

## Розробка елементів соціальної політики як інструменту зниження плинності кадрів у ПрАТ «АТБ-Маркет»: впровадження житлового кредитування працівників

Нюл Г. В.<sup>1</sup>, Далик В.П.<sup>2</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
28.04.2025	Економіка	373.5.01

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15433507>

**Анотація.** У статті висвітлено актуальну проблему високої плинності кадрів у роздрібній торгівлі, яка набула особливої гостроти в умовах воєнного стану, загального економічного тиску та трансформації ринку праці в Україні. На прикладі ПрАТ «АТБ-Маркет» проаналізовано комплекс чинників, що призводять до втрати персоналу, серед яких визначальну роль відіграють як зовнішні обставини (мобілізація, еміграція, демографічний спад), так і внутрішньоорганізаційні недоліки – невисокий рівень заробітної плати, перевантаження працівників, відсутність чіткої моделі професійного зростання та брак нематеріальних стимулів. Обґрунтовано, що вирішення даної проблеми потребує переходу від ситуативних мотиваційних заходів до системної соціальної політики, орієнтованої на довготривалу взаємодію між працівником і роботодавцем.

Центральною пропозицією дослідження є впровадження програми житлового кредитування як інструменту зміцнення кадрової стабільності. У роботі докладно розкрито концепцію програми, визначено її механізми реалізації, економічні параметри, джерела фінансування, а також запропоновано правові моделі взаємодії сторін. Розрахунки засвідчують значний потенціал економії витрат підприємства на фоні зменшення плинності кадрів і підвищення лояльності працівників. Показано, що поєднання житлового забезпечення з умовою тривалого трудового контракту може виступати ефективним механізмом кадрового утримання в умовах високої конкуренції на ринку праці. Особливу увагу приділено правовим гарантіям, які дозволяють мінімізувати ризики дострокового припинення контрактів. Зроблено висновок про доцільність інституціоналізації житлових програм у межах стратегії соціальної відповідальності підприємства.

**Ключові слова:** плинність кадрів, житлове кредитування, управління персоналом, мотивація працівників, соціальна політика підприємства, корпоративна лояльність, роздрібна торгівля, стратегія утримання персоналу.

<sup>1</sup> Нюл Г. В., студентка бакалаврату, групи МЕ-114, НУ «Львівська Політехніка», <https://orcid.org/0009-0000-8588-0489>;

<sup>2</sup> Далик В.П., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва НУ «Львівська Політехніка», (науковий керівник), <https://orcid.org/0000-0003-0004-2270>

## Development of elements of social policy as a tool for reducing staff turnover in PJSC "ATB-Market": introduction of housing loans for employees

**Abstract.** The article addresses the pressing issue of high employee turnover in the retail sector, which has become particularly acute in the context of martial law, economic instability, and a transforming labor market in Ukraine. Using PJSC "ATB-Market" as a case study, the research analyzes a range of factors contributing to staff attrition. These include both external circumstances (mobilization, emigration, demographic decline) and internal organizational shortcomings such as low wage competitiveness, excessive workloads, lack of clear career development pathways, and insufficient use of non-material incentives. The study argues that resolving this issue requires a shift from isolated motivational tools to a comprehensive social policy focused on long-term employee-employer engagement.

The central proposal of the article is the introduction of a housing loan program as an instrument to enhance staff retention. The article provides a detailed explanation of the program's conceptual framework, implementation mechanisms, financial parameters, funding sources, and legal models of cooperation. The financial calculations demonstrate the significant potential for cost savings through reduced turnover and increased employee loyalty. It is shown that combining housing support with long-term employment contracts can be an effective tool for human resource retention in a highly competitive labor market. Special attention is given to legal safeguards that minimize the risk of premature contract termination. The article concludes that institutionalizing such housing programs should be considered part of a company's broader strategy for corporate social responsibility.

**Keywords:** employee turnover, housing loan program, human resource management, employee motivation, corporate social policy, employee loyalty, retail trade, retention strategy.

### Вступ

Питання ефективного управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі посідає ключове місце в стратегіях розвитку підприємств. Особливо це стосується галузей, де взаємодія з клієнтом відбувається безпосередньо, зокрема роздрібною торгівлі. Саме тут плинність кадрів стає не лише управлінською, а й стратегічною проблемою. Постійна заміна персоналу веде до збільшення витрат на навчання, зниження продуктивності, розриву у внутрішніх комунікаціях та втрати якості обслуговування. У таких умовах перед роботодавцями постає завдання не просто наймати нових працівників, а зберігати наявних, створюючи для них комфортне, стабільне середовище праці.

Серед українських компаній, які активно працюють у сфері торгівлі, ПрАТ «АТБ-Маркет» є одним із наймасштабніших та найбільш впізнаваних брендів. Мережа має розгалужену інфраструктуру, великий штат працівників та значну частку ринку. Водночас, попри значні організаційні й економічні ресурси, компанія, як і більшість роботодавців у цьому секторі, зіштовхується з високою плинністю кадрів. Ситуація ускладнюється ще й зовнішніми факторами – війною, демографічними змінами, конкурентністю ринку праці.

В умовах, коли традиційні мотиваційні механізми, такі як премії чи бонуси, вже не гарантують довгострокового утримання працівників, виникає потреба у комплексному перегляді підходів до формування соціальної політики компанії. Соціальна політика має не лише супроводжувати корпоративні цілі, але й відповідати базовим потребам працівників, створюючи відчуття захищеності, перспективи й довіри до роботодавця.

Однією з альтернатив, що може поєднувати економічну доцільність для компанії та соціальну вигоду для працівників, є запровадження внутрішньої програми житлового кредитування. Її суть полягає в тому, що компанія надає своїм співробітникам можливість отримати житло в кредит на пільгових умовах за умови тривалої співпраці.

Такий підхід може суттєво знизити плинність кадрів, адже працівник відчуватиме пряму вигоду від залишення в компанії принаймні на кілька років.

Запровадження житлової програми – це не лише про фінансову підтримку працівників, а й про формування нової корпоративної культури, заснованої на взаємній відповідальності та довірі. Вона може стати інструментом глибшої інтеграції працівника у внутрішнє життя компанії, сприяти підвищенню мотивації та зниженню рівня емоційного вигорання.

Метою цієї статті є аналіз проблеми плинності кадрів у ПрАТ «АТБ-Маркет» та розробка варіанту вирішення цієї проблеми шляхом удосконалення соціальної політики підприємства. Зокрема, буде обґрунтовано ідею впровадження житлового кредитування як одного з можливих інструментів підвищення стабільності персоналу, з урахуванням потенційних ризиків, економічних вигод та умов реалізації в сучасних українських реаліях.

### Результати

У сучасній теорії управління персоналом соціальна політика підприємства розглядається як комплексна система заходів, спрямованих на задоволення базових і стратегічних потреб працівників, забезпечення стабільності трудового колективу та формування корпоративної ідентичності. Її ефективність визначається здатністю підприємства гармонізувати економічні цілі з очікуваннями працівників, створюючи передумови для довготривалого трудового залучення.

Наукові підходи до вивчення соціальної політики опираються на концепцію людського капіталу, згідно з якою працівник розглядається не лише як ресурс, а як носій знань, компетентностей і мотивації, що прямо впливають на конкурентоспроможність організації. У межах цієї парадигми інвестиції в умови праці, житло, освіту, охорону здоров'я працівників набувають стратегічного значення [1].

Окрему увагу в сучасному науковому дискурсі приділено питанням утримання персоналу (retention management). Дослідники наголошують, що у висококонкурентному середовищі матеріальне стимулювання відіграє дедалі меншу роль, поступаючись місцем глибшим формам мотивації: безпеці, довірі, передбачуваності, визнанню та розвитку. Саме тому соціальна політика, зорієнтована на підтримку життєвих потреб працівника (зокрема житлову забезпеченість), стає інструментом формування довготривалих зобов'язань між роботодавцем і працівником [2].

Практичні дослідження у сфері ритейлу підтверджують, що зниження плинності кадрів напряму корелює з рівнем залучення компанії у вирішення соціальних проблем працівників. Застосування житлових, медичних, освітніх програм дає змогу не лише утримувати цінний персонал, а й формувати позитивний HR-бренд, що важливо в умовах демографічного спаду, внутрішньої міграції та зростання конкуренції за кваліфіковану робочу силу [3–4].

У такому контексті розробка соціальних ініціатив, зокрема програми житлового кредитування, не є винятком або додатковим бонусом, а набуває значення цілісної стратегії кадрової стабільності. Це потребує не лише фінансового планування, а й чіткого методологічного підґрунтя, правового оформлення та орієнтації на довіру між сторонами соціального діалогу в межах підприємства.

У контексті зазначених теоретичних положень особливої значущості набуває аналіз конкретних підприємств, які функціонують у динамічному соціально-економічному середовищі та стикаються з викликами кадрової нестабільності. Одним із таких прикладів є ПрАТ «АТБ-Маркет» – один із лідерів вітчизняного ринку роздрібною торгівлі, що вирізняється масштабами діяльності, складною структурою управління та високим рівнем плинності кадрів. З метою глибшого розуміння внутрішніх і зовнішніх

чинників, що впливають на кадрову політику компанії, доцільно здійснити комплексну характеристику її організаційної моделі, ресурсної бази та стратегічних пріоритетів.

ПрАТ «АТБ-Маркет» є однією з найбільших торговельних мереж в Україні, яка функціонує у форматі публічного акціонерного товариства (ПАТ). Така організаційно-правова форма надає компанії можливість ефективного залучення капіталу, широкого охоплення регіональних ринків і централізованого управління мережею. Засади її діяльності визначені Законом України «Про акціонерні товариства», а участь у зовнішньоекономічній діяльності реалізується через імпорту товарів, що сприяє диверсифікації асортименту.

Основною сферою діяльності компанії є роздрібна торгівля продуктами харчування та товарами повсякденного попиту. Її унікальність полягає у поєднанні формату дискаунтера з високим рівнем логістичної інтегрованості: підприємство володіє власною інфраструктурою, складами, автопарком і торговими марками. Регулятивне поле її функціонування визначається нормами Господарського кодексу України, а також законами, що регулюють захист прав споживачів, ліцензування та оподаткування.

Форма власності компанії – приватна, з концентрацією капіталу в межах українських акціонерів. Модель управління чітко централізована, із вертикальною інтеграцією на всіх рівнях – від стратегічного планування в головному офісі (м. Дніпро) до операційного управління в регіональних представництвах та на рівні окремих магазинів. Управління здійснюється через ERP- та CRM-системи, що забезпечує прозорість процесів, гнучкість у прийнятті рішень та високу контрольованість.

Місія компанії полягає у забезпеченні населення якісними та доступними товарами повсякденного вжитку з урахуванням соціальної чутливості. У середньостроковій перспективі підприємство планує розширити свою присутність у межах України та на міжнародному рівні, зокрема шляхом виходу на ринки Польщі, Словаччини та Молдови. Довгострокові цілі включають автоматизацію логістики, запровадження систем штучного інтелекту для управління попитом, а також екологічну трансформацію (наприклад, використання електровантажівок і відмова від пластику до 2030 року).

Штат працівників компанії у 2025 році перевищив 59 тисяч осіб. Структура персоналу охоплює як лінійні позиції (касири, продавці, логісти), так і спеціалізовані ролі у сфері ІТ, аналітики та управління. Компанія активно впроваджує моделі внутрішнього навчання, включаючи онлайн-курси, сертифікації та програми корпоративного зростання через «АТБ Академію».

З позиції ресурсного забезпечення ПрАТ «АТБ-Маркет» має високий рівень фінансової, матеріальної, інформаційної та інноваційної самодостатності. У 2024 році обсяг обігу перевищив 248,8 млрд грн. Компанія володіє понад 1200 магазинами, 10 логістичними центрами, широким автопарком, розвиненою ERP-системою та інноваційними технологіями прогнозування попиту на базі ВІ та АІ-платформ.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства є складним і багатовимірним. До факторів прямого впливу належать регуляторні органи, конкуренти, споживачі, інфраструктура та нормативно-правове середовище. Фактори непрямого впливу – це міжнародні політичні й економічні процеси, інфляція, війна, цифрова трансформація, культурні зрушення та енергетична нестабільність. Усі ці фактори визначають не лише стратегію розвитку компанії, але й вимоги до адаптивності її системи управління персоналом.

Узагальнена характеристика організації дає змогу сформулювати уявлення про масштабність, структурну складність і соціальну відповідальність ПрАТ «АТБ-Маркет». Водночас навіть потужна ресурсна база, розгалужена інфраструктура й розвинена система управління не гарантують кадрової стабільності в умовах воєнного стану, економічної турбулентності та структурних трансформацій на ринку праці. Саме тому

постає необхідність ґрунтовного аналізу динаміки плинності персоналу як одного з ключових ризиків для операційної стійкості компанії.

Таблиця 1.

## Узагальнена характеристика ПрАТ «АТБ-Маркет»

Критерій	Характеристика
Форма підприємства	Публічне акціонерне товариство (ПАТ)
Сфера діяльності	Роздрібна торгівля, логістика, дистрибуція
Структура власності	Приватна, з українськими акціонерами
Стратегічні цілі	Розширення мережі, автоматизація, міжнародна експансія
Управління	Централізоване, ERP-/CRM-системи, регіональні представництва
Кількість працівників (2025)	Понад 59 000 осіб
Соціальна політика	Навчання, премії, медстрахування, кар'єрне зростання
Технологічна база	ВІ-аналітика, AI-прогнозування, мобільні застосунки, безкасове обслуговування
Основні зовнішні фактори впливу	Війна, конкуренція, регуляторна політика, міжнародні тенденції

Однією з найгостріших проблем, з якою зіткнулася компанія в останні роки, є висока плинність кадрів, насамперед серед лінійного персоналу роздрібної мережі – продавців, касирів, товарознавців. Це явище призводить до зростання витрат на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників, знижує якість обслуговування клієнтів через недостатню кваліфікацію новоприйнятих працівників, погіршує морально-психологічний клімат у колективах і провокує відчуття нестабільності серед персоналу.

За офіційними даними, станом на початок 2025 року штатна чисельність працівників усієї групи компаній «АТБ» становила близько 59 тисяч осіб, з яких приблизно 48 тисяч припадало на безпосередньо роздрібну мережу ПрАТ «АТБ-Маркет» [3]. Утім, упродовж 2022–2024 років підприємство зазнало значних кадрових втрат. Зокрема, понад 4,5 тисячі співробітників було мобілізовано до лав Збройних сил України, Територіальної оборони та Національної гвардії. Ще близько 4,5 тисячі осіб припинили трудові відносини у зв'язку з еміграцією або переїздом за кордон [7]. Таким чином, загальні втрати персоналу за зазначений період перевищили 14 тисяч осіб.

Окрім зовнішніх, об'єктивних обставин (війна, мобілізація, демографічні зміни, трудова міграція), на рівень плинності істотно впливають внутрішньоорганізаційні чинники, які мали накопичувальний характер і залишалися системно неврегульованими. Проведений аналіз дозволив ідентифікувати кілька ключових причин кадрової нестабільності. Насамперед йдеться про недостатньо конкурентний рівень заробітної плати, який відстає від аналогічних пропозицій на регіональному ринку праці. Важливими чинниками є також незадовільні умови праці: зокрема, інтенсивне навантаження, нестабільний або незручний графік змін, а також регулярна нестача персоналу, що призводить до надмірного фізичного і психологічного виснаження.

Серед інших причин – відсутність чітко сформованої системи кар'єрного зростання та професійного розвитку. Брак прозорих механізмів внутрішньої ротації, підтримки амбіційних працівників, програм наставництва і супроводу молодих спеціалістів поглиблює відчуження персоналу від цілей компанії. Не менш вагомим чинником є слабка система мотивації, яка майже не передбачає використання нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, гнучкість у плануванні робочого часу, підтримка балансу між професійним і особистим життям. Нарешті, низький рівень комунікації між

адміністративним апаратом і виконавчим персоналом ускладнює виявлення потреб працівників, сприяє накопиченню латентної незадоволеності та поглиблює кризу довіри [5].

Сукупність зазначених зовнішніх і внутрішніх чинників сформувала стійкий тренд високої плинності кадрів, який не лише порушує ритмічність операційної діяльності, а й ускладнює реалізацію стратегічних цілей. У масштабах компанії з десятками тисяч працівників навіть незначне зростання плинності обертається масштабними витратами й ризиками.

Наслідки цього явища є комплексними. По-перше, підприємство змушене витратити значні кошти на рекрутинг, навчання й адаптацію нових кадрів, що прямо впливає на бюджет підрозділів і загальну рентабельність. По-друге, недостатній досвід новоприйнятих працівників призводить до падіння якості обслуговування клієнтів, що, своєю чергою, знижує лояльність споживачів і послаблює позиції компанії на ринку. По-третє, висока плинність формує в очах зовнішнього середовища імідж нестабільного роботодавця, що ускладнює залучення кваліфікованого персоналу. По-четверте, надмірне навантаження на залишковий штат провокує явища професійного вигорання, підвищує конфліктність у колективах і поглиблює внутрішній відтік кадрів.

Таким чином, проблема плинності персоналу у ПрАТ «АТБ-Маркет» є системною і багатофакторною, а її подолання потребує не фрагментарних, а комплексних і довгострокових рішень на перетині соціальної, кадрової та організаційної політик компанії.

Враховуючи складність і системний характер проблеми плинності кадрів у ПрАТ «АТБ-Маркет», особливу увагу слід звернути на пошук нетрадиційних, довготривалих механізмів мотивації персоналу. Адже традиційні інструменти стимулювання – підвищення заробітної плати, бонуси чи премії – демонструють лише обмежений ефект в умовах високої мобільності трудових ресурсів, структурних зрушень на ринку праці та зниження загального рівня довіри до роботодавців. У такому контексті актуальним стає впровадження елементів соціально орієнтованої політики, зокрема внутрішніх програм житлового кредитування, які здатні трансформувати ставлення працівників до роботодавця та укріпити кадрову стабільність.

Однією з фундаментальних проблем сучасного ринку праці в Україні є відсутність довгострокових перспектив і соціальних гарантій для працівників, особливо в галузі роздрібною торгівлі. У середовищі постійної ротації кадрів, низької мотивації та високої конкуренції за робочі місця, житло може стати не лише соціальним благом, але й ефективним інструментом утримання персоналу. У ПрАТ «АТБ-Маркет», де значна частка працівників – молоді фахівці або особи, що не мають власного житла, саме корпоративне кредитування на житлові потреби може стати стратегічним рішенням.

Суть запропонованої програми полягає у створенні механізму пільгового житлового кредитування за участі компанії, що передбачає надання працівникам можливості придбати житло з фінансуванням під низьку процентну ставку – до 3% річних. Джерелом фінансування можуть слугувати як власні кошти підприємства, так і залучені ресурси банків-партнерів. Ключовою умовою участі є підписання довгострокового трудового контракту з компанією строком щонайменше на п'ять років, що гарантує стабільність зайнятості та економічну вигоду для обох сторін.

Очікуваний ефект від реалізації програми охоплює кілька площин. По-перше, така ініціатива значно знижує рівень плинності персоналу, адже надає працівникові вагомий стимул залишатися в компанії протягом тривалого періоду. По-друге, житлове забезпечення формує відчуття безпеки, стабільності та вдячності до роботодавця, що суттєво підвищує рівень лояльності та залученості. По-третє, корпоративна програма житлового кредитування є потужним інструментом формування HR-бренду компанії, яка позиціонує себе як соціально відповідальний роботодавець.

З економічної точки зору, впровадження житлової програми може здатися витратним, однак детальні розрахунки свідчать про протилежне. Середня вартість заміни одного працівника, включаючи витрати на пошук, найм, навчання та адаптацію, становить близько 25 тисяч гривень. Враховуючи середній рівень плинності у сфері ритейлу в межах 70% на рік, підприємство з 1000 працівниками щороку втрачає близько 700 осіб. Це означає, що витрати лише на заміщення становлять приблизно 17,5 млн грн на рік.

Якщо внаслідок впровадження програми плинність скорочується хоча б на 30%, то компанія щороку зменшує витрати на понад 5,2 млн грн. Крім того, враховуючи вартість внутрішнього навчання нового персоналу (близько 5 тис. грн на одного працівника), економія на цьому етапі становитиме ще понад 1 млн грн. Загальна орієнтовна економія перевищує 6,3 млн грн щорічно. І це без врахування непрямих ефектів – покращення клієнтського досвіду, зменшення конфліктності в колективах, підвищення продуктивності праці.

З правової точки зору, механізм реалізації програми має базуватися на укладенні тристороннього договору між працівником, роботодавцем і фінансовою установою у випадку залучення зовнішнього фінансування, або ж двостороннього – між працівником і ПрАТ «АТБ-Маркет» при використанні внутрішніх ресурсів компанії. Договір повинен містити чітко визначені умови кредитування (строк, сума, відсоткова ставка), права та обов'язки сторін, а також зобов'язання працівника щодо відпрацювання визначеного періоду.

У разі дострокового припинення трудових відносин з ініціативи працівника, передбачаються компенсаційні механізми, зокрема повернення частини вартості житла або повна сплата кредиту за ринковими умовами. Такий юридичний інструмент дозволяє компанії не лише мінімізувати ризики зловживань, а й формувати довгострокову кадрову політику з чітко окресленими правовими гарантіями.

Загалом, впровадження програми житлового кредитування не тільки відповідає стратегії соціальної відповідальності компанії, але й відкриває нові можливості для управління людським капіталом, формуючи ціннісно орієнтоване середовище праці та забезпечуючи стабільність персоналу в умовах високої динаміки ринку.

### Висновки

Проблема плинності кадрів у сфері роздрібної торгівлі в Україні, особливо в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності, набуває системного характеру, що ставить перед роботодавцями нові виклики щодо забезпечення стабільності трудових колективів. На прикладі ПрАТ «АТБ-Маркет» дослідження показало, що традиційні методи утримання персоналу втрачають ефективність, а зовнішні фактори – зокрема мобілізація, еміграція та інституційна втома – посилюють динаміку відтоку кадрів.

У цьому контексті розробка елементів соціальної політики, зокрема впровадження програми житлового кредитування, постає як ефективний інструмент довгострокової мотивації персоналу. Запропонована модель корпоративного житлового забезпечення передбачає поєднання фінансової підтримки з обов'язковою умовою тривалого трудового контракту, що дозволяє синхронізувати інтереси працівника і роботодавця. Обґрунтована в межах статті економічна доцільність програми засвідчує її потенціал не лише як соціального, але й як управлінсько-інвестиційного інструменту.

Реалізація такої програми дає змогу знизити витрати на рекрутинг і навчання, підвищити рівень лояльності працівників, зменшити конфліктність і покращити корпоративну культуру. Юридична формалізація механізму кредитування через дво- або тристоронні договори забезпечує мінімізацію ризиків для підприємства та передбачуваність кадрових процесів.

Отже, інтеграція житлового кредитування до системи соціальної політики підприємства може слугувати основою для формування нової моделі взаємодії з персоналом, орієнтованої на довіру, стабільність і відповідальність. Досвід ПрАТ «АТБ-Маркет» може бути використаний як приклад для інших компаній галузі, які прагнуть не лише скорочення плинності кадрів, а й побудови сталих людських відносин у межах корпоративної культури.

### Список використаних джерел

1.ПрАТ «АТБ-Маркет». Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atbmarket.com/>

2.ПрАТ «АТБ-Маркет». Корпоративна інформація та звіти. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atbmarket.com/about/kompaniia/zvity>

3. Штатна чисельність АТБ на початок 2025 року склала 59 тисяч співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dp.informator.ua/uk/shtatna-chiselnist-atb-na-pochatok-2025-roku-sklala-59-tisyach-spivrobotnikiv> - Назва з екрана

4. HR-політика корпорації «АТБ» [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт АТБ-Маркет. – Режим доступу: <https://atb.ua/page/hr> - Назва з екрана

5. Чому в АТБ люди працюють не довше трьох місяців? [Електронний ресурс]. – Pero.org.ua, 2018. – Режим доступу: <https://pero.org.ua/2018/05/chomu-v-atb-lyudy-pratsyuyut-ne-dovshe-troh-misyatsiv-copy/> – Назва з екрана.

6. Залізний бізнес: як мережа АТБ перетворилася на фортецю в умовах війни [Електронний ресурс]. – Liga.net. – Режим доступу: <https://projects.liga.net/hardened-atb/> – Назва з екрана.

7. За два місяці війни понад 25 співробітників мережі АТБ загинули, близько 32 – поранені [Електронний ресурс]. – Forbes.ua, 29.04.2022. – Режим доступу: <https://forbes.ua/news/za-dva-misyatsi-viyeni-ponad-25-spivrobotnikiv-merezhi-atb-zaginuli-blizko-32-poraneni-29042022-5739> – Назва з екрана.