий, необходимых для достижения определенного результата.

Современное представление процессного подхода к управлению было сформировано в ходе обобщения результатов фундаментальных исследований Э. Дэминга, В. Шухарта и др. [3; 14].

Внедрение процессного подхода в деятельность хозяйствующего субъекта, осуществляющего торговую деятельность, позволяет создать условия для получения некоторых результатов:

- гибкость в реагировании на динамику внешней среды, в том числе изменение спроса конечных потребителей на товары и услуги, что в современных условиях динамичной внешней среды представляет собой частое явление;
- высокая степень регламентации процессов, реализуемых в рамках хозяйственной деятельности, представляющих собой бизнес-процессы предприятия, что позволяет конкретизировать ответственных лиц за выполнение каждого бизнес-процесса;
- повышение конкурентоспособности хозяйствующего субъекта за счет использования преимуществ от внедрения бизнес-процессов, в том числе сокращение времени реакции на изменения

внешних и внутренних факторов, а также регламентации действий, что ускоряет принятие решений и снижает затраты;

- формирование благоприятных условий для внедрения новых технологий (базирующихся на применении цифровых информационно-коммуникационных технологий) в связи с тем, что бизнес-процессы регламентированы и наилучшим образом подходят для автоматизации и цифровизации деятельности [4].

Одним из ключевых этапов становления процессного подхода стало создание концепции управления цепочками поставок (*SCM*), которая получила широкое распространение в конце XX в. *SCM* включает в себя координацию всех участников цепи создания стоимости — от поставщиков сырья до конечных потребителей.

Бизнес-процесс — это отдельная единица из интегрированной системы действий всех структурных единиц организации, ориентированная на достижение установленного результата [1].

Процессный подход обладает рядом преимуществ, среди которых улучшение эффективности деятельности организации за счет снижения затрат времени и ресурсов, упрощения контроля за выполнением задач, минимизации ошибок, более быстрой реакции на изменения, понятность и прозрачность бизнес-процессов.

Понятность и прозрачность бизнес-процессов достигается за счет моделирования, которое позволяет не только наглядно представить, какая, где и как выполняется работа, но и провести анализ бизнес-процессов, выявить источники проблем, дублирование функций, а также позволяет провести имитационный эксперимент для исследования поведения процессов в различных внешних и внутренних условиях.

Предметом данного исследования являются направления регулирования бизнес-процессов в розничной торговле, целью — выявление особенностей ВРМ в сфере торговли и разработка рекомендаций по совершенствованию регулирования бизнес-процессов предприятий розничной торговли.

## 2. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В работе использовались такие общенаучные методы исследования как: анализ, синтез, обобщение, сравнение, индукция, абстрагирование, а также применена методология процессного подхода к управлению. Материалом для исследования являлись научные публикации зарубежных и отечественных авторов, посвященные управлению бизнес-процессами в торговле.

## 3. РЕЗУЛЬТАТЫ

Управление бизнес-процессами в розничной торговле подразумевает системный подход к повышению эффективности, результативности и адаптации рабочих процессов организации к изменениям, и согласует процессы со стратегическими целями.

В рамках традиционного подхода выделяют несколько видов бизнес-процессов: основные, вспомогательных, управляющие и развития [5].

К основным относятся бизнес-процессы, связанные с выполнением основной деятельности предприятия и формированием добавленной стоимости. К ним относятся обеспечение спроса покупателей на товары и торговые услуги (формирование торгового ассортимента с учетом спроса покупателей, движение товаров от производителя до конечного потребителя, формирование и реализация торговой услуги) [4].

Вспомогательные бизнес-процессы необходимы для обеспечения бесперебойности основных бизнес-процессов и повышения их эффективности. Обычно они не приносят прямой прибыли, но являются необходимыми для нормального функционирования предприятия.

К ним относятся административно-хозяйственные процессы (учет и хранение документов, организация рабочих мест и обеспечение безопасности труда, поддержание чистоты на торговых площадях), ведение бухгалтерского учета, расчеты с поставщиками, кадровое администрирование, работа с претензиями и возвратами от покупателей, взаимодействие с государственными органами и др.

Управляющие бизнес-процессы в торговле — это набор процедур и операций, которые обеспечивают контроль над основными функциями торгового предприятия и способствуют достижению его стратегических целей. Эти процессы играют ключевую роль в управлении ресурсами, координации деятельности различных подразделений компании и обеспечении эффективного взаимодействия между ними.

К управляющим бизнес-процессам в торговле относятся стратегическое планирование, управление финансами и персоналом, риск-менеджмент, юридическая и нормативная поддержка и др.

Бизнес-процессы развития — это совокупность действий и мероприятий, направленных на улучшение и расширение существующих бизнес-операций торгового предприятия, повышение его конкурентоспособности и достижение стратегических целей. Они включают в себя различные виды активности, такие как, маркетинговые исследования, разработка новых услуг, оптимизация внутренних процессов и др.

Все бизнес-процессы должны объединяться в единую матрицу и ориентироваться на достижение цели.

В ответ на растущую сложность цепочек поставок возникла модель управления цепями поставок — *Supply Chain Operations Reference (SCOR)*, направленную на унификацию процессов между различными заинтересованными сторонами [16].

Она была разработана Советом по цепям поставок, чтобы помочь организациям улучшить управление цепочками поставок, и предоставляет стандартизированную структуру для оценки, контроля и улучшения процессов цепочки поставок [10].

Модель *SCOR* включает пять ключевых компонентов.

### 1. Планирование (*Plan*)

Этот компонент охватывает все процессы, связанные с планированием деятельности в цепи поставок. Включает в себя: прогнозирование спроса, планирование ассортимента, финансовое планирование управление запасами, и др.

### 2. Закупка (*Source*)

Этот компонент описывает процессы получения товаров и услуг от поставщиков. Сюда входят: выбор поставщиков, заключение контрактов, обработка заказов у поставщиков, приемка товаров. Этот компонент направлен на обеспечение своевременного поступления товаров при минимальных затратах.

### 3. Производство (*Make*)

Этот компонент модели *SCOR* связан с созданием собственных брендов торгового предприятия, с контролем качества товаров перед их продажей потребителям, с логистикой внутри торгового предприятия.

### 4. Доставка (*Deliver*)

Этот компонент включает организацию хранения товаров и их доставку покупателям. Его ключевая цель — доставка товаров покупателям вовремя и без повреждений.

### 5. Возврат (*Return*)

Компонент возврата включает организацию приема возвращенных товаров от потребителей, устранение дефектов (ремонт) или переработку товаров, которые невозможно продать, и работу над улучшением обслуживания клиентов, чтобы минимизировать количество возвратов. Цель — минимизировать затраты на возврат и улучшить удовлетворенность клиентов.

В модели *SCOR* также есть дополнительный элемент — управление (*Enable*).

Хотя он не является одним из пяти основных компонентов, он играет важную роль во всей модели. Он включает в себя управление всеми операциями

и поддержку процессов через такие аспекты, как: информационные системы, которые используются для автоматизации процессов, финансовые ресурсы, кадровое обеспечение (подбор и обучение персонала), политика и процедуры торгового предприятия.

Модель *SCOR* эффективна для измерения и проверки эффективности цепочки поставок. Например, в индийском секторе электронной коммерции параметры эффективности *SCOR* были эмпирически проверены, чтобы показать тесную связь с показателями эффективности цепочки поставок [7].

В Индонезии модель *SCOR* была предложена в качестве основы для улучшения эффективности цепочки поставок в розничной торговле, с тем чтобы включить критериев халяль в процессы планирования, поиска, доставки и возврата товаров. Это гарантирует, что розничная торговля соответствует исламским правилам, при сохранении эффективной цепочки поставок [13].

Компонент *GreenSCOR* модели *SCOR* интегрирует экологическую эффективность в управление цепочками поставок. Хотя его применение еще только набирает обороты, он может стать стратегическим инструментом для внедрения экологически чистых методов в цепочки поставок. Достижение этой цели становится все более важным, поскольку компании стремятся достичь целей устойчивого развития и снизить свое воздействие на окружающую среду [12].

Для сетевых розничных предприятий, выходящих на рынки других регионов, модель *SCOR* может помочь выявить и управлять внутренними рисками цепочки поставок. Модель помогает системно распознавать риски, связанные с отдельными субъектами и длинными цепочками поставок, что имеет решающее значение для поддержания стабильности цепочки поставок и обеспечения бесперебойной работы в разных регионах [7].

В Испании модель *SCOR* была адаптирована для решения конкретных проблем в розничной торговле, таких как проблемы с излишками товара. Внедряя двухканальную модель цепочки поставок с использованием *SCOR* и дропшипинга, розничные торговые предприятия могут сократить излишки товара и улучшить оборачиваемость запасов [8].

Внедрение модели *SCOR* в бизнес-процессы розничной торговли может привести к значительным улучшениям эффективности цепочки поставок за счет предоставления общего набора определений и показателей, которые позволяют проводить сравнительный анализ с отраслевыми аналогами [9].

Таким образом, модель *SCOR* помогает компаниям структурировать свои бизнес-процессы в области управления цепочками поставок, а также на-

ходить возможности для оптимизации и повышения эффективности работы, а также улучшения качества обслуживания покупателей.

Она позволяет торговым предприятиям сравнивать свои процессы с отраслевыми стандартами, способствуя повышению производительности и операционной эффективности.

Однако при внедрении модели *SCOR* может возникнуть ряд проблем, среди которых сложность интеграции новых фреймворков моделирования процессов и необходимость управления организационными изменениями.

Дальнейшее развитие технологий управления цепями поставок связано с концепцией *Extended Process-Wide Information Organism (EPWIO)*. Это концепция управления и организации информации в торговых процессах, которая направлена на создание единого информационного пространства для всех участников торговой деятельности.

*EPWIO* объединяет информационные потоки, управление товарами и денежные потоки, обеспечивая целостное представление о процессах розничной торговли [17]. Этот подход возник в результате глубокого изучения инфраструктуры обработки информации, лежащей в основе деятельности цепочки создания стоимости, с целью улучшения управления потоком информации в стратегических бизнес-процессах. Он основан на непрерывном совершенствовании бизнес-процессов, позволяя ритейлерам адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

*EPWIO* предполагает интеграцию данных от различных источников, таких как поставщики, покупатели, логистические компании, финансовые учреждения и другие заинтересованные стороны.

Основные принципы *EPWIO*:

- интеграция данных — все данные о товарах, заказах, клиентах, поставщиках и других аспектах торговли собираются в единую систему. Это позволяет обеспечить доступность актуальной информации всем участникам процесса;
- автоматизация процессов — использование технологий автоматизации для обработки данных и выполнения рутинных операций. Например, автоматическое формирование отчетов, контроль над выполнением заказов и управление запасами;
- аналитика и прогнозирование — анализ больших объемов данных с целью выявления тенденций, прогнозирования спроса и предложения, а также оптимизации бизнес-процессов;
- безопасность и защита данных — обеспечение безопасности хранения и передачи данных между участниками торгового процесса. Использование

современных методов шифрования и аутентификации;

- гибкость и масштабируемость — возможность адаптации системы к изменениям в бизнесе, включая расширение ассортимента товаров, увеличение числа клиентов и поставщиков.

*EPWIO* имеет следующие преимущества:

- 1) улучшение качества обслуживания покупателей. Быстрый доступ к информации о наличии товаров, сроках доставки и статусе заказа позволяет оперативно реагировать на запросы покупателей;
- 2) снижение затрат. Оптимизация логистики и складских запасов приводит к уменьшению издержек на хранение и транспортировку товаров;
- 3) повышение эффективности работы сотрудников. Автоматизация рутинных задач освобождает рабочее время для более творческих задач;
- 4) прогнозирование и планирование. Анализ данных, которые генерируются в ходе бизнес-процессов, помогает принимать обоснованные решения по управлению бизнесом.

Для модернизации бизнес-процессов в розничной торговле решающее значение имеют технологические инновации, которые предлагают инструменты для автоматизации процессов и управления данными [15].

Одной из таких инноваций являются большие данные. Торговые предприятия генерируют огромные объемы данных из различных источников, включая онлайн- и офлайн-транзакции; информацию о взаимодействии с покупателями; данные о запасах; информация, касающаяся цепей поставок и многое другое [2]. Эти данные можно использовать для создания бизнес-аналитики, с помощью которой можно определять стратегии продаж, ценообразование, планировки магазина, выявлять тенденции на рынке, управлять цепями поставок и рисками, а также решать другие задачи.

Успешное внедрение новых технологий требует глубокого понимания их потенциальных преимуществ и соответствия бизнес-целям. Хотя эти технологии и обеспечивают надежную основу для *BPM* в торговле, успешному внедрению могут помешать такие проблемы, как сопротивление изменениям и сложность интеграции. Решение этих проблем имеет большое значение для реализации полного потенциала инновационных технологий.

Для успешной модернизации бизнес-процессов необходим комплексный подход и учета множества факторов.

На первом этапе необходимо провести анализ текущих бизнес-процессов и определить потребности бизнеса и области, требующие улучшений.



Среди потребностей бизнеса может быть оптимизация процессов, улучшение клиентского опыта, повышение эффективности работы сотрудников или снижение затрат.

На втором этапе проводится постановка целей и задач, создание моделей процессов, а также планирование изменений, в том числе финансовое. Необходимо заранее оценить бюджет проекта, рассчитать окупаемость и возможные риски.

На третьем этапе проводится обучение персонала новым знаниям и навыкам, чтобы они могли использовать новые инструменты и понимать бизнес-процессы, а также тестирование, которое позволит выявить возможные проблемы и недочеты.

На четвертом этапе осуществляется масштабирование изменений — внедрение их во всей организации.

На последнем этапе проводится оценка результатов и внесение корректив.

В случае положительной оценки результатов модернизации бизнес-процессов, необходимо закрепить их на уровне корпоративных стандартов и процедур.

Прохождение всех перечисленных этапов позволяет повысить шансы на успешное изменение бизнес-процессов в торговле.

#### 4. ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование процессного подхода к управлению стало результатом эволюционного развития сферы торговли в условиях роста конкуренции на рынке товаров и услуг.

Одним из ключевых этапов становления процессного подхода стало создание концепции управления цепочками поставок (*SCM*).

В ответ на растущую сложность цепочек поставок возникла модель управления цепями поставок *SCOR*. Она обеспечивает надежную основу для улучшения эффективности цепочки поставок в секторе торговли. Её стандартизированные процессы и метрики

облегчают бенчмаркинг и измерение производительности. Модель имеет достаточную гибкость и может быть адаптирована под конкретные требования, например, под двухканальную цепочку поставок.

Дальнейшее развитие технологий управления цепями поставок связано с концепцией *Extended Process-Wide Information Organism (EPWIO)*, которая объединяет информационные потоки, управление товарами и денежные потоки, обеспечивая целостное представление о процессах розничной торговли. *EPWIO* имеет множество преимуществ, среди которых улучшение качества обслуживания покупателей, снижение затрат и др.

В настоящее время модернизации бизнес-процессов в розничной торговле решающее значение имеют технологические инновации, которые предлагают инструменты для автоматизации процессов и управления данными.

Однако при внедрении новых моделей бизнес-процессов может возникнуть ряд проблем, среди которых сложность интеграции новых фреймворков моделирования процессов и необходимость управления организационными изменениями.

Успешное внедрение новых технологий требует глубокого понимания их потенциальных преимуществ и соответствия бизнес-целям. Хотя эти методологии и технологии обеспечивают надежную основу для *BPM* в торговле, успешному внедрению могут помешать такие проблемы, как сопротивление изменениям и сложность интеграции. Решение этих проблем имеет большое значение для реализации полного потенциала инновационных технологий.

Для успешной модернизации бизнес-процессов необходим комплексный подход и учет множества факторов, которые влияют на бизнес-процессы торгового предприятия. Процесс модернизации требует тщательного планирования и последовательного выполнения ряда этапов, что повысит шансы на успешные изменения.

#### Литература

1. Бодрова Т.В. Теоретические аспекты анализа изменений в бизнес-процессах предприятий розничной торговли [Текст] / Т.В. Бодрова, Н.И. Подлеснов // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. — 2024. — № 2. — С. 88–93.
2. Гарнова А.А. Система управления бизнес-процессами торгового сетевого предприятия на основе инструментов анализа больших данных [Текст] / А.А. Гарнова // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. — 2024. — Т. 13. — № 3. — С. 17–25. — DOI 10.12737/2306-627X-2024-13-3-17-25
3. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами [Текст] /

#### References

1. Bodrova T.V., Podlesnov N.I. (2024). Teoreticheskie aspekty analiza izmenenij v biznes-protsessah predpriyatij roznichnoj trgovli [Theoretical aspects of the analysis of changes in business processes of retail enterprises]. Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora jekonomiki [Fundamental and applied research of the cooperative sector of the economy]. 2. 88–93.
2. Garnova A.A. (2024). Sistema upravlenija biznes-processami trgovogo setevogo predpriyatija na osnove instrumentov analiza bol'shih dannyh [Business process management system of a retail network enterprise based on big data analysis tools]. Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Jekonomika firmy [Scientific research and development. Economics of the firm]. 13(3). 17–25. DOI: 10.12737/2306-627X-2024-13-3-17-25

- Э. Деминг; пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 370 с.
4. Кононенко Р.В. Процессный подход и его применение в деятельности торговых организаций [Текст] / Р.В. Кононенко, Ю.В. Малий, Е.А. Цымбал // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2024. — № 3. — С. 96–105. — DOI: 10.21295/2223-5639-2024-3-96-105
5. Попова И.В. Классификация бизнес-процессов предприятий в современной экономике [Текст] / И.В. Попова, И.В. Панкова-Игнатенко // Торговля и рынок. — 2021. — Т. 2. — № 4–2. — С. 69–76.
6. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM CBOK 3.0 = BPM CBOK Version 3.0. Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 480 с.
7. Ahmed S., Malhotra G., Sharma M. (2023). SCOR model measurement and validation of empirical research to improve supply chain approaches, outcomes, and performance. *Journal of Statistics & Management Systems*. URL: <https://doi.org/10.47974/jsms-1044>
8. Francia-Arias G., Marín-Vilchez J., Macassi-Jáuregui I., Raymundo-Ibañez C., Dominguez F. (2020). SCOR Model for a Dual-Channel Supply Chain using Drop Shipping to Reduce Overstock in Small- and Medium-Sized Retail Enterprises. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 796. URL: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/796/1/012010>
9. Girjatovičs A., Rizoto-Vidala-Pesoa L., Kuznecova O. (2018). Implementation of SCOR Based Business Process Framework for Logistics and Supply Chain in Retail Company. *Information Technology and Management Science*. URL: <https://doi.org/10.7250/ITMS-2018-0011>
10. Huan S., Sheoran S., Wang G. (2004). A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model. *Supply Chain Management*, 9, 23–29. URL: <https://doi.org/10.1108/13598540410517557>
11. Jaymeen Shah, Mirza Murtaza (2005). Effective Customer Relationship Management through Web services. *Journal of Computer Information Systems*. 46. 98–109.
12. Ntabe E., Lebel L., Munson A., Santa-Eulalia L. (2015). A systematic literature review of the supply chain operations reference (SCOR) model application with special attention to environmental issues. *International Journal of Production Economics*, 169, 310–332. URL: <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2015.08.008>
13. Setyadi A., Rimawan E., Kristanto I., Rohmah P. (2022). A proposed conceptual framework of supply chain operations reference (SCOR) model in Indonesian industries: a literature review. *SINERGI*. URL: <https://doi.org/10.22441/sinergi.2022.3.014>
14. Shewhart W.A. *Statistical Methods from the Viewpoint of Quality Control*. N.Y., Dover Publications, Inc. (republished), 1939/1986. 160 p.
15. Suneel Arora, Mukesh Vyas (2006). IT @ Organized Retail Management. *Indian Journal of Marketing*, 36(1).
16. Thilakarathna R.H., Dharmawardana M.N., Rupasinghe Thashika (2015). The Supply Chain Operations Reference (SCOR) model: A Systematic Review of Literature from the Apparel Industry. *Social Science Research Network*. DOI: 10.2139/SSRN.2699886
17. Tsaih R.H., Lin W.Y., Huang R. 2009. A Process-Wide Investigation on the Retailer Business Process. *NTU Management Review*, 19 (2): 109–140.
3. Deming Je. *Vyhod iz krizisa: novaja paradigma upravljenja ljud'mi, sistemami i protsessami* [Out of the crisis: a new paradigm for managing people, systems and processes]. M.: Al'pina Biznes Buks [Alpina Business Books]. 2007. 370 p.
4. Kononenko R.V., Malij Ju.V., Tsybmal E.A. (2024). Protsechnyj podhod i ego primenenie v dejatel'nosti torgovyh organizatsij [Process approach and its application in the activities of trade organizations]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, jekonomiki i prava* [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3(106). 96–105. DOI: 10.21295/2223-5639-2024-3-96-105
5. Popova I.V., Pankova-Ignatenko I.V. (2021). Klassifikatsiya biznes-protsesov predpriyatij v sovremennoy ekonomike [Classification of business processes of enterprises in the modern economy]. *Torgovlya i rynek* [Trade and Market]. 2-4-2(60), 69–76.
6. Svod znanij po upravleniju biznes-protseessami: BPM CBOK 3.0 = BPM CBOK Version 3.0. Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge [Body of knowledge on business process management: BPM CBOK 3.0 = BPM CBOK Version 3.0. Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge.]. M.: Al'pina Publisher [Alpina Publisher], 2016. 480 p.
7. Ahmed S., Malhotra G., Sharma M. (2023). SCOR model measurement and validation of empirical research to improve supply chain approaches, outcomes, and performance. *Journal of Statistics & Management Systems*. URL: <https://doi.org/10.47974/jsms-1044>
8. Francia-Arias G., Marín-Vilchez J., Macassi-Jáuregui I., Raymundo-Ibañez C., Dominguez F. (2020). SCOR Model for a Dual-Channel Supply Chain using Drop Shipping to Reduce Overstock in Small- and Medium-Sized Retail Enterprises. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 796. URL: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/796/1/012010>
9. Girjatovičs A., Rizoto-Vidala-Pesoa L., Kuznecova O. (2018). Implementation of SCOR Based Business Process Framework for Logistics and Supply Chain in Retail Company. *Information Technology and Management Science*. URL: <https://doi.org/10.7250/ITMS-2018-0011>
10. Huan S., Sheoran S., Wang G. (2004). A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model. *Supply Chain Management*, 9, 23–29. URL: <https://doi.org/10.1108/13598540410517557>
11. Jaymeen Shah, Mirza Murtaza (2005). Effective Customer Relationship Management through Web services. *Journal of Computer Information Systems*. 46. 98–109.
12. Ntabe E., Lebel L., Munson A., Santa-Eulalia L. (2015). A systematic literature review of the supply chain operations reference (SCOR) model application with special attention to environmental issues. *International Journal of Production Economics*, 169, 310–332. URL: <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2015.08.008>
13. Setyadi A., Rimawan E., Kristanto I., Rohmah P. (2022). A proposed conceptual framework of supply chain operations reference (SCOR) model in Indonesian industries: a literature review. *SINERGI*. URL: <https://doi.org/10.22441/sinergi.2022.3.014>
14. Shewhart W.A. *Statistical Methods from the Viewpoint of Quality Control*. N.Y., Dover Publications, Inc., (republished), 1939/1986. 160 p.
15. Suneel Arora., Mukesh Vyas. (2006). IT @ Organized Retail Management. *Indian Journal of Marketing*, 36(1).
16. Thilakarathna R.H., Dharmawardana M.N., Rupasinghe Thashika (2015). The Supply Chain Operations Reference (SCOR) model: A Systematic Review of Literature from the Apparel Industry. *Social Science Research Network*. DOI: 10.2139/SSRN.2699886
17. Tsaih R.H., Lin W.Y., Huang R. 2009. A Process-Wide Investigation on the Retailer Business Process. *NTU Management Review*, 19 (2): 109–140.