

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-33>
УДК 658.152:339.371.4

Тягунова Н.М.

кандидат економічних наук, професор,
Мукачівський кооперативний торговельно-економічний коледж

Тягунова З.О.

кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі

Tiahunova Nataliia

Mukachevo cooperative Trade and Economic College

Tiahunova Zlata

Poltava University of Economics and Trade

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ У СФЕРІ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ

MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS IN ONLINE TRADING

У статті було проаналізовано світові та вітчизняні тенденції зростання ринку онлайн-торгівлі, інноваційні технології, що застосовуються торговельними підприємствами для підвищення кількості продажів та управління клієнтським досвідом. Було визначено, що включає в себе інвестиційний процес торговельного підприємства, можливі джерела фінансування інвестиційних проектів та які фактори найбільше впливають на інвестиційну діяльність торговельних підприємств. Проведене дослідження дозволило описати основні етапи, що визначають процес інвестування в торговельному підприємстві. На основі проведеного аналізу було виявлено прямий вплив епідемії COVID-19 на активізацію інвестиційних проектів у сфері онлайн-торгівлі на вітчизняних торговельних підприємствах. Авторами були проаналізовані вже реалізовані інвестиційні проекти, що мають прямий та опосередкований вплив на сферу онлайн-торгівлі у вітчизняних мережових торговельних підприємствах.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційний проект, управління інвестиційними проектами, торговельні підприємства, онлайн-торгівля.

В статье были проанализированы мировые и отечественные тенденции роста рынка онлайн-торговли, инновационные технологии, применяемые торговыми предприятиями для повышения количества продаж и управления клиентским опытом. Было определено, что включает в себя инвестиционный процесс торгового предприятия, возможные источники финансирования инвестиционных проектов и какие факторы больше всего влияют на инвестиционную деятельность торговых предприятий. Проведенное исследование позволило описать основные этапы, определяющие процесс инвестирования в торговом предприятии. На основе проведенного анализа было выявлено прямое влияние эпидемии COVID-19 на активизацию инвестиционных проектов в сфере онлайн-торговли на отечественных торговых предприятиях. Авторами были проанализированы уже реализованные инвестиционные проекты, имеющие прямое и опосредованное влияние на сферу онлайн-торговли в отечественных сетевых торговых предприятиях.

Ключевые слова: инвестиции, инвестиционная деятельность, инвестиционный проект, управление инвестиционными проектами, торговые предприятия, онлайн-торговля.

The article analyzes the global and domestic trends in the growth of the online trade market, innovative technologies used by retailers to increase sales and manage customer experience. It was determined what includes the investment process of a commercial enterprise, possible sources of financing of investment projects which factors have the greatest impact on the investment activities of commercial enterprises. The study allowed us to describe the main stages that determine the process of investing in a commercial enterprise. Based on the analysis, the direct impact of the COVID-19 epidemic on the intensification of investment projects in the field of online trade-in domestic trade enterprises was revealed. The main barriers that hinder trade enterprises from implementing investment projects in the field of online trade were also identified. The authors analyzed already implemented investment projects that have a direct and indirect impact on the field of online trade-in domestic network trade enterprises. The authors identified the main areas in which investment projects in the field of online trade-in commercial enterprises can be implemented. The first direction of investment projects has a direct impact on the implementation of effective online trading. Investment projects in the first direction can have a final form in the form of specific IT solutions, implemented by IT specialists within the company, or ordered from third-party providers. The second direction in the management of investment projects has an indirect impact on the field of online commerce, is supportive. The management of investment projects of the second direction can also be carried out by internal specialists of the trading company, contractors, subcontractors, in the form of ready-made IT solutions, or the result of which is the company's movable and immovable property. Sources of financing of investment projects of both directions can be both own funds of trade enterprises and foreign investments, depending on the final cost of projects. The study of the management of investment projects in the field of online trade among small and medium-sized commercial enterprises remains unresolved.

Key words: investments, investment activity, investment project, investment project management, trade enterprises, online trade.

Постановка проблеми. За прогнозами німецького статистичного онлайн-порталу Statista, до 2021 року світовий ринок електронної комерції складе \$4,9 трлн на рік [1]. За даними аналізу Digital Commerce 360, обсяг онлайн-продажів у світі в 2016-2019 роках зростав у середньому на 20% на рік [2]. У той же час, роздрібні офлайн продажі збільшувалися на 3,5% за рік. Якщо подібна тенденція збережеться, то обсяги світового ринку e-commerce перевищать обсяги традиційного роздробу вже до 2036 року [2].

Таке динамічне зростання ринку онлайн-торгівлі сприяє впровадженню інноваційних технологій в онлайн-продажах. Світові та вітчизняні торговельні підприємства активно впроваджують та використовують VR, створюючи 3D-фото та відео-огляди. Для підвищення ефективності управління бізнес-процесами використовуються штучний інтелект і роботи. Створюються чат-боти та віртуальні помічники, які в листуванні з клієнтом замінюють консультанта. Для вітчизняних торговельних мереж така діяльність пов'язана з активізацією інвестиційної діяльності всередині підприємств та управлінні інвестиційними проектами, що мають мати швидке фінансування та терміни реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних аспектів управління інвестиційними проектами торговельних підприємств та інвестиційною діяльністю займалися такі вітчизняні науковці: О.В. Бервено [3], Ю.В. Мірошніченко [3], О.М. Єгорова [4], В.І. Блонська [5], Ю.Й. Гуляк [5], К.М. Курочка [6], С.К. Золотарьов [6], К.Ю. Вергал [7], І.С. Іщенко [7], Ф.П. Половцева [8] та ін. Однак поза увагою науковців залишалося питання управління інвестиційними проектами торговельних підприємств у сфері онлайн торгівлі, що і зумовило актуальність проведення даного дослідження.

Мета статті полягає в аналізі інвестиційних проектів, що реалізуються у сфері онлайн-торгівлі торговельних підприємств України та процесу управління ними на засадах системного підходу.

Виклад основного матеріалу. Інвестиційний процес торговельного підприємства включає накопичення, заощадження та відтворення капіталу. Це реальні інвестиції, які можна охарактеризувати як вкладення в придбання і оновлення основних засобів з метою збільшення потужності і отримання підприємством доходу. Механізм інвестування заснований, з одного боку, на акумулюванні капітальних ресурсів, а з іншого – на формі їх вкладень для нарощування капіталу. Отже, реальні інвестиції – це прояв технічної і економічної політики підприємства, тим самим вони не тільки бажані, але і необхідні в умовах ринку [8].

На інвестиційну діяльність торговельного підприємства впливає багато факторів. Найбільш істотними з них є: політична стабільність; правове і законодавче забезпечення інвестицій; норма прибутку на вкладений капітал; діюча система оподаткування; розмір процентних ставок по кредитах банків; рівень інфляції [8].

Торговельне підприємство, проводячи інвестиційну політику, має базуватися на стратегії розвитку, напрямках розширення інвестиційного капіталу, форми його вкладення, що призводить до нарощування необоротних активів. До умов, що обумовлює стійкість цих позицій, відносяться: кон'юнктура зовнішнього інвестиційного середовища; цілі та завдання стратегічного розвитку підприємства; необхідний розмір інвестиційних ресурсів; оцінка доходу від капітальних вкладень [8].

Інвестиційна діяльність торговельного підприємства – його цілеспрямована і творча функція. Технологію формування реального інвестування торговельного підприємства було запропоновано Половцевою Ф.П. (рис. 1) [8].

Реалізація означених етапів в залежності від складності та терміну реалізації інвестиційного проекту може складати від декількох місяців до 3-х років, включаючи сферу онлайн-торгівлі.

Важливим етапом дослідження процесу управління інвестиційними проектами у сфері онлайн-торгівлі є аналіз реалізованих інвестиційних проектів торговельних підприємств України, враховуючи вплив пандемії COVID-19.

Під час пандемії COVID-19 постраждали практично всі сфери ведення бізнесу, і торговельні підприємства зокрема. Обмеження урядів, введені відносно роботи торговельних підприємств, пунктів обслуговування, громадського харчування, розваг і дозвілля привели до динамічного зростання продажів в e-commerce та змін у поведінці споживачів [9].

Згідно з дослідженням компанії EVO, сума онлайн-покупок протягом 2020 року зросла на 41%. На покупки в інтернеті торік українці витратили 107 млрд грн. Спостерігається різке зростання активності споживачів в електронній комерції, яка фундаментально впливає на трансформацію ритейлу, пов'язану з розвитком технологій і змінами в поведінці споживачів. Також значно збільшився відсоток людей старше 55 років, які тепер переходять від офлайн покупок в інтернет-магазини [9].

В результаті опитування ритейлерів експертами Colliers у травні 2020 року, понад 49% респондентів зізналися, що планують розвивати онлайн-канали продажів у найближчому майбутньому. З іншого боку, свою експансію прискорюють онлайн-ритейлери, посилюючи свою присутність у мережі [9].

Як стверджують в EVO, у 2021 році темпи зростання e-commerce частково збережуться й електронні продажі зростуть ще на третину. Цьому сприятимуть: поява безпечних способів онлайн-оплати на маркетплейсах; здешевлення доставки (зокрема, акції безкоштовної доставки від маркетплейсів з логістами); швидкість і зростання якості обслуговування продавцями. Покупці стали більш вимогливими, тож продавці розв'язали численні проблеми: моментальна обробка замовлень, негайна відправка, просте повернення товарів – все це стало звичним [9].

Серед 700 топ-менеджерів, опитаних Intel і Forbes Insights у 2018 році, менше 12% вже застосовували



Рис. 1. Етапи, що визначають процес інвестування в торговельному підприємстві

Джерело: [8]

технологію IoT (інтернет речей) в ритейлі, і менше 7% намагаються впровадити її зараз. За результатами дослідження Boston Retail Partners в тому ж році:

- Тільки 4% ритейлерів визнали ефективним впровадження технологій Digital Commerce, які дозволяють здійснювати покупки онлайн.
- З 25% тих, хто пропонує продаж через мобільний додаток, лише 7% сказали, що це працює.
- З 22% продавців, які надають програми та сайти для пошуку товарів в магазині, 4% назвали цю інновацію ефективною.
- З 11% тих, хто використовує можливості смартфонів для ситуативних продажів в реальному часі, ефективність даного рішення визнали лише 4% [10].

За даними SalesForce в другому кварталі 2020 року онлайн-продажі у світі зросли на 71%. Україна – не виняток. За даними СБР в першому півріччі кількість українських інтернет-користувачів, які купують щонебудь онлайн, зросла на 6% до 9,1 млн 16% з них замовляють доставку продуктів харчування, 20% – готові страви, навіть після ослаблення карантину [11].

Як відповідь на карантин і підвищені вимоги безпеки, національні ритейлери відкрили свої інтернет-магазини, запуск яких відкладався на потім. Свої онлайн-майданчики запустили «АТБ», «Сільпо», «Фора», Varus, Prostor, MasterZoo [11].

Так, лідер українського ринку продуктового ритейлу «АТБ» запустив свій інтернет-магазин за два місяці.

Початково інвестиційний проект розвитку e-commerce у компанії «АТБ» не був першочерговим. Однак, компанія змогла швидко адаптуватися до змін та переорієнтувати потік інвестицій на реалізацію інвестиційного проекту запуску власного інтернет-магазину. Ритейлер запустив послугу click & collect, коли можна замовити товари онлайн і забрати замовлення в найближчому магазині, сплативши його на місці [11].

«Сільпо» також реалізував декілька інвестиційних проектів: запустив доставку, click and collect та послугу «scan and go» під назвою «Вільнокаса». Ця послуга дозволяє відсканувати штрих-код товару телефоном, скласти їх в кошик, а на касі самообслуговування показати qr-код і оплатити всі покупки. У статті Forbes від вересня 2020 року говориться, що ця послуга тестується на 75000 клієнтах, а через каси самообслуговування проходить 20-40% всіх покупок. Послугу «scan & go» також тестує торговельна мережа «АТБ» [11].

Зростання онлайн-продажів і омніканальних сценаріїв спостерігали і ритейлери в інших сегментах. Торговельні центри ТОВ «Епіцентр К» в період карантину істотно наростили частку онлайн-продажів. Якщо в кінці 2013 року онлайн-торгівля забезпечувала 3% в структурі продажів компанії, то за останні три місяці збільшилася до 10%. За час карантину онлайн-продажу з доставкою виросли на 224%, а з самовивозом – на 262% [11].

Також ТОВ «Епіцентр К» у рамках інвестиційної стратегії розвитку компанії у серпні 2020 р. презентував

нові «Центри видачі замовлень» свого інтернет-магазину із зоною примірочних і дитячим куточком. Передача товару на другий поверх або укомплектованого замовлення клієнта з другого поверху на перший відбувається за допомогою конвеєрного обладнання та роботизованих підйомників. Такі центри працюють в чотирьох об'єктах мережі, але будуть відкриватися в усіх містах, де представлені торговельні центри мережі [11].

В роздрібній мережі «Eva» інвестиційні проекти направлені на розвиток складів і їх автоматизацію для збільшення можливості обробляти інтернет-замовлення. Компанія направила на ці цілі додаткові 27 млн грн, щоб підвищити пропускну здатність обробки замовлень з 10000 до 20000 на добу [11].

Засновником мереж Eva і Varus та топ-менеджментом компаній були переглянуті деякі обсяги інвестицій. Більшість інвестиційних проектів спрямовані на онлайн сферу торгівлі, і менше – офлайн. Це більш перспективний напрямок. У менеджменту компаній є розуміння, що в короткостроковій перспективі інвестиційні проекти в онлайн-торгівлю – це не суперприбутковий бізнес. Але якщо зараз компанії не будуть інвестувати в онлайн-торгівлю, то в майбутньому відбудеться погіршення їх фінансового становища [11].

Рітейлери будуть змушені переглянути роль фізичних магазинів і свою «останню мілью». У всьому світі рітейлери експериментують з використанням своїх торгових площ. Одна з альтернатив – робити зі своїх магазинів мікро-склади або фулфілмент-центри для обробки онлайн-замовлень [11].

В Україні цей тренд також набирає обертів. Так, мережа гіпермаркетів «Ашан» почала відкривати точки видачі Pick Up Point – це невеликі магазини з обмеженим асортиментом, де клієнти «Ашан» можуть забрати свої замовлення з інтернету. Послугу click and collect в період карантину запустив в своїх 36 магазинах рітейлер Watsons [11].

У компанії «Епіцентр К» у рамках стратегії розвитку одним із інвестиційних проектів є будівництво інноваційних фулфілмент-центрів. Останній реалізований інвестиційний проект: фулфілмент-центр «Віскозна» оснащено сучасною автоматизованою системою управління (WMS-системою) та конвеєрною системою довжиною понад 1,5 км, консольними та спіральними ліфтами, а також двома ділянками сортувальної системи. Це дозволяє виконувати замовлення з високою точністю та швидкістю – обробка та відвантаження одного транспортного маршруту відбувається менш ніж за 30 хвилин. У результаті, покупець зможе забрати своє замовлення з центру видачі замовлень у ФЦ «Віскозна» вже за пів години, або з будь-якого ТЦ м. Києва через 4 години (надалі час очікування буде зменшено до 2 годин). У подальших планах компанії будівництво аналогічних фулфілмент-центрів у Одесі, Львові та Дніпрі, а також ще одного на правому березі Києва [12].

Нещодавно про тестування проекту dark store заявили в українському офісі Glovo. Частину приміщення Glovo

готовий віддати рітейлерам під склад, де вони зможуть зберігати свої товари для продажу в онлайні [11].

Варто відзначити, що модель Dark Store, коли торгова площа є одночасно і магазином і складом для видачі онлайн-замовлень, вже кілька років розвиває український лідер онлайн-ринку – Rozetka. В Києві у компанії вже більше 70 власних магазинів, які забезпечують видачу онлайн-замовлень, але також містять асортименту товарів, які можна купити на місці [11].

Перетворення магазинів в пункти видачі інтернет-замовлень і повернень дозволить рітейлерам заощадити на вартості доставки останньої милі, збільшити швидкість доставки і надати додатковий сервіс для клієнта. Таким чином, зв'язки між фізичними і онлайн-магазинами будуть тільки посилюватися. Рітейл ставатиме все ближче до споживача, який хоче шопитися максимально зручно, де завгодно і коли завгодно [11].

Управління інвестиційними проектами у сфері онлайн-торгівлі прямо пов'язані з інвестиційною стратегією та стратегією розвитку торговельних підприємств. Дослідження та аналіз реалізованих інвестиційних проектів торговельних підприємств України за останні декілька років, включаючи вплив на цей процес пандемію COVID-19, показав, що всі вітчизняні рітейлери активно інвестували кошти у розвиток онлайн-торгівлі, що дало їм змогу не зазнати значних збитків через карантинні обмеження. Управління інвестиційними проектами та їх реалізація торговельними підприємствами України здійснювалася як у IT-проектах, так і у інших бізнес-процесах, що забезпечують функціонування онлайн-торгівлі.

Можна виділити наступні основні напрями реалізації інвестиційних проектів торговельними підприємствами, що прямо стосуються онлайн-торгівлі: Розробка інтернет-магазинів. Платежі та фінансові сервіси. Маркетплейси. Маркетинг, просування. Зв'язок, інтернет.

Для забезпечення ефективної онлайн-торгівлі торговельними підприємствами також є важливою управління та реалізація забезпечуючих інвестиційних проектів, до яких можна віднести наступні: Автоматизація бізнес-процесів і аналітика. Фулфілмент, склад. Логістика, доставка. Інфраструктура. Навчання, підбір персоналу. Retail-обладнання, виробники і постачальники. Девелопмент торговельної та складської нерухомості.

Кожен із зазначених напрямів інвестиційних проектів торговельних підприємств може мати форму IT-рішення, або ж конкретних реальних форм у вигляді будівель, технологічних ліній, обладнання тощо. Управління такими інвестиційними проектами здійснюється крос-функціональними командами торговельного підприємства, частко або повністю передаються на аутсорс (наприклад: IT-рішення). Джерелами фінансування інвестиційних проектів торговельних підприємств у сфері онлайн-торгівлі виступають як власні кошти, так і кредитні, в залежності від фінансового стану компанії та складності проекту.

Висновки. Пандемія COVID-19 значною мірою вплинула на стратегії розвитку торговельних підприємств України та пришвидшила реалізацію

інвестиційних проектів у сфері онлайн-торгівлі. Торговельним підприємствам за короткий термін: від 2 місяців до 1 року довелося реалізувати низку інвестиційних проектів для розвитку та посилення напряду онлайн-торгівлі, що дало змогу мінімізувати фінансові втрати через карантинні обмеження. Найбільш масштабними

та результативними були інвестиційні проекти у сфері онлайн-торгівлі великих мережових торговельних підприємств України. Маловивченим залишається питання управління інвестиційними проектами у сфері онлайн-торгівлі серед торговельних підприємств малого та середнього бізнесу.

Список літератури:

1. Statista: Сайт. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (дата звернення: 02.12.2019).
2. Global Ecommerce Expansion: Payments and Fraud Prevention Trends Report. 2019. URL: https://kount.com/wp-content/uploads/2019/10/Whitepaper_Global-eCommerce-Expansion.pdf (дата звернення: 02.12.2019).
3. Бервено О.В., Мірошніченко Ю.В. Стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 172–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_24 (дата звернення: 02.12.2019).
4. Єгорова О.М. Системний підхід як основа ефективного управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1(13). С. 104–111. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/860/1/22.pdf> (дата звернення: 02.12.2019).
5. Блонська В.І., Гуляк Ю.І. Удосконалення ефективності управління інвестиційними проектами підприємств у сфері торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 114–121. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_3/114_Blonska_20_3.pdf (дата звернення: 02.12.2019).
6. Курочка К.М., Золотарьов С.К. Основи управління проектами на торговельному підприємстві. *«Молодий вчений»*. №12(39). 2016. С. 776–780. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/185.pdf> (дата звернення: 02.12.2019).
7. Вергал К.Ю., Іщенко І.С. Інвестиційні проекти торговельних підприємств. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 34. С. 355–360. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_34_51 (дата звернення: 02.12.2019).
8. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность : учебник. 2-е изд. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 224 с. URL: https://studref.com/375117/ekonomika/tehnologiya_protsesta_investirovaniya_torgovom_predpriyatii (дата звернення: 02.12.2019).
9. Ритейл-2020: Як пандемія вплинула на розвиток торгівлі у світі та в Україні. *Investory News*. URL: <https://investory.news/ritejl-2020-yak-pandemiya-vplnula-na-rozvitok-torgivli-u-sviti-ta-v-ukraini/> (дата звернення: 02.12.2019).
10. Проблеми впровадження інновацій в українському ритейлі. *USTOR*. URL: <https://www.ustor.com.ua/ua/news/problems-vnedreniya-innovatsiy/> (дата звернення: 02.12.2019).
11. Омніканальність – нова норма. Пандемія і карантин прискорили діджиталізацію ритейлу в Україні. *All Retail*. URL: <https://allretail.ua/analytics/67405-omnikanalnist-nova-norma-pandemiya-i-karantin-priskorili-didzhitalizaciyu-riteylu-v-ukraini> (дата звернення: 02.12.2019).
12. Епіцентр К: Сайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-vidkriv-sviy-pershiy-fulfilment-tsentr-u-ki-vi.html> (дата звернення: 02.12.2019).

References:

1. Statista [Statista]: *Website*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (accessed: 02.12.2019).
2. Global Ecommerce Expansion: Payments and Fraud Prevention Trends Report. 2019. Available at: https://kount.com/wp-content/uploads/2019/10/Whitepaper_Global-eCommerce-Expansion.pdf (accessed: 02.12.2019).
3. Berveno O.V., Miroshnychenko Yu.V. Stymulyuvannya investytsiynoyi diyal'nosti torhovel'nykh pidpryyemstv [Stimulation of investment activity of trade enterprises]. *Problems of the economy*. 2017. № 1. pp. 172–177. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_24 (accessed: 02.12.2019).
4. Yehorova O.M. Systemnyy pidkhid yak osnova efektyvnoho upravlinnya investytsiynoyu diyal'nisty torhovel'noho pidpryyemstva [System approach as a basis for effective management of investment activities of a trading company.]. *Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy*. 2018. Vol. 1(13). pp. 104–111. Available at: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/860/1/22.pdf> (accessed: 02.12.2019).
5. Blons'ka V.I., Hulyak Yu.Y. Udoshkonalennya efektyvnosti upravlinnya investytsiynymy proektamy pidpryyemstv u sferi torhivli [Improving the efficiency of management of investment projects of enterprises in the field of trade.]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. 2010. Vol. 20.3. pp. 114–121. Available at: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_3/114_Blonska_20_3.pdf (accessed: 02.12.2019).
6. Kurochka K.M., Zolotar'ov S.K. Osnovy upravlinnya proektamy na torhovel'nomu pidpryyemstvi [Fundamentals of project management in a commercial enterprise.]. *«Young scientist»*. №12(39). 2016. pp. 776–780. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/185.pdf> (accessed: 02.12.2019).
7. Verhal K.Yu., Ishchenko I.S. Investytsiyni proekty torhovel'nykh pidpryyemstv [Investment projects of trade enterprises]. *Bulletin of Priazovsky State Technical University*. Series: Economic Sciences. 2017. Vol. 34. pp. 355–360. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_34_51 (accessed: 02.12.2019).

8. Polovtseva, F.P. *Kommercheskaya deyatel'nost': uchebnik* [Commercial activity : textbook]. 2nd ed. Moscow : Research Center INFRA-M, 2014. 224 p. Available at: https://studref.com/375117/ekonomika/tehnologiya_protssesa_investirovaniya_torgovom_predpriyatii (accessed: 02.12.2019).
9. Ryteyl-2020: Yak pandemiya vplynula na rozvytok torhivli u sviti ta v Ukraini [Retail 2020: How the pandemic affected the development of trade in the world and in Ukraine]. *Investory News: Website*. Available at: <https://investory.news/ritejl-2020-yak-pandemiya-vplynula-na-rozvitok-torgivli-u-sviti-ta-v-ukraini/> (accessed: 02.12.2019).
10. Problemy vprovadzhennya innovatsiy v ukrayins'komu riteyli [Problems of innovation implementation in Ukrainian retail]. *USTOR: Website*. Available at: <https://www.ustor.com.ua/ua/news/problemyi-vnedreniya-innovatsiy/> (accessed: 02.12.2019).
11. Omnikanal'nist' – nova norma. Pandemiya i karantyn pryskoryly didzhytalizatsiyu riteylu v Ukraini [Omnichannel is a new norm. The pandemic and quarantine accelerated the digitalization of retail in Ukraine]. *All Retail: Website*. Available at: <https://allretail.ua/analytics/67405-omnikanalnist-nova-norma-pandemiya-i-karantin-priskorili-didzhytalizatsiyu-riteylu-v-ukrajini> (accessed: 02.12.2019).
12. Epitsentr K [Epicenter K]: *Website*. Available at: <https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-vidkriv-sviy-pershiy-fulfilment-tsentr-u-ki-vi.html> (accessed: 02.12.2019).