

УДК 658:005

JEL: L26, M11, M21, M38

DOI: 10.18524/2413-9998.2025.3(61).350179

### **І. А. Ігнатівська**

доктор економічних наук, професор

E-mail: i.ignatyva@ukma.edu.ua

ORCID: 0000-0002-9404-2556

### **С. С. Стець**

Здобувач третього рівня вищої освіти

E-mail: svyatoslavstets@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0251-0269

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

вул. Григорія Сковороди, 2, м. Київ, 04655, Україна

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РИТЕЙЛ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Теперішні умови глобалізації та важкопрогнозованих структурних та процесних змін, які відбуваються у світовій та внутрішній економіці створюють для підприємств України трансформаційне середовище, яке з однієї сторони розкриває шлях до безмежних можливостей зростання та розвитку, а з іншої — різносторонні загрози та тиск. Характер можливостей більшою мірою пов'язаний із доступом до будь-яких світових ресурсів та міжнародної співпраці, що забезпечує розкриття потенціалу для підприємств та дозволяє їм ставати гравцями світового ринку. Однозначно, що це своєю чергою суттєво збільшує ризики для підприємства і щоб їх мінімізувати, або бути більш захищеними підприємствам необхідно орієнтуватись на реалізацію стратегії змін, яка спрямовує їх адаптацію до проведення діяльності в нових умовах. Дослідження системи управління змінами в ритейл галузі дозволили зробити висновок, що ритейл підприємства в Україні є динамічним сектором, який активно розвивається, зазнає впливу соціальних, економічних змін і технологічних інновацій. Найбільші компанії, як АТБ-Маркет, Fozzy Group, Епіцентр К, мають значний обіг і різні формати магазинів, включаючи супермаркети, дискаунтери та гіпермаркети. Політика змін у ритейлі в Україні акцентує увагу на адаптації до нових споживчих трендів, зокрема екологічної відповідальності, етичного споживання, інклюзії та впровадженні ESG-практик, що робить ринок більш сучасним і відповідальним. Така ситуація вимагає додаткових досліджень та узагальнень.

**Ключові слова:** система управління, стратегія, зміни, ритейл, стратегія розвитку, підприємство.

**Вступ.** У статті досліджено питання специфіки планування та реалізації стратегічних змін підприємств ритейлу, які відбуваються під впливом фактора війни. Відповідно проведено аналіз актуальних під-

ходів до управління змінами і з них виокремлено та сформовано потенційний ефективний підхід до проведення стратегічних змін відповідно до сьогоднішніх умов українського ринку.

**Огляд літератури.** Управління змінами загалом є широко досліджуваною темою серед українських та іноземних науковців. Дослідження переважно спрямовані на аналіз існуючих моделей, акцентування уваги на ключових моментах та рекомендації із практики застосування тих чи інших моделей для впровадження змін. Дослідження еволюції ключових теорій управління змінами дозволили зробити узагальнення, щодо поширення методологій в Україні, що базуються на класичних і адаптованих моделях, та враховують особливості локального ринку та соціально-економічний контекст. Особливої уваги заслуговує трикрокова модель Курта Левіна (розморожування – зміна – заморожування), яка залишається базовою для розуміння послідовності процесу змін, акцентуючи увагу на підготовці організації до змін, їх впровадженні та закріпленні результатів [1].

В рамках реалізації складних систем та реалізації глобальних трансформацій в межах однієї організації рекомендують застосовувати восьмикрокову модель Джона Коттера, яка включає етапи створення відчуття необхідності змін, формування коаліції, розробки бачення, комунікації, делегування повноважень, досягнення короткострокових цілей, консолідації результатів і закріплення нових підходів [2].

Широкого розповсюдження мають гнучкі підходи (agile, Scrum), що дозволяють адаптувати для управління змінами у швидкоплинних, технологічних галузях, зокрема в ІТ-секторі, де робиться акцент на ітеративне впровадження, залучення співробітників і прийняття рішень, керованих даними [3].

З метою реалізації управлінського підходу розробки стратегії змін та системний і комплексний її реалізації запроваджується класичний системний підхід до управління змінами, що включає врахування зовнішнього середовища, ієрархічність, делегування, конфігуративність і синтез різних аспектів (технологічних, кадрових, фінансових), є важливим для забезпечення комплексного впливу на організацію.

Питання психологічного подолання опору змінам залишається дуже актуальним. Особлива увага приділяється управлінню опором змінам через аналіз причин і розробку комплексних систем підтримки змін, а також залученню консультантів для підтримки процесу [4].

**Мета та завдання.** Метою статті є на засадах дослідження моделей управління організаційними змінами в суб'єктах господарювання узагальнити концептуальний підхід реалізації стратегії управління змінами на підприємствах, що працюють в ритейл галузі.

**Методи дослідження.** Методичною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило дослідити процес формування стратегії управління змінами на підприємствах ритейл галузі. Проведене дослідження базувалося на використанні: методу порівняння, узагальнення – для оцінки та впорядкування моделей здійснення змін, методу класифікації та типології – для визначення видів стратегій здійснення змін, типів змін на підприємстві, методу абстрагування, абстрактно-логічних методів – для встановлення складових (елементів та важелів) концептуальних основ процесу управління змінами, методів економіко-математичного моделювання, зокрема таксонометричного методу, – для розрахунку інтегрального показника індикатора змін в контексті необхідності впровадження змін.

**Результати та обговорення.** Дослідження практики діяльності ритейл підприємств України дозволяють зробити висновок, що сьогодні стратегії ритейл підприємств орієнтовані на адаптацію до трансформаційних викликів, які спричинені війною, економічною нестабільністю та новими технологіями. Основні напрямки включають локалізацію поставачань, омніканальність, оптимізацію логістики, збільшення частки товарів українського виробництва, підтримку локальних брендів, а також впровадження цифрових каналів продажів та клієнтського досвіду з елементами штучного інтелекту. В той же час усі ці напрями потребують певного осмислення, а їх ефективність потребує певних методичних та практичних доробок. Зважаючи на важливість та необхідність реалізації специфічних, нестандартних змін, які реалізують підприємствами ритейлу, зумовлених будь-яким варіантом відновлення та поліпшення загального соціально-економічного стану, завдяки впровадженню певного типу організаційних змін, зокрема, кожна з моделей повинна забезпечувати і регламентувати ефективне та економічне досягнення цілей організації і вирішення поставлених перед нею завдань. В свою чергу досягнення цілей потребує обґрунтування стратегічних рішень, які в залежності від розміру суб'єкту господарювання може бути формалізоване в певну стратегію змін. Відомі теорії стратегічного управління, як іноземних авторів [5–7] так і українських вчених [8–10] виділяють обов'язковими

етапами стратегічного управління стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Не дивлячись на існування певних науково-методичних розробок щодо стратегічного аналізу та використання його результатів, активне впровадження діджиталізації в сферу менеджменту потребує певних змін і в стратегічному аналізі. Діджиталізація є складовою нової економіки, заснованої на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і новітніх інновацій у всіх сферах діяльності підприємства. Варто звернути на появу певних особливостей, щодо використання стратегічного аналізу в епоху діджиталізації:

1) комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства з оцінкою рівня цифрової зрілості, використання ІКТ, готовності персоналу і фінансових можливостей для цифрової трансформації;

2) аналіз зовнішнього середовища, що передбачає вивчення сучасних трендів діджиталізації, поведінки та вимог цільової аудиторії, а також конкурентного середовища з урахуванням цифрових технологій конкурентів;

3) визначення стратегічних цілей діджиталізації у різних напрямках (продукт, маркетинг, фінанси, управління), а також розробка альтернатив і вибір оптимальної стратегії;

4) виконання SWOT-аналізу діджиталізації для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;

5) документування, моніторинг реалізації стратегії та оцінка її результатів з можливим коригуванням.

Особливості полягають у тому, що діджиталізація транслює традиційні підходи стратегічного аналізу у цифрову площину з активним застосуванням ІКТ, аналітики даних, штучного інтелекту тощо. Це забезпечує високу гнучкість, швидкість прийняття рішень і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегічний аналіз в умовах діджиталізації набуває більш динамічного, технологічного і комплексного характеру, що враховує цифрову зрілість організації і відображає сучасні тенденції розвитку економіки. Разом з тим швидкість змін вимагає від менеджменту усвідомлення цілісної системи трансформації.

Запровадження такої системи дозволяє оптимізувати управлінські процеси та організаційну структуру згідно з потребами споживачів, враховуючи можливості підприємств, зокрема ритейл галузі.

Саме тому, в рамках дослідження особливостей формування та ре-

алізації стратегії управління змінами на підприємствах ритейл галузі буде доцільним розглянути систему управління змінами (рис. 1).

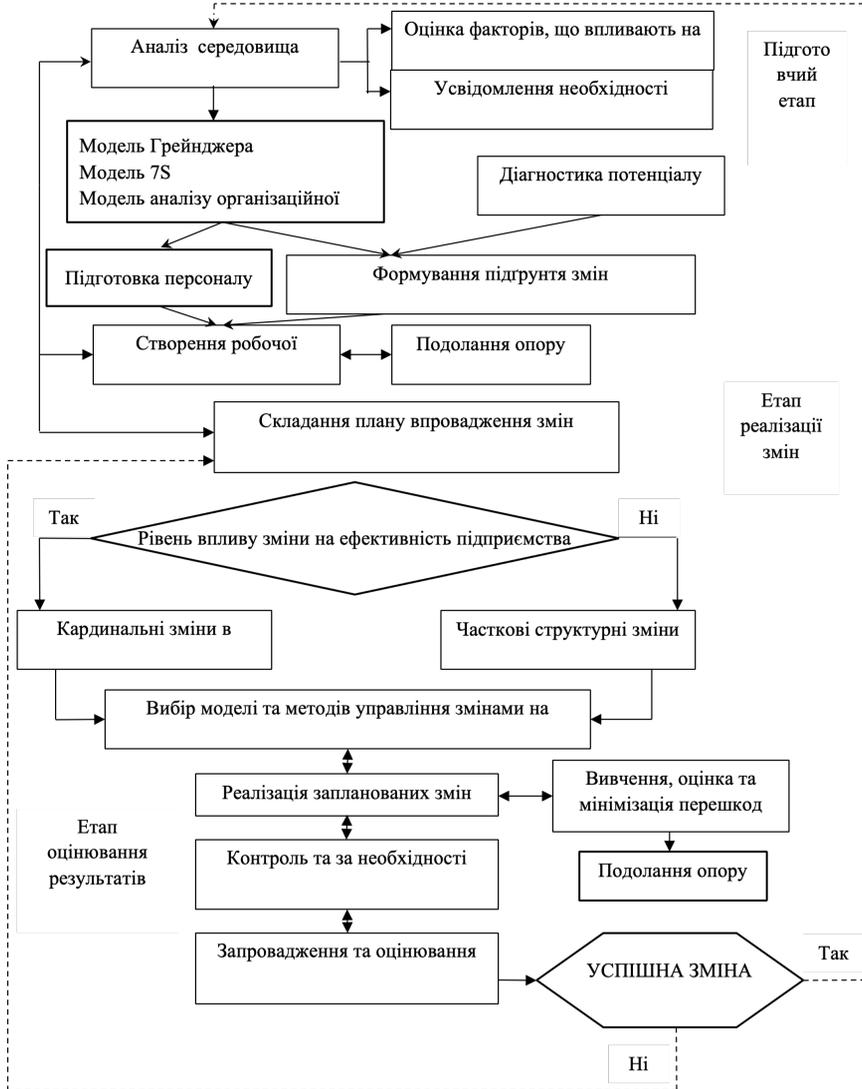


Рис. 1. Система управління змінами на підприємствах ритейл

Джерело: запропоновано авторами на основі узагальнень [11–13]

Запропонована система містить у собі три основних блоки, які долають усі співробітники організації і сторонні учасники впродовж процесу управління змінами на підприємствах. Перший блок – аналітичний – важливий етап співпраці експертів і топ менеджерів підприємства. На цьому етапі на основі виявлених передумов з'являється необхідність впровадження змін та проводиться діагностика потенціалу підприємства щодо здійснення змін.

Для етапу планування і аналізу важливо також оцінити і здійснити підготовку персоналу підприємства. Вивчення готовності персоналу дає змогу з'ясувати, наскільки керівництво та команда націлені на результати діяльності, цілі організації. Залежно від встановленого рівня готовності до змін визначаються потреби впровадження змін, проводиться оцінка та аналіз факторів, які вказують на необхідність їх проведення. З подальшим усвідомленням керівництва того, що зміни потрібні, слід обрати методичні засади, що базуються на інтегральному показнику-індикаторі раціональності змін.

Методичні засади оцінювання щодо необхідності проведення змін на підприємствах включають системний підхід до аналізу поточного стану підприємства, виявлення проблем та можливостей для розвитку, а також визначення пріоритетів для впровадження змін. Основні етапи таких методичних засад:

- 1) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства — вивчення фінансових, організаційних, технологічних і ринкових аспектів, що впливають на ефективність діяльності;
- 2) визначення критеріїв оцінки потреби у змінах — це можуть бути показники продуктивності, конкурентоспроможності, задоволення клієнтів, внутрішні ризики та інноваційний потенціал;
- 3) збір і обробка даних — проведення аудиту, опитувань, аналізу звітності та інших інформаційних джерел;
- 4) виявлення проблем та зон для удосконалення — визначення слабких місць, що потребують змін, а також потенційних напрямків розвитку;
- 5) прийняття рішення про необхідність змін — на основі оцінки отриманих даних й аналізу впливу змін на підприємство.

Ці методичні засади допомагають забезпечити обґрунтоване прийняття рішень щодо управління змінами з урахуванням специфіки та цілей конкретного підприємства, що сприяє підвищенню його конку-

рентоспроможності та адаптивності на ринку.

Базою оцінювання є економічна підсистема потенціалу підприємства визначається завдяки його основним економічним показникам. В даному випадку, показниками економічної підсистеми оцінювання потенціалу промислового підприємства можуть виступати: активи, виручка від реалізації, фінансовий результат діяльності, чисельність працівників, собівартість реалізованої продукції (табл. 1).

У якості об'єкта дослідження нами було обрано сім підприємств ритейлу: Корпорація «АТЬ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «ФОРА», ТОВ «РОЗЕТКА. УА», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», ТОВ «ОМЕГА», ТОВ «ФУДКОМ».

Таблиця 1. Вихідні дані для моделювання інтегрального показника економічної підсистеми підприємств ритейлу у 2024 р.

Показники	Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн	Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн	Чисельність працівників, осіб	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн
КОРПОРАЦІЯ «АТЬ»	208 905,30	5 179,31	46 084,00	152 634,90
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	93 017,47	2 911,72	31 366,00	65 098,32
ТОВ «ФОРА»	34 952,62	2 997,84	9 192,00	25 224,75
ТОВ «РОЗЕТКА. УА»	29 742,57	78,22	940,00	23 675,56
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»	25 944,35	561,53	3 151,00	23 935,46
ТОВ «ОМЕГА»	20 023,58	1 050,00	6 557,00	15 716,30
ТОВ «ФУДКОМ»	19 918,54	97,80	5 154,00	16 601,02

Джерело: систематизовано авторами на підставі [14–19]

Нормалізацію значень здійснимо за формулою

$$z_{ij} = \frac{(x_{ij} - \bar{x}_j)}{S_j}$$

де  $z_{ij}$  – стандартизований показник;  $x_{ij}$  – значення  $j$ -го показника для  $i$ -го періоду;  $\bar{x}_j$  – середнє арифметичне значення  $j$ -го показника;  $S_j$  – середньоквадратичне відхилення  $j$ -го показника.

Отже, матриця нормованих показників має такий вигляд:

$$Z = \begin{vmatrix} 0.071 & 2.122 & 0.248 & 0.100 \\ 0.015 & 0.681 & 0.132 & 0.018 \\ -0.013 & 0.736 & -0.043 & -0.020 \\ -0.015 & -1.119 & -0.108 & -0.021 \\ -0.017 & -0.812 & -0.091 & -0.021 \\ -0.020 & -0.502 & -0.064 & -0.029 \\ -0.020 & -1.106 & -0.075 & -0.028 \end{vmatrix}$$

Таблиця 2. Розподіл показників за впливом

Показник	Вплив «+»/«-»
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн	+
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн	+
Чисельність працівників, осіб	+
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн	-

Джерело: складено авторами

Для нашого випадку точка-еталон  $P_0$  матиме вигляд:

$$P_0 = (0,071; 2,122; 0,248; -0,29)$$

При аналізі зміни рівня матеріальних витрат позитивним вважається скорочення рівня, тому еталоном обрано мінімальне значення.

Визначимо відстань ( $C_{ij}$ ) між точками, що характеризують досліджувані елементи, і етальною точкою  $P_0$ :

$$C = \begin{vmatrix} 1.00 & 1.00 & 1.00 & -0.39 \\ 0.21 & 0.32 & 0.53 & -0.62 \\ -0.18 & 0.35 & -0.17 & 0.69 \\ -0.22 & -0.53 & -0.44 & 0.74 \\ -0.24 & -0.38 & -0.37 & 0.73 \\ -0.28 & -0.24 & -0.26 & 1.00 \\ -0.28 & -0.52 & -0.30 & 0.97 \end{vmatrix}$$

Здійснимо розрахунок комплексної оцінки, що виражається у вигляді інтегрального показника методом Евклідової відстані. Результати розрахунків інтегральних показників необхідності змін на підприємствах ритейлу за 2024 рік наведено у табл. 3

Таблиця 3. Інтегральні показники успішності змін на підприємствах ритейлу

Підприємство	Інтегральний показник
Корпорація «АТБ»	10,4
ТОВ «РОЗЕТКА. УА»	2,97
ТОВ «ФУДКОМ»	2,83
ТОВ «МЕТРО КЕШЕНД КЕРІ УКРАЇНА»	2,70
ТОВ «ОМЕГА»	2,38
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	1,97
ТОВ «ФОРА»	1,65

Джерело: розрахунок авторів

**Висновки.** Виходячи з розрахованих значень інтегрального показника економічної підсистеми можна зробити наступні висновки:

- 1) лідером змін є ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», в той же час економічна підсистема не дає комплексного аналізу, щодо стратегії змін, яка реалізується;
- 2) з метою конкретизації елементів стратегії здійснення змін для кожного підприємства доцільним є здійснення оцінки та аналізу показників за техніко-технологічною, організаційною, операційною, фінансовою, кадровою, антикризовою підсистемами;
- 3) достовірність інтегральних показників раціональності змін потребує дослідження інтегрального показника в динаміці, щоб мати можливість зробити висновок про тенденції життєвого циклу підприємства.

#### Список використаної літератури

1. Lewin K. Frontiers in group dynamics. *Human relations*. 1947. Vol. 1, no. 1. P. 5–41. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
2. Kotter J. Leading change: why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*. 2009. Vol. 37, no. 3. P. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.1109/emr.2009.5235501>
3. Connor D. Agile change management: a practical guide to leading organizational transformation. Boca Raton : CRC Press, 2020.
4. Kotter J. P., Schlesinger L. A. Choosing strategies for change. The principles and practice of change. London, 2009. P. 161–174. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-137-16511-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-137-16511-4_10)
5. Chandler A. D. Jr. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1969. 463 p.
6. Ansoff H. I. Corporate strategy. New York : McGraw-Hill Education, 1965. 241 p.
7. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86. P. 86–104.
8. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

9. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії. Харків : Консум, 2004. 208 с.
10. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. Київ : Знання України, 2005.
11. Пріб К. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. Т. 2. С. 119–126.
12. Moran J. W., Brightman B. K. Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*. 2000. Vol. 12, no. 2. P. 66–74.
13. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3(129). С. 19–24.
14. Звіти про управління ТОВ «ФОРА». URL: <https://fora.ua/reporting> (дата звернення: 12.11.2025).
15. Публічна інформація. Фінансова звітність. URL: <https://rozetka.report/public.html> (дата звернення: 12.11.2025).
16. Фінансова звітність. Інтернет-супермаркет VARUS. URL: <https://varus.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 12.11.2025).
17. Звітність. URL: <https://foodcom.org.ua/zvit.html> (дата звернення: 12.11.2025).
18. Фінансова звітність. URL: <https://www.metro.ua/about-metro/finansova-zvitnist> (дата звернення: 12.11.2025).
19. Корпорація «АТБ». Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/32729966> (дата звернення: 13.11.2025).

*Стаття надійшла 15.11.2025 р.*

### **I. A. Ignatieva**

DSc (Economics), Professor

E-mail: [i.ignatyva@ukma.edu.ua](mailto:i.ignatyva@ukma.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-9404-2556

### **S. S. Stets**

PhD Candidate

E-mail: [svyatoslavstets@gmail.com](mailto:svyatoslavstets@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-0251-0269

National University of Kyiv-Mohyla Academy  
2 Hryhoriia Skovorody St., Kyiv, 04655, Ukraine

## **DEVELOPING A CHANGE MANAGEMENT STRATEGY IN RETAIL ENTERPRISES OF UKRAINE**

The article examines the specifics of planning and implementing strategic changes in Ukrainian retail enterprises under conditions of war-induced uncertainty. The study systematises existing approaches to change management and substantiates a conceptual framework for the development and implementation of change management strategies adapted to the current conditions of the Ukrainian retail market.

The purpose of the research is to generalise a conceptual approach to the implementation of change management strategies in retail enterprises based on the analysis of organisational change management models applied in business practice.

The methodological framework of the study is based on a combination of general scientific and special methods, including comparison and generalisation for the systematisation of change management models; classification and typology for identifying types of change strategies and organisational changes; abstraction and abstract-logical methods for defining the structural components of the change management system; and economic-mathematical modelling, in particular the taxonomic method, to calculate an integral indicator reflecting the necessity and effectiveness of organisational changes.

The findings indicate that Ukrainian retail enterprises operate in a highly dynamic environment shaped by military, economic, social and technological challenges. In response, retail change management strategies increasingly focus on supply chain localisation, omnichannel development, logistics optimisation, expansion of domestically produced goods, support for local brands, and the integration of digital solutions, including artificial intelligence-based customer experience tools. At the same time, the effectiveness of these strategic directions requires further methodological substantiation and systematic managerial support.

The proposed conceptual approach contributes to the theoretical development of change management in the retail sector and provides practical guidance for improving the adaptability and resilience of retail enterprises in conditions of prolonged uncertainty.

**Keywords:** management system, strategy, changes, retail, strategic development, enterprise.

## References

1. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
2. Kotter, J. (2009). Leading change: Why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 42–48. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>
3. Connor, D. (2020). *Agile change management: A practical guide to leading organizational transformation*. CRC Press.
4. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2009). Choosing strategies for change. In *The principles and practice of change* (pp. 161–174). Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-137-16511-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-137-16511-4_10)
5. Chandler, A. D., Jr. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
6. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill Education.
7. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86, 86–104.
8. Vasylenko, V. O., & Tkachenko, T. I. (2004). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic management of an enterprise]. Tsentr navchalnoi literatury. [in Ukrainian].
9. Zabrodska, L. D. (2004). *Stratehichne upravlinnia: realizatsiia stratehii* [Strategic management: Strategy implementation]. Konsum. [in Ukrainian].
10. Ignatieva, I. A. (2005). *Stratehichnyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic management: Theory, methodology, practice]. Znannia Ukrainy. [in Ukrainian].

11. Prib, K. (2014). Formuvannia systemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Formation of a change management system in an enterprise]. *Iniekt XXI*, 2, 119–126. [in Ukrainian].
12. Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2), 66–74.
13. Savchenko, O. R. (2012). Upravlinnia zminamy v suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh systemakh [Change management in modern socio-economic systems]. *Aktualni Problemy Ekonomiky*, 3(129), 19–24. [in Ukrainian].
14. TOV “FORA”. (2025). *Zvity pro upravlinnia* [Management reports]. <https://fora.ua/reporting> [in Ukrainian].
15. Rozetka. (2025). *Publichna informatsiia. Finansova zvitnist* [Public information. Financial statements]. <https://rozetka.report/public.html> [in Ukrainian].
16. VARUS. (2025). *Finansova zvitnist* [Financial statements]. <https://varus.ua/finansova-zvitnist> [in Ukrainian].
17. FOODCOM. (2025). *Zvitnist* [Reporting]. <https://foodcom.org.ua/zvit.html> [in Ukrainian].
18. METRO Cash & Carry Ukraine. (2025). *Finansova zvitnist* [Financial statements]. <https://www.metro.ua/about-metro/finansova-zvitnist> [in Ukrainian].
19. ATB Corporation. (2025). *OpenDataBot: Public company information*. <https://opendatabot.ua/c/32729966> [in Ukrainian].