*УДК 658:005.5*

*https://doi.org/10.66416/2522-1620.12.2025.236-242*

*ВАСИЛЬЧАК С. В.*
*ЖИДЯК О. Р.*
*ДОЦЕНКО В. С.*

# Креативні ролі менеджера у маркетингу відносин, управлінні продажами та SMM–комунікаціях

***Актуальність теми дослідження.*** *У статті модернізовано підхід до осмислення креативних ролей менеджера шляхом їх інтерпретації крізь призму маркетингу відносин, управління продажами та SMM–маркетингу у соціальних мережах. Обґрунтовано, що в сучасних умовах менеджер уже не може обмежуватися лише роллю ініціатора ідей; він має одночасно виступати фасилітатором командної взаємодії, архітектором клієнтського досвіду, модератором цифрових комунікацій і координатором збутових процесів. На основі концепцій Г. Мінцберга, Р. Белбіна, Т. Амабіле, Е. де Боно, а також напрацювань у сфері маркетингу та продажів доведено, що креативність менеджера має практичну цінність лише тоді, коли вона трансформується у стійкі відносини з клієнтами, якісну побудову воронки продажів, узгоджені комунікації та приріст результативних бізнес–показників.*

***Результати дослідження.*** *Уточнено, що в межах маркетингу відносин креативні ролі менеджера пов'язані з персоналізацією взаємодії, формуванням довіри та довгострокової лояльності; у площині управління продажами – з діагностикою потреб, конструюванням ціннісної пропозиції, модерацією переговорів і післяпродажним супроводом; у сфері SMM – із продукуванням релевантного контенту, аналітикою цифрової поведінки аудиторії та підтриманням діалогу. Практичне значення дослідження посилено кейсом фінансової компанії, де фасилітаційне залучення персоналу до генерації та відбору ідей дало змогу підвищити кількість управлінських і збутових ініціатив та позитивно вплинути на обсяг реалізації й чистий прибуток.*

***Висновки.*** *Зроблено висновок, що інтеграція маркетингових, збутових і цифрово–комунікаційних функцій у єдину рольову модель менеджера створює передумови для зміцнення конкурентоспроможності підприємства.*

***Ключові слова:*** *креативні ролі менеджера, маркетинг відносин, управління продажами, SMM–маркетинг, маркетингові інструменти, фасилітація, клієнтоорієнтованість, цифрові комунікації, клієнтський досвід, цифрова взаємодія, конкурентоспроможність підприємства, цифрові маркетингові технології.*

*SVITLANA VASYLCHAK*
*OLEKSANDRA ZHYDIAK*
*VOLODYMYR DOTSENKO*

# Creative manager roles in relationship marketing, sales management and SMM communications

***Relevance of the research topic.*** *The article modernizes the understanding of a manager's creative roles by interpreting them through the lenses of relationship marketing, sales management, and social media marketing. It is argued that in the current environment a manager can no longer remain only an initiator of ideas; instead, the manager must simultaneously act as a facilitator of team interaction, an architect of customer experience, a moderator of digital communications, and a coordinator of sales processes. Drawing on the concepts of H. Mintzberg, R. Belbin, T. Amabile, E. de Bono, as well as research in marketing and sales, the paper proves that managerial creativity gains practical value only when it is transformed into sustainable customer relationships, a well–structured sales funnel, coherent communications, and growth in business performance.*

***Research results.*** *The study clarifies that within relationship marketing a manager's creative roles are linked to personalization, trust building, and long–term loyalty; within sales management – to diagnosing customer needs, constructing a value proposition, moderating negotiations, and organizing after–sales support; within SMM – to producing relevant content, interpreting digital audience analytics, and sustaining dialogue. The practical relevance of the study is reinforced by a case of a financial company in which facilitation–based employee involvement in idea generation and*



*© ВАСИЛЬЧАК С. В., ЖИДЯК О. Р., ДОЦЕНКО В. С., 2025*

*selection increased the number of managerial and sales initiatives and positively affected sales volume and net profit.*

***Conclusions.*** *It is concluded that integrating marketing, sales, and digital communication functions into a unified role model of the manager creates preconditions for strengthening enterprise competitiveness.*

***Key words:*** *creative roles of a manager, relationship marketing, sales management, SMM marketing, marketing instruments, facilitation, customer orientation, digital communications, customer experience, digital interaction, enterprise competitiveness, digital marketing technologies.*

***Постановка проблеми.*** У професійній діяльності менеджера креативність дедалі частіше розглядається не як факультативна перевага, а як необхідна управлінська компетентність. Проте в умовах насиченого ринку, високої конкуренції та цифровізації сама по собі креативність не гарантує результату. Для підприємства важливо не лише генерувати ідеї, а й переводити їх у площину довгострокових відносин зі споживачами, сталих продажів, ефективних цифрових комунікацій і використання маркетингових інструментів, що формують позитивний клієнтський досвід. Саме тому виникає потреба переосмислити креативні ролі менеджера не лише у внутрішньоорганізаційному вимірі, а й у маркетинговому, збутовому та комунікаційному контекстах [1; 8; 9].

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Теоретичним підґрунтям дослідження є концепція ролей менеджера Г. Мінцберга, відповідно до якої керівник виконує взаємопов'язані міжособистісні, інформаційні та ролі прийняття рішень [1]. Важливими для осмислення командної креативності є також ролі за Р. Белбіном, де креативний потенціал команди формується завдяки поєднанню генераторів ідей, координаторів, дослідників ресурсів та виконавців [2]. Т. Амабіле доводить, що креативний результат виникає на перетині галузевих знань, креативних процесів та внутрішньої мотивації, а організаційне середовище може як підтримувати, так і пригнічувати творчість [3]. Е. де Боно пропонує інструмент паралельного мислення «Шість капелюхів», який дає змогу структурувати обговорення рішень і уникати хаотичної дискусії [4].

У площині маркетингових дисциплін важливими є праці Ф. Котлера, Д. Джоббера і Дж. Ланкастера, Н. Рекхема, Л. І. Безтелесної, які підкреслюють, що ефективні продажі ґрунтуються на ціннісній пропозиції, глибокому розумінні потреб клієнта, системності етапів продажу, післяпродажному супроводі та доречному застосуванні маркетингових інструментів [8–10].

***Метою статті*** є адаптація концепції креативних ролей менеджера до завдань маркетингу відносин, управління продажами та SMM-маркетингу, а також визначення механізмів, за допомогою яких креативний потенціал менеджера трансформується у клієнтську лояльність, зростання продажів і посилення цифрової присутності компанії.

***Завдання дослідження.*** Розкрити сутність креативних ролей менеджера у сучасній управлінській і маркетинговій діяльності; обґрунтувати їх зв'язок із маркетингом відносин, управлінням продажами та SMM-маркетингом; визначити напрями адаптації цих ролей до умов цифрової взаємодії та клієнтоорієнтованості.

***Методи дослідження.*** У дослідженні застосовано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, узагальнення, систематизації, порівняння, а також табличний і графічний методи подання результатів.

***Виклад основного матеріалу.*** У сучасному бізнес-середовищі креативність менеджера повинна мати прикладний характер. Якщо раніше креативна роль асоціювалася передусім із розробкою інноваційних ідей усередині організації, то сьогодні вона охоплює повний цикл створення цінності: від виявлення потреб ринку й побудови відносин зі споживачами до формування комунікаційних повідомлень, супроводу продажів та післяпродажної взаємодії [8–10].

У межах маркетингу відносин менеджер постає не просто продавцем або адміністратором процесів, а суб'єктом формування системи «підприємство – партнер – споживач». Це означає, що його креативність має спрямовуватися на побудову довіри, персоналізацію рішень, підтримку довгострокової співпраці та добір маркетингових інструментів, адекватних очікуванням клієнтів. Такий підхід особливо важливий для сфер, де повторні продажі, рекомендації та репутація мають не менше значення, ніж первинна угода [11].

Управлінський зміст ролей за Мінцбергом у цьому аспекті набуває нового звучання. Роль

зв'язкової ланки перетворюється на системне підтримання мережі відносин; роль приймача й поширювача інформації — на організацію двостороннього обміну даними з ринком; роль підприємця — на ініціювання нових форматів ціннісної пропозиції та маркетингових інструментів; роль учасника переговорів — на побудову взаємовигідних умов співпраці [1].

Акцент зроблено не лише на підтриманні лояльності споживача, а й на формуванні сталої системи регулярної комунікації з ним. Менеджер має вміти переводити окремий контакт у стійку взаємодію, а разову операцію — у довгострокове партнерство. Це передбачає креативне використання даних про поведінку клієнта, адаптацію пропозиції, оперативний зворотний зв'язок та узгодженість комунікацій у всіх каналах [11; 13]. Саме в цьому аспекті креативність перестає бути суто психологічною характеристикою і стає економічним ресурсом конкурентоспроможності.

Ще одну важливу площину ролей менеджера розкриває сфера управління продажами. Продажі — це не лише фінальна стадія реалізації продукту або послуги, а комплексний процес планування, організації, мотивації та контролю, який охоплює дії до, під час і після угоди [8; 9]. Менеджер, який працює у збутовому контурі, має бути креативним у побудові воронки продажів, сегментації клієнтів, створенні скриптів, роботі із запереченнями, адаптації презентації цінності та післяпродажному супроводі.

Для управління продажами креативні ролі менеджера можна згрупувати як мінімум у чотири блоки. По–перше, це роль діагноста потреб, коли менеджер використовує питання, аналітику та спостереження для виявлення реальних мотивів клієнта [10]. По–друге, роль конструктора ціннісної пропозиції, коли на основі зібраної інформації менеджер формує релевантне рішення. По–третє, роль модератора переговорного процесу, який знімає сумніви та знижує бар'єри для укладення угоди. По–четверте, роль менеджера досвіду після продажу, оскільки саме після реалізації послуги часто формується майбутня лояльність, повторна купівля та рекомендації іншим споживачам [8; 9].

SMM–маркетинг акцентує увагу на тому, що креативні ролі менеджера дедалі активніше реалізуються у цифровому просторі. Соціальні мережі перестали бути лише каналом присутності бренду; сьогодні це середовище, де відбувається виявлення потреб, формування довіри, консультація, стимулювання попиту, обробка заперечень і навіть завершення продажу. У такому середовищі менеджер повинен поєднувати ролі автора змістовного контенту, модератора спільноти, кризового комунікатора, інтерпретатора цифрової аналітики та носія бренд–стилю [13].

У SMM–комунікаціях креативність має оцінюватися не лише за оригінальністю контенту, а й за його здатністю працювати на бізнес–результат: залучати релевантну аудиторію, формувати довіру, підвищувати конверсію, підтримувати контакт із наявними клієнтами та стимулювати повторні звернення. Тому менеджер має поєднувати творчі рішення з дисципліною аналітики: відстеженням охоплення, активності, якості лідів, характеру зворотного зв'язку та внеску соціальних мереж у продажі [13]. У цьому сенсі SMM є не периферією, а повноцінним елементом системи управління відносинами та збутом.

Необхідно зазначити, що поняття фасилітації зберігає центральне значення. Фасилітатор у маркетингово–збутовому контурі — це не лише організатор внутрішньої дискусії, а особа, здатна перетворювати колективний інтелект команди на ринково корисні рішення. Саме через фасилітацію менеджер може залучити співробітників до генерації ідей щодо нових каналів продажу, покращення сервісу, побудови програм лояльності, підвищення якості комунікацій із клієнтами, створення нових контентних рубрик для соціальних мереж та розробки крос–продажних сценаріїв [5; 6].

Фасилітаційна роль особливо цінна тоді, коли потрібно забезпечити взаємодію між відділами маркетингу, продажів, сервісу та комплаєнсу. На практиці саме розрив між цими функціями часто призводить до того, що компанія обіцяє одне, продає інше, а після продажу комунікує ще в іншій логіці. Креативний менеджер має забезпечити єдиний змістовий простір, у якому маркетингові повідомлення, аргументи продажу та післяпродажний супровід не суперечать одне одному.

Клієнтоорієнтованість трактується як здатність менеджера формувати рішення, спираючись на реальний досвід споживача, а не на внутрішні уявлення компанії про цінність. Це вимагає не лише емпатії, а й системного збирання сигналів із ринку, спостереження за поведінкою клієнтів, аналізу заперечень, скарг, повторних звернень і реакцій у соціальних мережах [8; 10]. Креатив–

ний менеджер повинен використовувати такі сигнали як джерело для інновацій у сервісі, продукті та комунікації.

Цифрові комунікації відображають перехід від одномоментної рекламної дії до постійної мережевої взаємодії. Цифрові канали дозволяють швидко тестувати повідомлення, сегментувати аудиторії, персоналізувати контент і вимірювати ефективність майже в реальному часі. Водночас це підвищує вимоги до менеджера: він має уміти діяти в умовах інформаційного перевантаження, прискорених циклів зворотного зв'язку та високої публічності бренду [13]. Тому цифрова креативність повинна бути поєднана з відповідальністю, швидкістю реагування та вмінням тримати цілісність позиціонування компанії.

Сучасне бачення конкурентоспроможності бізнес–структур дедалі більше пов'язується із застосуванням актуальних маркетингових технологій та практичних маркетингових інструментів [11]. Це дає підстави розглядати креативні ролі менеджера не як сукупність абстрактних рис лідерства, а як здатність добирати, поєднувати й адаптувати конкретні інструменти відповідно до ринкової ситуації, потреб клієнтів і цілей комунікації.

Не менш важливим є підхід, за яким формування конкурентоспроможності доцільно пов'язувати з управлінням креативним потенціалом [12]. У такому ракурсі роль менеджера полягає не стільки у продукуванні ідей одноосібно, скільки в організації такого середовища взаємодії, де творчі можливості працівників трансформуються у прикладні рішення для ринку, системи збуту та комунікаційної діяльності підприємства.

Окремого значення набуває впровадження інструментів цифровізації, розвиток бізнес–комунікацій, використання технологій штучного інтелекту та цифрових маркетингових рішень у комерційній діяльності [13]. Для сфери SMM і управління продажами це має принципове значення, оскільки персоналізація контенту, автоматизація взаємодії з клієнтами та аналітика їхньої поведінки вже фактично стали необхідними умовами результативної роботи.

Практична апробація зазначених положень була здійснена на базі ТОВ «ФК «КРЕДИТ ІНВЕСТ ПАРТНЕР». Наприкінці 2024 року під час стратегічної сесії керівництва, засновників і провідних фахівців було ухвалено рішення протягом 2025 року проводити щотижневі зустрічі всього колективу з метою обговорення ідей та інновацій, запропонованих працівниками. Відповідальною особою за фасилітацію визначено заступника директора товариства. Принципами роботи стали рівність голосів, спільна орієнтація на результат і матеріальне стимулювання найбільш цінних ідей.

З маркетингово–збутової точки зору цей кейс важливий тим, що значна частина ідей стосувалася не лише внутрішніх процесів, а й удосконалення інструментів взаємодії з клієнтами. Зокрема, серед пріоритетних напрямів були покращення оцінки ризиків, створення крос–продажів, оптимізація програмного забезпечення, удосконалення комплаєнс–процедур та фінансових потоків. Усі ці напрями прямо або опосередковано впливають на клієнтський досвід, швидкість обслуговування, якість консультацій і довіру до компанії.

Наведені дані свідчать, що найбільшу кількість ініціатив було сформовано у площині оптимізації програмного забезпечення, що опосередковано підтверджує актуальність цифровізації для сервісних, збутових і комунікаційних процесів компанії. Водночас окремий інтерес становить блок ідей щодо крос–продажів, оскільки саме він без–

**Таблиця 1. Результативність генерації та впровадження ідей у розрізі напрямів покращення діяльності компанії**

| Показник | Усього ідей | Не розглядається впровадження | У стадії впровадження | Впроваджені у 2025 р. |
|---|---|---|---|---|
| Покращення оцінки ризиків | 16 | 8 | 5 | 3 |
| Створення крос–продажів | 5 | 3 | 2 | 0 |
| Покращення програмного забезпечення | 54 | 20 | 19 | 15 |
| Покращення комплаєнс | 5 | 2 | 0 | 3 |
| Оптимізація фінансових потоків | 7 | 5 | 0 | 2 |
| Усього | 87 | 38 | 26 | 23 |

*Джерело: побудовано авторами.*

**Таблиця 2. Вплив впроваджених фасилітаційно–маркетингових заходів на фінансові результати компанії**

| Показник | 2024 рік, тис. грн | 2025 рік, тис. грн | Приріст, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Обсяг реалізації | 27 410 | 41 219 | 13 809 |
| Чистий прибуток | 20 152 | 26 379 | 6 227 |

*Джерело: побудовано авторами.*

посередньо пов'язаний з управлінням продажами та маркетингом відносин. Фактично команда генерувала пропозиції, спрямовані на глибше використання клієнтської бази, розширення продуктового контакту з наявними споживачами та підвищення середньої цінності взаємодії з одним клієнтом.

Порівняння фінансових результатів показує, що обсяг реалізації зріс на 13 809 тис. грн, а чистий прибуток — на 6 227 тис. грн. Звісно, така динаміка не може пояснюватися лише внутрішньою креативністю колективу. Однак кейс переконливо демонструє, що фасилітаційно організована генерація ідей у поєднанні з орієнтацією на клієнта, продажі та комунікації створює відчутний бізнес–ефект.

Особливої уваги заслуговує твердження Т. Амабіле про те, що креативність у компаніях частіше пригнічується, ніж підтримується, причому не через ворожість менеджерів до новизни, а через управлінські практики, які звужують автономію, погіршують якість командної взаємодії або роблять помилку надто дорогою [3]. У площині маркетингу відносин і продажів це означає, що менеджер повинен створити середовище, де працівники не бояться пропонувати нові сценарії комунікації з клієнтами, нові формати сервісу чи нестандартні підходи до роботи із запереченнями.

З огляду на це доцільно виокремити шість груп управлінських практик, що визначають, чи буде креативність конвертована у маркетинговий і збутовий результат: 1) наявність змістовного виклику; 2) свобода дій і автономія; 3) достатність ресурсів; 4) якість робочої групи; 5) заохочення з боку керівника; 6) організаційна підтримка [3]. Усі вони безпосередньо впливають на те, чи зможе менеджер реалізувати ролі фасилітатора, комунікатора, продавця–консультанта та цифрового модератора.

Таким чином, креативний менеджер у сучасній компанії має діяти одночасно у трьох пов'язаних вимірах. У вимірі маркетингу відносин він вибудовує довіру та сталі партнерства. У вимірі управління продажами він організує процес перетворення попиту у дохід. У вимірі SMM він формує постійну цифрову присутність, що підтримує діалог із ринком і посилює результативність збуту. Поєднання цих вимірів і становить ту модернізовану логіку креативних ролей менеджера, яка відповідає сучасним умовам.

**Висновки**

Креативні ролі менеджера є значно ширшими, ніж індивідуальна здатність до продукування нових ідей. У сучасній економіці вони повинні бути інтегровані в систему маркетингу відносин, управління продажами та SMM–комунікацій. Доведено, що менеджер одночасно має виступати фасилітатором внутрішньої командної взаємодії, архітектором клієнтського досвіду, координатором збутового процесу та модератором цифрового контенту. Саме така багатовимірна рольова модель забезпечує перетворення креативності на конкурентні переваги підприємства [1–13].

Практичний кейс ТОВ «ФК «КРЕДИТ ІНВЕСТ ПАРТНЕР» підтвердив, що фасилітаційне залучення персоналу до генерації ідей, зорієнтованих на покращення сервісу, крос–продажів, програмного забезпечення, комунікаційних процесів і маркетингових інструментів, може мати відчутний економічний ефект. Водночас формування теоретичного підґрунтя висновку щодо забезпечення конкурентоспроможності бізнес–структур у сучасних умовах спирається на наукові положення про визначальну роль маркетингових інструментів, управління креативним потенціалом, цифровізації та розвитку цифрових маркетингових технологій [11–13].

Перспективами подальших досліджень є розробка системи показників оцінювання ефективності креативних ролей менеджера у розрізі окремих каналів комунікації, стадій воронки продажів і типів клієнтських відносин, а також формування методики узгодження KPI маркетингу, продажів та SMM у єдиній управлінській системі.

**Список використаних джерел:**

1. Mintzberg H. Management: The Nature and Structure of Organizations. New York: Harper Business, 2021. 626 p.

2. Belbin R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. Oxford: Butterworth–Heinemann, 1981. 230 p.

3. Amabile T. Component Theory of Creativity. Harvard Business School Working Paper No. 12–096, 2012. 25 p.

4. de Bono E. Six Thinking Hats. London: Penguin, 2016. 192 p.

5. Brown T. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: Harper Collins, 2009. 272 p.

6. Вілкінсон М. Секрети фасилітації. SMART–посібник із результативної роботи в групі. Київ: Фабула, 2023. 512 с.

7. Scarlet H. Neuroscience for Organizational Change. London: Kogan Page, 2025. 360 p.

8. Безтелесна Л. І. Управління продажами: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2023. 108 с.

9. Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажі та управління продажами: навч. посіб. Київ: ЮНІТІ–ДАНА, 2017. 621 с.

10. Рекхем Н. SPIN–продажі. Київ: Манн, Іванов і Фербер, 2018. 336 с.

11. Васильчак С. В., Петриняк У. Я., Дубина М. П., Соловій С. Б. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності бізнес структур в умовах інтеграції до ЄС. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 12 (259). С. 5–12.

12. Васильчак С. В., Петриняк У. Я., Соловій С. Б., Вівчарук О. М. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності бізнес структур в умовах інтеграції до ЄС. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1 (260). С. 11–19.

13. Васильчак С. В., Соловій С. Б., Дубина М. П., Марциновський В. В. Удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес–структур торговельної галузі в Україні в умовах цифрової економіки, розвитку штучного інтелекту та інтеграційних процесів. Формування ринкових відносин в Україні. 2025. № 3 (286). С. 158–165.

**References:**

1. Mintzberg, H. (2021). Management: The Nature and Structure of Organizations. New York: Harper Business.

2. Belbin, R. M. (1981). Management Teams: Why They Succeed or Fail. Oxford: Butterworth–Heinemann.

3. Amabile, T. (2012). Component Theory of Creativity. Harvard Business School Working Paper, 12–096.

4. de Bono, E. (2016). Six Thinking Hats. London: Penguin.

5. Brown, T. (2009). Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: Harper Collins.

6. Vilkinson, M. (2023). Sekrety fasylitatsii. SMART–posibnyk iz rezultatyvnoi roboty v hrupi [The Secrets of Facilitation. A SMART Guide to Effective Group Work]. Kyiv: Fabula [in Ukrainian].

7. Scarlet, H. (2025). Neuroscience for Organizational Change. London: Kogan Page.

8. Beztelesna, L. I. (2023). Upravlinnia prodazhamy: navch. posib. [Sales Management: textbook]. Rivne: NU–VHP [in Ukrainian].

9. Jobber, D., & Lancaster, G. (2017). Prodazhi ta upravlinnia prodazhamy: navch. posib. [Selling and Sales Management: textbook]. Kyiv: YuNITI–DANA [in Ukrainian].

10. Rackham, N. (2018). SPIN–prodazhi [SPIN Selling]. Kyiv: Mann, Ivanov i Ferber [in Ukrainian].

11. Vasylchak, S. V., Petryniak, U. Ya., Dubyna, M. P., & Solovii, S. B. (2022). Marketynhovi instrumenty zabezpechennia konkurentospromozhnosti biznes struktur v umovakh intehratsii do YeS [Marketing instruments for ensuring the competitiveness of business structures in the context of integration into the EU]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, 12(259), 5–12 [in Ukrainian].

12. Vasylchak, S. V., Petryniak, U. Ya., Solovii, S. B., & Vivcharuk, O. M. (2023). Teoretychni osnovy doslidzhennia konkurentospromozhnosti biznes struktur v umovakh intehratsii do YeS [Theoretical foundations of the study of competitiveness of business structures in the context of integration into the EU]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, 1(260), 11–19 [in Ukrainian].

13. Vasylchak, S. V., Solovii, S. B., Dubyna, M. P., & Martsynovskyi, V. V. (2025). Udoskonalennia upravlinnia konkurentospromozhnistiu biznes–struktur torhovelnoi haluzi v Ukraini v umovakh tsyfrovoi ekonomiky, rozvytku shtuchnoho intelektu ta intehratsiinykh protsesiv [Improving the management of the competitiveness of business structures in the trade sector of Ukraine in the conditions of the digital economy, artificial intelligence development and integration processes]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, 3(286), 158–165 [in Ukrainian].

**Дані про авторів**

***Васильчак Світлана Василівна,***

д. е. н., професор, Державний університет економіки і технологій

ORCID: https//orcid.org/0000–0001–9757–1683

e–mail: vasylchak_sv@duet.edu.ua

***Жидяк Олександра Романівна,***

д. е. н., професор, Державний університет економіки і технологій

ORCID: 0000–0002–7667–439X

e–mail: zhydiak@duet.edu.ua

***Доценко Володимир Сергійович,***
аспірант Державного університету економіки і технологій; директор ТОВ «ФК «КРЕДИТ ІНВЕСТ ПАРТНЕР»
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-9889-4312
e-mail: dotsenko_vs_24699@kneu.dp.ua

**Data about the authors**
***Svitlana Vasylchak,***
Doctor of Economics, Professor, State University of Ekonomics and Technology
e-mail: vasylchak_sv@duet.edu.ua
***Oleksandra Zhydiak,***
Doctor of Economics, Professor, State University of Ekonomics and Technology
e-mail: zhydiak@duet.edu.ua
***Volodymyr Dotsenko,***
postgraduate student of the State University of Economics and Technology; Director of LLC "FC CREDIT INVEST PARTNER
e-mail: dotsenko_vs_24699@kneu.dp.ua

*Надходження статті до редакції 18.12.2025*
*Прийнято до друку 26.12.2025*
*Опубліковано 30.12.2025*