

УДК 338.22-026.15:33

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.42-47>

Євчук Л.А.

доктор економічних наук

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Yevchuk Liudmyla

Dr. of Economic Sc.

Petro Mohyla Black Sea National University

<https://orcid.org/0000-0002-6699-3768>

РОЛЬ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ ПІДПРИЄМЦІВ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку підприємницька діяльність набуває нових вимірів, а креативне мислення підприємців стає одним із ключових чинників економічного зростання. Дана стаття присвячена системному аналізу ролі креативного мислення в процесі адаптації підприємств до змінних ринкових умов, формуванню інноваційних бізнес-моделей та підвищенню конкурентоспроможності окремих компаній і економіки в цілому. Результати дослідження свідчать про те, що вдале поєднання традиційних управлінських підходів із творчими методами мислення стає потужним інструментом для підвищення адаптивності підприємств у відповідь на швидкоплинні ринкові виклики. Автор статті наголошує на тому, що здатність підприємців мислити нестандартно дозволяє ефективно інтегрувати сучасні технологічні рішення, оптимізувати виробничі процеси та створювати нові ринкові ніші.

Ключові слова: адаптація, виживання підприємства, інновації, конкурентна перевага, креативність, розвиток бізнесу.

THE ROLE OF CREATIVE THINKING OF ENTREPRENEURS IN ECONOMIC DEVELOPMENT

In today's era of globalization and rapid technological development, entrepreneurial activity is taking on new dimensions. Creative thinking among entrepreneurs has become one of the key factors driving economic growth. The purpose of this article is to explore the practical results of implementing creative solutions within enterprises and to examine the role these innovations play in economic development. The research methodology is based on a comprehensive analysis of statistical data that reflects the development of innovative activities among companies, as well as case studies of successful businesses that adopted creative approaches to solve strategic challenges. This approach not only confirmed the positive impact of creative thinking on the survival and growth of businesses but also revealed specific mechanisms through which creative strategies influence business outcomes. Entrepreneurs who have effectively integrated creative approaches into their management practices demonstrate greater flexibility, enhanced adaptability to market changes, and the ability to respond quickly to challenges. Their success in navigating complex business environments has enabled the article to serve as a case study, illustrated by concrete examples of innovative strategies in action. Furthermore, the article provides a detailed analysis of the influence of creative thinking on various aspects of the economic process. Firstly, the article examines the impact of creativity on managerial decision-making. It explains how creative thinking allows entrepreneurs to generate new ideas that contribute to the optimization of both organizational structures and production processes. Secondly, it positions creativity as a strategic resource that empowers enterprises not only to adapt to current challenges but also to lay the groundwork for long-term economic growth. This is achieved through the implementation of radical innovations and the transformation of traditional business models. In summary, the article demonstrates that entrepreneurial creative thinking is a multifaceted phenomenon encompassing both theoretical and practical aspects of modern business. The findings underscore the importance of systematically integrating innovative approaches to ensure sustainable economic development. Entrepreneurs who nurture their creative potential contribute not only to the growth of individual companies but also to the stimulation of national and global market development. The practical value of the research lies in its recommendations for creating an innovative environment that fosters new business models and encourages the adoption of creative strategies in decision-making. Additionally, the study opens up promising directions for further scientific research in the fields of innovative management and economic development. It stimulates discussions about the close relationship between creativity and economic success, a topic that is particularly relevant in today's context of globalization and digitalized economic processes.

Keywords: adaptation, enterprise survival, innovation, competitive advantage, creativity, business development.

JEL classification: D21, L20, M21.

Постановка проблеми. Сьогоднішня економіка характеризується високою динамікою, а традиційні моделі ведення бізнесу часто вже не можуть впоратися з новими викликами. Зміни зовнішніх факторів відбуваються настільки швидко, що гнучкість і здатність до швидкої адаптації організації вже є не просто конкурентною перевагою, а умовою виживання на ринку. Саме креативність дає змогу перетворити кризові ситуації на можливості для розвитку та вдосконалення. Підприємці, які мислять креативно, мають можливість переосмислити свої бізнес-моделі, швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові стратегії. Такий підхід не тільки допомагає вижити в умовах конкуренції, а й створює умови для довгострокового успіху. В умовах економічних криз креативність може стати тією силою, що дозволить подолати труднощі й віднайти нові шляхи зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ролі креативності та креативного менеджменту у розвитку економіки стала об'єктом пильної уваги вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема А. Букацелі [1], Л. Довгань [2], Н. Задорожнюк [3], В. Левицький [4], Н. Ситник [2]. У своїх дослідженнях вони ретельно розглянули теоретичні аспекти впливу креативності на ефективність та функціонування підприємницьких суб'єктів, розкриваючи глибину та значущість цього феномену. Залишаються недостатньо дослідженими результати впровадження креативного мислення у практичну діяльність суб'єктів бізнесу для подолання викликів і забезпечення розвитку.

Метою статті є аналіз практичних результатів впровадження креативних рішень на підприємствах та

оцінка їхнього значення для стимулювання економічного розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. У звіті Всесвітнього економічного форуму «Майбутнє робочих місць 2023» визначено найбільш затребувані компетенції працівників до 2027 року з боку роботодавців. Креативність визнана другою за важливістю навичкою після аналітичного мислення [5]. Креативне мислення – це процес генерації нових, оригінальних ідей, підходів або рішень, що виходять за межі стандартних шаблонів мислення.

Креативне мислення нерідко розглядають через дві основні призми:

- діяльність у творчих сферах (мистецтво, культура, медіа), яка формує основу так званої «креативної економіки»;
- розробка технологічних інновацій.

Інновації є ключовим рушієм розвитку бізнесу. Однак, вони виходять далеко за межі технологій. Інновації проявляються в нових продуктах, послугах, способах обслуговування клієнтів, формуванні унікального клієнтського досвіду та вдосконаленні бізнес-моделей. Цифрові технології, які активно розвиваються, вбудовуються практично в кожен аспект інновацій. У світі жорсткої конкуренції інноваційними розробками займаються не лише спеціалізовані підприємства, але й переважна більшість учасників ринку.

Звернімо увагу на динаміку чисельності інноваційно активних підприємств (рис. 1). Через військові дії доступ до актуальних даних обмежений, оскільки реєстри залишаються закритими.

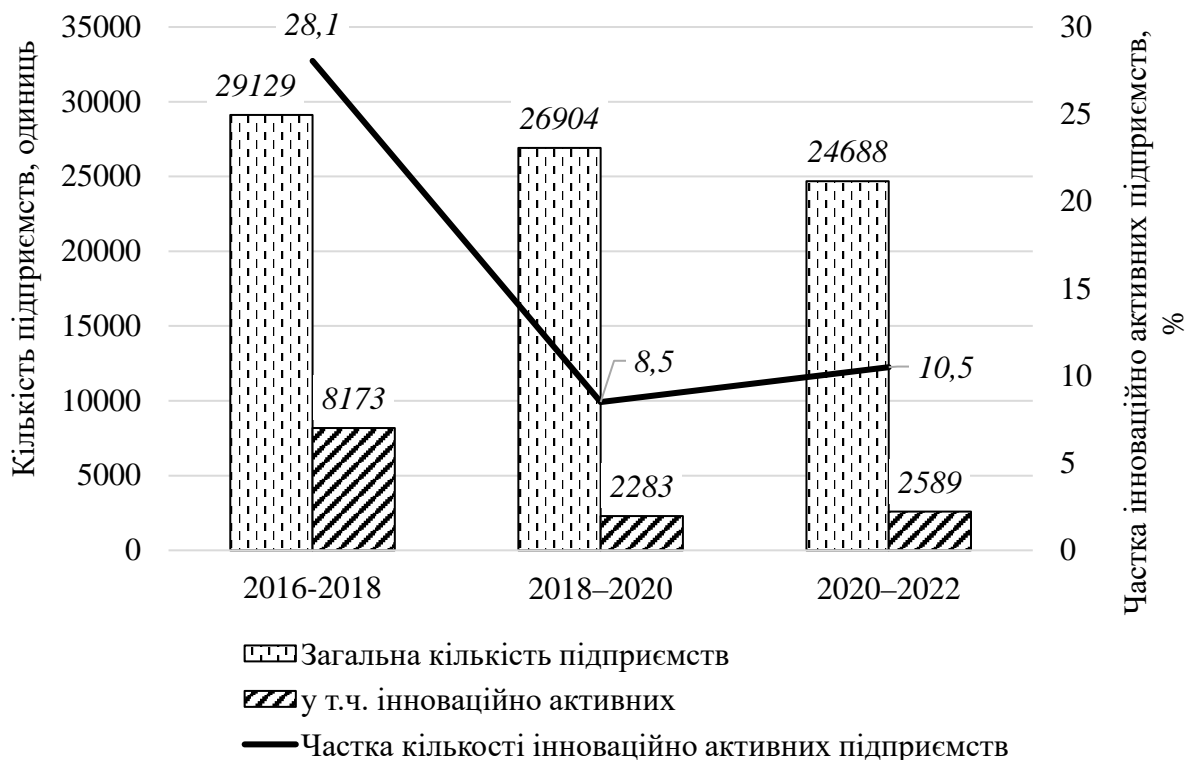


Рис. 1. Динаміка кількості інноваційно активних підприємств

Джерело: дані Державної служби статистики України [6]

На графіку чітко видно, що карантинний період суттєво вплинув на діяльність інноваційно активних підприємств. Зокрема, у 2018–2020 роках їх кількість скоротилася у 3,5 рази порівняно з показниками 2016–2018 років, а частка знизилася з 28,1 % до 8,5 %. Водночас виклики, спричинені війною, стимулювали

український бізнес до посилення інноваційної діяльності. До кінця 2022 року спостерігалось зростання як чисельності таких підприємств, так і їх частки серед усіх суб'єктів господарювання.

Розглянемо результати роботи інноваційно активних підприємств (рис. 2).

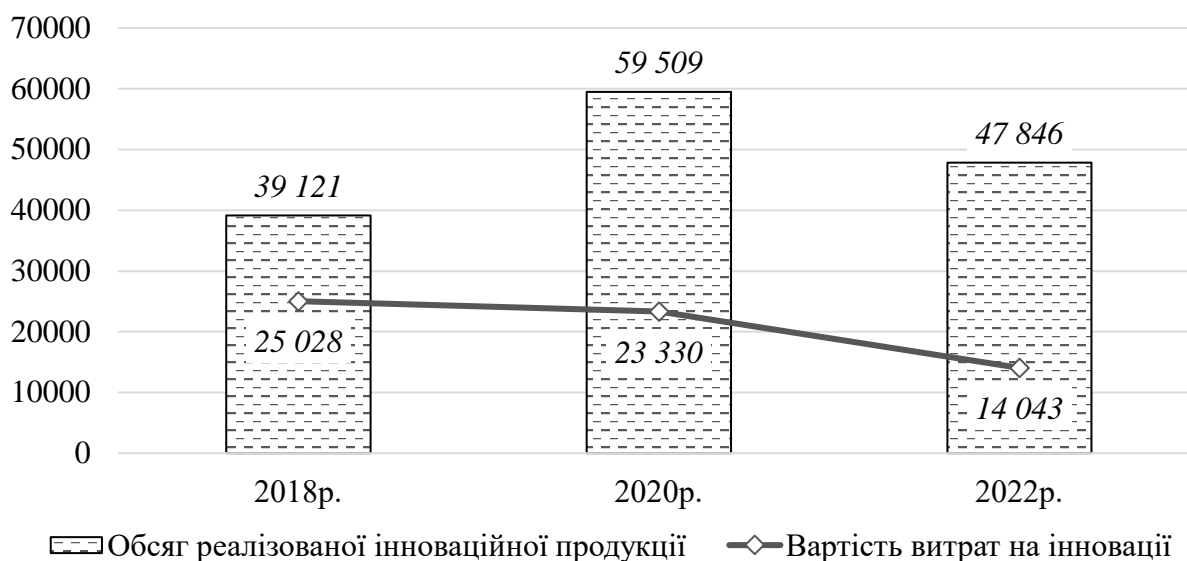


Рис. 2. Динаміка обсягу витрат на інновації та вартості реалізованої інноваційної продукції, млн грн

Джерело: дані Державної служби статистики України [6]

Скорочення кількості підприємств у 2022 році спричинило значне зменшення витрат на інновації та вартості реалізованої інноваційної продукції, порівняно з попередніми періодами. Водночас аналіз темпів скорочення демонструє цікаву динаміку: витрати на розробку інновацій знизилася на 40 %, тоді як вартість реалізованої продукції скоротилася лише на 20 %. Це свідчить про те, що підприємства не лише продовжували виробництво інноваційної продукції, але й запроваджували новаторські підходи до її розробки, орієнтуючись на отримання максимально ефективного результату при зменшенні витрат. Саме таке прагнення є завданням креативних рішень у бізнесі – максимальний результат за мінімальних витрат.

Креативне мислення виконує важливу роль у вирішенні бізнес-завдань, зокрема:

- пошук оптимальних рішень для збереження діяльності у складних умовах (тобто виживання);
- забезпечення конкурентних переваг у висококонкурентному середовищі;
- стимулювання розвитку бізнесу.

Останні роки стали справжнім викликом для економіки України: спершу епідемія COVID-19, яка сколихнула світову економіку, а згодом – повномасштабна війна. На перший погляд може здатися, що за умов боротьби за виживання креативність відходить на другий план. Проте, як зазначає експертка з креативних стратегій Наталі Ніксон, саме складні кризові періоди є сприятливим середовищем для творчих рішень, які стають життєво важливими для виживання бізнесу [7]. У такі часи креативні підходи стають невід'ємною частиною антикризової стратегії підприємств, сприяючи

збереженню їх життєздатності та запобігавши банкрутству. У світовій економічній історії чимало прикладів, коли нестандартні управлінські рішення виводили компанії з глибоких криз.

Яскравим зразком інноваційного лідерства є діяльність Лі Якоки на посаді керівника «Chrysler» (1979–1992 роки). У момент його приходу компанія перебувала на межі банкрутства. Завдяки його стратегічним ініціативам від реструктуризації виробництва й оптимізації витрат до створення нових продуктів і плідної співпраці з державою, «Chrysler» не лише подолав кризу, а й забезпечив фундамент для свого майбутнього процвітання.

Українські підприємці демонструють неабияку винахідливість у подоланні кризових викликів, впроваджуючи нестандартні підходи до вирішення завдань та розробляючи стратегії розвитку. Так, прикладом ефективного креативного рішення стала мережа ресторанів «Чорноморка», яка навесні 2020 року адаптувалася до карантинних обмежень, перейшовши на формат онлайн-ресторану. Завдяки цьому кроку вдалося збільшити кількість замовлень, зберегти робочі місця та забезпечити зарплати працівникам [8]. На той час модель онлайн-ресторану була інноваційною, хоча сьогодні вона стала звичною для сфери громадського харчування.

Ще одним яскравим прикладом креативного підходу є компанія «Чумак», виробничі потужності якої залишилися в окупованій Каховці Херсонської області. Щоб продовжити постачання продукції споживачам та забезпечити роботою своїх працівників, що виїхали з окупації, керівництво компанії прийняло нестандартне

рішення. Нині «Чумак» виготовляє свою продукцію на потужностях конкурентів як в Україні, так і за її межами. Наприклад, томатні пасти, соуси та майонези виробляються в Луцьку, Києві та Запоріжжі, а макаронні вироби – у Туреччині [9]. Ці приклади наочно демонструють, як креативні стратегії допомагають адаптуватися до складних умов, забезпечуючи не лише виживання бізнесу, а й його подальший розвиток.

Після пережитого складного початку війни українські підприємства поступово оговталися, знайшли

способи адаптуватися до нових реалій і почали активно рухатися в напрямі розвитку, впроваджуючи креативні підходи. Військові умови стали каталізатором, що стимулював активізацію інноваційних розробок.

Інноваційна продукція, створена підприємствами, класифікується на два основні типи: нова продукція для самого підприємства та нова продукція для ринку (рис. 3).

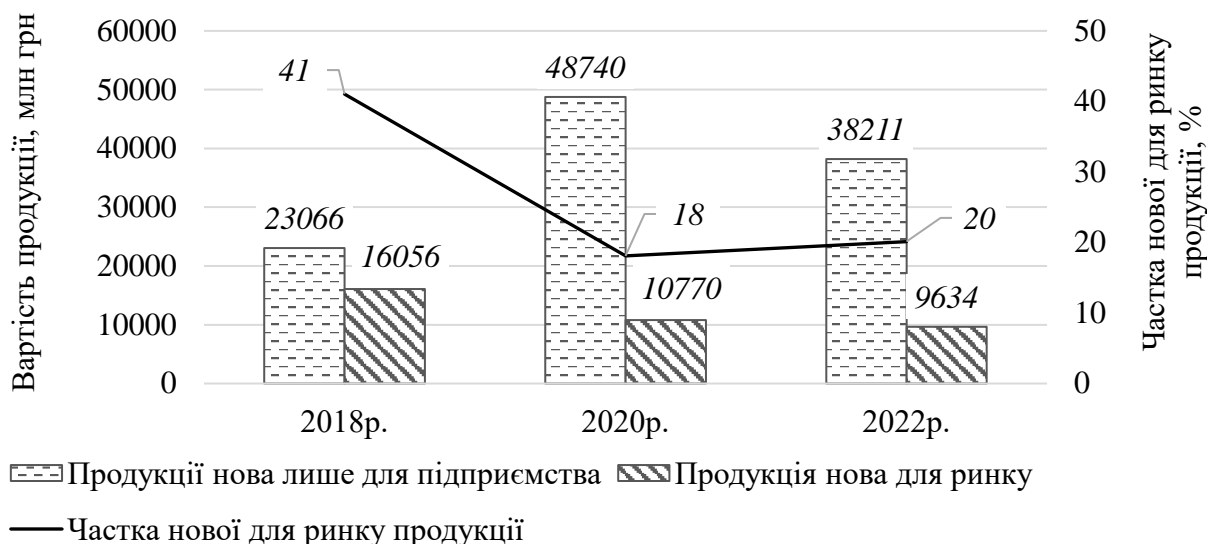


Рис. 3. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) підприємств, млн грн

Джерело: дані Державної служби статистики України [6]

У 2018 році нова для ринку продукція становила 41 % усієї інноваційної продукції. Проте в наступні два досліджувані періоди цей показник суттєво знизився до 18 % у 2020 році та 20 % у 2022 році. Таке скорочення відображає адаптацію підприємств до складних зовнішніх умов. У період пандемії COVID-19, а згодом і повномасштабної війни, бізнеси змушені були диверсифікувати діяльність, знаходити нові підходи до її організації та створювати продукти, які були новими для самих підприємств, відповідаючи на актуальні потреби ринку.

Андрій Федорів, засновник креативної агенції «Fedoriv Group», відзначає, що українські підприємці через війну усвідомили важливість диверсифікації. Війна – нова реальність, у якій необхідно жити та будувати. Завдання підприємця – створювати й діяти за будь-яких умов [10]. Згідно з дослідженнями «McKinsey», успішні українські підприємства активно впроваджують стратегії диверсифікації як ефективний спосіб зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від одного джерела доходу, постачальників чи місця розташування. У довоєнні часи диверсифікація слугувала, насамперед, для запобігання втратам потенційних прибутків. Проте в сучасних умовах її головною метою стало забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. Компанії готові вкладати ресурси у підвищення стійкості, навіть якщо це не здається економічно привабливим або передбачає відмову від певних можливостей

для зростання [11].

Водночас турбота про стійкість бізнесу не виключає планів розвитку, які активно реалізуються завдяки інноваціям та креативним рішенням. Розглянемо кілька яскравих прикладів українських компаній, де творчі підходи дали відчутні результати.

Компанія «Нова пошта» демонструє лідерство у сфері логістики завдяки впровадженню цифрових технологій. Це дозволило значно скоротити час доставки й оптимізувати логістичні процеси. Інноваційні сервіси, що забезпечують відстеження відправлень у режимі реального часу, зробили обслуговування більш прозорим і зручним для клієнтів. Реалізація нової бізнес-моделі фулфілменту із застосуванням робототехніки внесла суттєвий вклад у збільшення доходів компанії. «Monobank» – роздрібний продукт АТ «Універсал Банк», який швидко здобув популярність завдяки інтуїтивно зрозумілому мобільному застосунку та сучасним підходам до клієнтського обслуговування. Інновації у банківських послугах, такі як миттєві транзакції, інтегроване управління фінансами та елементи гейміфікації, значно підвищили лояльність клієнтів. Компанія «Rozetka», одна з провідних інтернет-платформ в Україні, постійно вдосконалює свої сервіси, щоб відповідати динамічним потребам ринку. Оптимізація логістичних процесів дозволила зменшити витрати й пришвидшити доставку, а поліпшення інтерфейсу й використання персоналізованих рекомендацій

сприяли зростанню продажів і підвищенню задоволеності споживачів. Як стверджує засновник агенції «I am idea» Ігор Фінашкін, у бізнесі перемагають ті, хто здатен створювати нестандартні й водночас корисні ідеї [12].

Креативні ідеї для розвитку бізнесу активно впроваджують не тільки великі компанії, але й малі підприємства. Яскравими прикладами є Ярмолинецький консервний завод, що спеціалізується на виробництві традиційного українського напою – узвару, забезпечуючи його постачання до низки національних торговельних мереж. Стартап «Muscilia Tech» впроваджує унікальну технологію створення мікошкіри – тканини штучної шкіри, виготовленої з грибів, що є перспективним рішенням для індустрії моди. ТОВ «Прайм Снек» вражає виробництвом хрустких сирних кульок snEco, використовуючи інноваційні технології вакуумного мікрохвильового сушіння, розроблені NASA [13].

Сьогодні креативність як мистецтво стала невід’ємною частиною розвитку бізнесу, зокрема в індустрії громадського харчування. Жодне нове кафе чи ресторан уже не відкривається як звичайний заклад. Кожен із них вирізняється унікальною концепцією, особливою атмосферою та оригінальним дизайном, що створює неповторний досвід для клієнтів. Прикладом впровадження творчого підходу є мережа супермаркетів «Сільпо». Кожен із її магазинів має власний стиль, історію та дизайн, що формують унікальну атмосферу. Зокрема у стилі Stalker, Пригоди Тома Сойєра, Історія Подолу, Петриківський Розпис та в багатьох інших. За версією European Supermarket Magazine, 19 магазинів «Сільпо» увійшли до рейтингу європейських супермаркетів із найкращими дизайнерськими концепціями [14]. Динаміка розвитку мережі підтверджує ефективність такої стратегії: у 2020 році мережа налічувала 272 магазини, у 2022 році – вже 305, а у 2023 році їх кількість зросла до 316 [15]. Як зазначає співвласниця мережі ресторанів ВАО Group Оксана Середюк, розвиток проявляється у відкритості бізнесу до нового, швидкій адаптації до сучасних тенденцій, трендів і сучасного життя [16].

Нові нестандартні рішення, що відповідають ви- кликам часу завжди забезпечували підприємствам

виживання і формування конкурентних переваг в умовах висококонкурентного ринку. Глобалізація, цифровізація економіки та низка інших чинників суттєво загострили конкуренцію на ринках. Як свідчать експерти, ще 20 років тому близько половини споживачів залишалися лояльними до своїх улюблених торговельних марок. Сьогодні ситуація кардинально змінилася. Згідно з дослідженням агентства Nielsen «Consumer disloyalty is new normal» (Нелояльність споживачів є новою нормою), лише 8% покупців у світі залишаються відданими прихильниками певного бренду, тоді як 91% легко переходять на продукцію інших торговельних марок [17]. Сучасний споживач став вибагливішим, вимагаючи широкого асортименту, новинок, якісного обслуговування та вигідних цін. У середовищі високої конкуренції брендам стає дедалі складніше утримувати клієнтів, адже вони без зусиль змінюють свої уподобання, обираючи те, що більше відповідає їхнім актуальним потребам.

У сучасних умовах креативні рішення відіграють ключову роль у створенні конкурентних переваг, особливо через зміцнення лояльності споживачів. Це досягається шляхом удосконалення клієнтського досвіду та здатності компаній оперативно реагувати на потреби клієнтів. Креативні рішення мають бути зосереджені саме на цих аспектах. Креативність – вміння нестандартно та ефективно вирішити задачу. Креативним є шлях, яким раніше не ходили. Однак просто новаторська ідея не матиме ваги, якщо вона не забезпечує цінності для клієнта чи підприємства [12].

Висновки. Таким чином, дослідження показують, що саме креативні підходи до вирішення бізнес-завдань дозволили компаніям не лише адаптуватися до кризових ситуацій, але й продовжити успішний розвиток. Це доводить необхідність формування культури креативності на підприємствах як фундаментальної складової їх організаційної діяльності та довгострокової стратегії. Адже активізація та розвиток бізнесу є важливою складовою стратегії зростання економіки країни.

Перспективами даного напрямку дослідження є обґрунтування стратегії розвитку навички креативного мислення серед підприємців та їх персоналу в Україні.

Список використаних джерел:

1. Masterson V. Future of jobs 2023: These are the most in-demand skills now - and beyond. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Griffin, J. (2020). The Business ROI of Creativity. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/jillgriffin/2020/08/14/the-business-roi-of-creativity/>.
4. Маранчак М. (2020). Новини ресторанів: Чорноморка, Pita Kyiv, McDonald's, Волконський, Aroma Kava та інші. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/novyny-restoraniv/>.
5. Штука Н. (2023). Чумацький шлях. Forbes Ukraine. URL: <https://surl.li/gfsdbz>.
6. Федорів В., Белінська Ю., Давиденко Б. (2023). «Ми вилізли з теплої ванни в Україні і пішли на холодні ринки». Як українським компаніям пробити стіну закордонного бізнесу. Досвід засновника креативної агенції Fedoriv Group Андрія Федоріва. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/andriy-fedoriv-pro-biznes-zakordonom-22062023-14359>.
7. Kravchenko O., Mysore M., Ostafiichuk D., & Prihodko A. (2023). Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty/>.

8. Фінашкін І. (2024). Як прокачати креативність і навіщо вона підприємцям. П'ять технік від Ігоря Фінашкіна. Forbes Ukraine. URL: <https://surl.li/jofbpr>.
9. Рихліцький В. (2025). П'ять історій про український бізнес, які дивують світ. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/nezvichniy-ukrajinskiy-biznes-yakiy-divuyue-svit-801579/>.
10. Шаповал К. (2023). Творець «Сільпо». Велика історія Володимира Костельмана, який будує найкреативнішу мережу магазинів по фану (не забуваючи про гроші). Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/oda-radosti-dlya-volodimira-kostelmana-ta-yogo-komandi-biznes-tse-fan-yak-tse-pratsyue-01122023-17559>.
11. ТОВ «Сільпо-Фуд» звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>.
12. Культура вишуканого відпочинку і фокус на благодійність: концепція розвитку ресторанів BAO Group. (2025). Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/kultura-vishukanogo-vidpochinku-i-fokus-na-blagodiynist-kontsepsiya-rozvitku-restoraniv-bao-group-21032025-28077>.
13. Іванова К. (2021). Кінець епохи лояльності. Як у 2021 році побудувати бренд, якому довірятимуть. Три поради від креативного директора TABASCO. Forbes Ukraine. URL: <https://surl.li/jybqbt>.

References:

1. Masterson, V. (2023). Future of jobs 2023: These are the most in-demand skills now - and beyond. World Economic Forum. Retrieved from: <https://www.weforum.org/stories/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>. [in English].
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian].
3. Griffin, J. (2020). The Business ROI of Creativity. Forbes. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/jillgriffin/2020/08/14/the-business-roi-of-creativity/>. [in English].
4. Maranchak, M. (2020). Novyny restoraniv: Chornomorka, Pita Kyiv, McDonald's, Volkons'kyj, Aroma Kava ta inshi [Restaurant news: Chornomorka, Pita Kyiv, McDonald's, Volkonsky, Aroma Kava and others]. RAU. Retrieved from: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/novyny-restoraniv/>. [in Ukrainian].
5. Shtuka, N. (2023). Chumats'kyj shliakh [Milky Way]. Forbes Ukraine. Retrieved from: <https://surl.li/gfsdbz>. [in Ukrainian].
6. Fedorin, V., Belinska, Yu., & Davydenko, B. (2023). My vylizly z teploi vanny v Ukraini i pishly na kholodni rynky. Yak ukrains'kym kompaniiam probyty stinu zakordonnoho biznesu. Dosvid zasnovnyka kreatyvnoi ahentsii Fedoriv Group Andriia Fedoriva [We climbed out of the warm bath in Ukraine and went to cold markets. How Ukrainian companies can break through the wall of foreign business. The experience of Andriy Fedoriv, founder of the creative agency Fedoriv Group]. Forbes Ukraine. Retrieved from: <https://forbes.ua/company/andriy-fedoriv-pro-biznes-za-kordonom-22062023-14359>. [in Ukrainian].
7. Kravchenko, O., Mysore, M., Ostafiichuk, D., & Prihodko, A. (2023). Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. McKinsey&Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>. [in English].
8. Finashkin, I. (2024). Yak prokachaty kreatyvniť i navischo vona pidpriemtsiam. P'iat' tekhnik vid Ihoria Finashkina [How to improve creativity and why entrepreneurs need it. Five techniques from Igor Finashkin]. Forbes Ukraine. Retrieved from: <https://surl.li/jofbpr>. [in Ukrainian].
9. Rykhliťskiy, V. (2025). P'iat' istorij pro ukrains'kyj biznes, iaki dyvuiut' svit [Five stories about Ukrainian business that amaze the world]. Economic truth. Retrieved from: <https://epravda.com.ua/biznes/nezvichniy-ukrajinskiy-biznes-yakiy-divuyue-svit-801579/>. [in Ukrainian].
10. Shapoval, K. (2023). Tvoreť «Sil'po». Velyka istoriia Volodymyra Kostel'mana, iakyj buduie najkreatyvniťshu merezhu mahazyniv po fanu (ne zabuvaiuchy pro hroshi) [The creator of "Silpo". The great story of Volodymyr Kostelman, who is building the most creative chain of stores for fun (without forgetting about money)]. Forbes Ukraine. Retrieved from: <https://forbes.ua/company/oda-radosti-dlya-volodimira-kostelmana-ta-yogo-komandi-biznes-tse-fan-yak-tse-pratsyue-01122023-17559>. [in Ukrainian].
11. ТОВ «Sil'po-Fud» zvit pro upravlinnia za 2023 rik [Silpo-Food LLC management report for 2023]. Retrieved from: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>. [in Ukrainian].
12. Kul'tura vyshukanoho vidpochynku i fokus na blahodijniť: kontsepsiia rozvytku restoraniv BAO Group [A culture of refined relaxation and a focus on charity: the concept of BAO Group restaurant development]. Inc. (2025). Forbes Ukraine. Retrieved from: <https://forbes.ua/company/kultura-vishukanogo-vidpochinku-i-fokus-na-blagodiynist-kontsepsiya-rozvitku-restoraniv-bao-group-21032025-28077>. [in Ukrainian].
13. Ivanova, K. (2021). Kinets' epokhy loial'nosti. Yak u 2021 rotsi pobuduvaty brend, iakomu doviriaty mut'. Try porady vid kreatyvnoho dyrektora TABASCO [The end of the loyalty era. How to build a trusted brand in 2021. Three tips from the creative director of TABASCO]. Forbes Ukraine. Retrieved from: <https://surl.li/jybqbt>. [in Ukrainian].