

DOI: 10.15276/EJ.03.2025.12

DOI: 10.5281/zenodo.17148643

UDC: 005.35, 005.591.6, 005.73, 005.94, 658.8

JEL: M12, M14, M31, O33, L21

НЕТВОРКІНГ І МІЖКОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ДРАЙВЕРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ В ЕКОНОМІЦІ ВРАЖЕНЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

NETWORKING AND CROSS-TEAM INTERACTION AS DRIVERS OF MANAGEMENT EFFICIENCY AND VALUE CREATION IN THE EXPERIENCE ECONOMY OF DIGITAL MARKETING

Yuliia L. Tataryntseva, PhD in Economics, Associate Professor
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-2910-9280
Email: 7518618@gmail.com

Oleksandr I. Pushkar, Doctor of Economic Sciences, Professor
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-3592-3684
Email: oleksandr.pushkar@hneu.net

Received 20.08.2025

Татаринцева Ю.Л., Пушкар О.І. Нетворкінг і міжкомандна взаємодія як драйвери підвищення ефективності менеджменту та створення цінності в економіці вражень цифрового маркетингу. Науково-методична стаття.

Метою дослідження є вивчення ролі міжкомандної взаємодії та нетворкінгу у підвищенні ефективності менеджменту та створенні цінності в економіці вражень і трансформацій. Об'єкт – процеси командної взаємодії через нетворкінг. Актуальність зумовлена пасивністю співробітників, слабкістю міжкомандних зв'язків та відсутністю культури ставити запитання. Досліджено досвід групи О.І. Пушкар та практики Google, IBM, Xerox, Boeing. Теоретичною основою є перехід від економіки досвіду до економіки трансформацій (Пайн і Гілмор). Запропоновано систему впровадження нетворкінгу: регулярні зустрічі, ротація у проєктах, мотивація до спільних результатів, розвиток лідерства. Розроблено модель формування цінностей, де команди виступають ефекторами змін, а також інструменти активації нетворкінгу: кейс-сесії, наставництво, карти ідей, гейміфікація та обмін досвідом.

Ключові слова: міжкомандна взаємодія; нетворкінг, економіка вражень, економіка трансформацій, колективний інтелект, цифровий маркетинг, організаційні зміни

Tataryntseva Yu.L., Pushkar O.I. Networking and Cross-Team Interaction as Drivers of Management Efficiency and Value Creation in the Experience Economy of Digital Marketing. Scientific and methodical article.

The purpose of the study is to study the role of inter-team interaction and networking in increasing management efficiency and creating value in the economy of impressions and transformations. The object is the processes of team interaction through networking. The relevance is due to the passivity of employees, the weakness of inter-team ties and the lack of a culture of asking questions. The experience of the O.I. Pushkar group and the practices of Google, IBM, Xerox, Boeing are studied. The theoretical basis is the transition from the experience economy to the transformation economy (Pine and Gilmore). A system for implementing networking is proposed: regular meetings, rotation in projects, motivation for joint results, leadership development. A model of value formation is developed, where teams act as effectors of change, as well as tools for activating networking: case sessions, mentoring, idea maps, gamification and exchange of experience.

Keywords: cross-team interaction, networking, experience economy, transformation economy, collective intelligence, digital marketing, organizational change

У сучасних організаціях ефективна взаємодія між командами залишається однією з ключових проблем менеджменту. Незважаючи на численні спроби впровадити механізми співпраці та обміну знаннями, багато працівників залишаються пасивними, не проявляють ініціативи і не вміють ставити конструктивні запитання. Така ситуація обмежує потенціал колективного розуму та гальмує інноваційні процеси. Особливо це помітно в умовах, коли організації прагнуть інтегрувати принципи економіки вражень, орієнтованої на створення цінності через досвід і взаємодію. Важливим елементом подолання цієї проблеми є розвиток навичок активного нетворкінгу, що дозволяє командам обмінюватися знаннями та ресурсами для досягнення спільних цілей. Досвід наукових гуртків показує, що регулярні колективні обговорення, стимулювання питань та аналіз взаємозв'язків між темами сприяють розвитку критичного мислення та креативності. Перенесення цих принципів у корпоративне середовище може підвищити ефективність міжфункціональної взаємодії та сприяти вирішенню складних управлінських задач. Крім того, інтеграція міжкомандного нетворкінгу дозволяє забезпечити стійкість системи до змін і підвищує адаптивність організації. Таким чином, актуальність дослідження полягає у пошуку механізмів стимулювання взаємодії та колективного мислення як засобу підвищення ефективності управління в умовах економіки вражень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Сучасні дослідження командної взаємодії в умовах цифрових трансформацій та економіки вражень демонструють значні зміни у підходах до організаційного розвитку [1, 2]. Маркетинг вражень як стратегія впливу на споживачів набуває особливої актуальності в умовах зміни ціннісних орієнтирів суспільства, особливо з огляду на психо-емоційний вплив цифрового контенту на поведінку споживачів [3, 4]. Епоха BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible – пер. з англ. Крихкий, Тривожний, Нелінійний, Незрозумілий) визначає нові виклики для командної роботи [5], що потребує переосмислення традиційних підходів до нетворкінгу та розробки методичних рекомендацій управління розвитком цифрового маркетингу на основі економіки вражень [4]. Командна взаємодія забезпечує синергію – ефект, при якому результати від спільної роботи команди якісно перевершують ефект від роботи окремих людей [6]. Дослідження цифрової трансформації економіки України показують важливість інтеграції інноваційних інструментів у командну діяльність та оцінки ефективності цифрового маркетингу на основі принципів економіки вражень [4, 7, 8]. Іммерсивні технології матимуть значний вплив на тенденції командної співпраці [9]. Практики використання штучного інтелекту для цифровізації процесів управління персоналом відкривають нові можливості для командної взаємодії [10]. У сучасній швидко мінливій економіці нетворкінг та співпраця стали ключовими елементами успіху в різних секторах [11]. Дизайн-мислення як інструмент розв'язання проблем у командах набуває особливої популярності [12, 13], поряд з аналізом впливу когнітивних упереджень на прийняття рішень в Agile-командах [12]. Стратегії сталого розвитку в управлінні організацією підкреслюють значення командного підходу до трансформаційних процесів, особливо в контексті переходу від економіки вражень до економіки трансформацій за концепцією Пайна і Гілмора [2, 14-17].

Мета статті – дослідити роль міжкомандної взаємодії та нетворкінгу у підвищенні ефективності менеджменту та створенні цінності в економіці вражень. Завдання дослідження:

- проаналізувати сучасні проблеми взаємодії між командами та фактори, що обмежують колективне мислення;
- дослідити досвід практики крос-командної взаємодії;
- розробити рекомендації щодо впровадження міжкомандного нетворкінгу та колективного розуму в організаціях для підвищення ефективності управління;
- обґрунтування процесу формування цінності в економіці вражень на основі міжкомандного нетворкінгу та роботи команд.

Виклад основного матеріалу дослідження

1. Сучасні проблеми взаємодії між командами. У багатьох організаціях команди працюють ізольовано одна від одної, що призводить до низької ефективності обміну знаннями та колективного мислення. Працівники часто не ставлять запитання і не взаємодіють активно через відсутність мотивації або страх виглядати некомпетентними. Існує проблема «слабких зв'язків» між відділами, коли інформація циркулює лише в межах однієї групи. Крім того, різниця в цілях та пріоритетах між командами може викликати конфлікти і затримки у прийнятті рішень. У результаті організація втрачає можливості для інновацій, оптимізації процесів і створення додаткової цінності, що особливо критично у контексті економіки вражень [1]. Проаналізовано сучасні виклики міжкомандної взаємодії в умовах пост-ковідного періоду та воєнного стану в Україні, що значно ускладнили процеси комунікації та координації робочих процесів. Виявлено, що традиційні моделі командної роботи потребують кардинального переосмислення з урахуванням обмежень безпекового характеру, зміни пріоритетів організації та психоемоційного навантаження на співробітників в умовах тривалого стресу. Узагальнення проблеми взаємодії між командами представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Проблеми взаємодії між командами

Проблема	Причина	Наслідок
1	2	3
Ізоляція команд	Відсутність спільних процесів і структур для обміну інформацією	Втрата знань, уповільнення прийняття рішень
Пасивність працівників	Недостатня мотивація, страх виглядати «некомпетентним»	Відсутність конструктивних питань і дискусій
Слабкі зв'язки між відділами	Відсутність регулярного нетворкінгу та комунікації	Обмежений обмін досвідом і ресурсами
Конфлікти через різні цілі	Невідповідність пріоритетів та KPI	Затримки у виконанні завдань, зниження ефективності
Втрата інноваційного потенціалу	Обмежене колективне мислення	Недостатнє використання можливостей для покращень і створення цінності
Складність взаємодії в дистанційному режимі	В умовах воєнного стану взаємодія ускладнена через нестабільне інтернет-з'єднання, відсутність звичного офісного середовища та психологічний стрес	Зниження ефективності командної роботи, втрата невербальних сигналів, зменшення спонтанного обміну ідеями

Продовження таблиці 1

1	2	3
Технічні бар'єри спілкування	Обмежений доступ до якісного інтернету, застарілі пристрої, відсутність необхідного програмного забезпечення	Перебої у зв'язку, затримки в передачі інформації, неможливість повноцінної участі в онлайн-зустрічах
Відсутність неформального спілкування	Втрата можливості спонтанних розмов «біля кавоварки», обідніх перерв, коридорних дискусій	Погіршення міжособистісних стосунків, зниження рівня довіри, втрата креативних ідей
Синдром «цифрової втоми»	Постійні відеоконференції, необхідність концентрації на екрані, відсутність фізичної активності	Зниження концентрації уваги, швидка втомлюваність, погіршення якості рішень

Джерело: складено авторами за матеріалами [9, 11]

Аналіз сучасних проблем взаємодії між командами показує, що їхні основні причини пов'язані з відсутністю мотивації, слабкими комунікаційними зв'язками та розбіжностями у цілях різних відділів. Ці фактори обмежують колективне мислення, уповільнюють прийняття рішень і знижують здатність організації до інновацій. Для підвищення ефективності міжкомандної взаємодії необхідно впроваджувати регулярний нетворкінг, створювати умови для обміну знаннями та формувати культуру відкритого обговорення. Такий підхід сприятиме розвитку колективного розуму та підвищенню цінності для організації, що особливо актуально в умовах економіки вражень.

2. Сучасний досвід кросс-функціональної взаємодії.

У сучасному науковому середовищі важливим аспектом є розвиток критичного мислення та навичок постановки питань. Ці компетенції сприяють не лише глибшому розумінню досліджуваних тем, але й формуванню здатності до самостійного аналізу та аргументації. Одним із прикладів ефективної організації наукової роботи є науковий гурток під керівництвом доктора економічних наук, професора О. І. Пушкаря, завідувача кафедри комп'ютерних систем і технологій Харківського національного економічного університету ім. Семе́на Кузне́ця. У цьому гуртку аспіранти та молоді науковці мають можливість не лише презентувати свої дослідження, але й активно взаємодіяти, ставити питання та отримувати зворотний зв'язок. Аналіз механізмів розвитку критичного мислення представлено в табл. 2.

Таблиця 2. Аналіз механізмів розвитку критичного мислення

Механізм	Опис	Результат
Регулярні зустрічі	Щомісячні доповіді з обговоренням результатів досліджень	Підвищення наукової самостійності, розвиток навичок публічного виступу
Ставлення питань	Обов'язкове ставлення питань доповідачу під час обговорення	Розвиток критичного мислення, вміння аналізувати та синтезувати інформацію
Роль керівника	Активне стимулювання до самостійного пошуку відповідей на питання	Формування наукової ініціативності, розвиток дослідницьких навичок
Інтеграція знань	Пошук зв'язків між різними аспектами досліджень під час обговорень	Формування цілісного наукового світогляду, розвиток міждисциплінарного мислення

Джерело: складено авторами за матеріалами [8, 9, 11]

Цей успішний досвід доцільно вивчити і перенести на сферу управління командами на підприємствах. Оскільки в реальних умовах, управлінці намагаються створити умови для взаємодії, але це не завжди вдається реалізувати. Основні механізми, що сприяють розвитку нетворкінгу, з досвіду ведення наукового гуртка включають:

1. Регулярні зустрічі та обговорення. Кожні 4 тижні учасники гуртка готують доповіді про результати своїх досліджень. Це дозволяє не лише перевірити власні досягнення, але й отримати зворотний зв'язок від колег, що стимулює до глибшого аналізу та рефлексії.

2. Активне ставлення до питань. Під час доповідей акцент робиться на важливості постановки запитань. Кожен учасник зобов'язаний ставити питання доповідачу, що сприяє розвитку критичного мислення та вміння аналізувати інформацію з різних точок зору.

3. Роль керівника. Керівник гуртка активно стимулює учасників до самостійного пошуку відповідей на поставлені питання, що сприяє розвитку наукової самостійності та ініціативності.

4. Інтеграція знань. Під час обговорень учасники вчаться знаходити зв'язки між різними аспектами досліджень, що сприяє формуванню цілісного наукового світогляду.

Розглянемо приклади ефективного використання кросс-функціональних команд для розвитку критичного мислення та інновацій. Зокрема, компанія Google розробила методологію Design Sprint, яка передбачає формування команд з представників різних функцій для швидкого тестування ідей та отримання зворотного зв'язку. Цей підхід сприяє розвитку навичок постановки питань та критичного аналізу на всіх етапах розробки продукту.

Інші компанії, такі як IBM, Xerox та Boeing, також використовують кросс-функціональні команди для вирішення складних завдань. Наприклад, IBM впровадила підхід Enterprise Design Thinking, який об'єднує фахівців з різних областей для створення інноваційних рішень. Xerox використовує міжфункціональні команди для підтримки процесів якості та впровадження нових технологій. Boeing застосовує методології Lean та Design Thinking для оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності командної роботи (табл. 3).

Таблиця 3. Світовий досвід кросс-командної взаємодії

Компанія	Практика	Суть	Результат
Google	Design Sprint	5-денна інтенсивна робота команди над проблемою: обговорення → прототип → тестування на користувачах	Швидке тестування ідей, менші ризики, критичне мислення, ранній зворотний зв'язок
IBM	Крос-функціональні команди (Enterprise Design Thinking)	Постійні змішані команди з різних відділів, фокус на потребах клієнта	Рішення складних задач, прискорення інновацій, ефективніші процеси
Xerox	Міжфункціональні проекти	Тимчасові групи з різних відділів для вирішення конкретних проблем	Нові продукти й послуги, швидше впровадження, краща комунікація
Boeing	Спільні робочі групи (Lean + Design Thinking)	Команди інженерів, дизайнерів і менеджерів для оптимізації виробництва	Оптимізація витрат, підвищення якості, культура відкритого обговорення

Джерело: складено авторами за матеріалами [8, 9, 11]

Аналіз досвіду наукового гуртка та світових компаній свідчить про ефективність кросс-функціональної взаємодії у розвитку критичного мислення та навичок постановки питань [9, 11]. Регулярні обговорення, активне ставлення до питань та інтеграція знань сприяють формуванню цілісного світогляду та розвитку наукової самостійності. Впровадження подібних практик у корпоративному середовищі може значно підвищити ефективність командної роботи та сприяти інноваційному розвитку організацій [12, 13].

3. Рекомендації щодо впровадження міжкомандного нетворкінгу та колективного розуму в організаціях.

В умовах зростаючої складності бізнес-середовища та високої динаміки змін ефективність управління дедалі більше залежить від здатності організацій формувати та підтримувати культуру співпраці між командами [15, 16]. Досвід наукових гуртків, практики світових корпорацій та підходи, описані в сучасній теорії менеджменту, доводять, що міжкомандний нетворкінг і колективний розум є ключовими чинниками розвитку інноваційного потенціалу організацій [9, 13]. Саме тому актуальним завданням стає створення умов, за яких колективне обговорення, постановка запитань та критичне мислення будуть не лише побічними процесами, а й усвідомлено вбудованими у структуру управління.

Однією з найважливіших передумов формування колективного інтелекту є інституціалізація регулярних міжкомандних зустрічей [9]. Організації доцільно запроваджувати практику циклічних робочих сесій, де представники різних підрозділів презентують результати своєї роботи та отримують коментарі від колег. Це створює ефект взаємного навчання, підвищує рівень довіри між учасниками та забезпечує постійний обмін ідеями [20]. Регулярність і відкритість таких зустрічей дозволяють поступово формувати культуру «колективного розуму», де кожна команда є не лише виконавцем вузьких завдань, а й повноцінним учасником ширшої інтелектуальної взаємодії.

Другою рекомендацією є стимулювання культури запитань і розвитку критичного мислення. Як свідчить досвід наукових гуртків, постійна практика формулювання питань до доповідача розвиває у членів команди здатність мислити глибше та не обмежуватися поверхневим сприйняттям інформації [12]. Застосування такого підходу в бізнес-середовищі допоможе уникнути пасивності учасників, знизить ризики некритичного сприйняття рішень і водночас підвищить якість дискусій.

Третім напрямом є ротація учасників у крос-функціональних проектах. Практика провідних світових компаній підтверджує, що тимчасове об'єднання фахівців з різних підрозділів у спільні робочі групи сприяє появі інноваційних ідей, пришвидшенню вирішення складних завдань і формуванню довіри між командами [11]. Завдяки такій мобільності учасники не лише діляться досвідом, а й отримують нові перспективи бачення проблем, що особливо важливо в умовах економіки вражень, де взаємозв'язки та новаторство стають визначальними факторами конкурентоспроможності [2, 3].

Окремої уваги заслуговує питання мотивації. Ефективність колективного розуму зростає за умови, що команди відчують цінність взаємодії не лише для виконання власних завдань, але й для стратегічних цілей організації [14]. Саме тут актуальною є концепція «економіки вражень», яка передбачає, що спільний результат розглядається не просто як набір виконаних KPI, а як створення унікального досвіду взаємодії, що формує довготривалу залученість [21].

Нарешті, ключову роль відіграє розвиток лідерських компетенцій. Ефективний лідер здатен інтегрувати людей навколо спільної мети, сформувати атмосферу довіри та стимулювати їхню причетність до процесу змін [10]. Важливо, щоб керівники команд оволодівали навичками фасилітації колективних дискусій, вміли координувати міжкомандну взаємодію та виступали каталізаторами формування

«колективного інтелекту» в умовах цифрової трансформації економіки [8]. Рекомендації з упровадження міжкомандного нетворкінгу та колективного розуму представлені в табл. 4.

Таблиця 4. Рекомендації з упровадження міжкомандного нетворкінгу та колективного розуму

Рекомендація	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Регулярні міжкомандні зустрічі	Циклічні робочі сесії з обговоренням результатів і проблем	Підвищення рівня довіри, розвиток колективного мислення
Культура запитань і критичного мислення	Обов'язкове формулювання питань до кожної презентації	Активізація учасників, зростання якості дискусій
Ротація учасників у проєктах	Формування тимчасових крос-функціональних груп	Інноваційні рішення, швидше вирішення складних завдань
Мотивація на спільний результат	Орієнтація на створення унікального досвіду взаємодії	Підвищення залученості та довготривалої лояльності
Розвиток лідерських компетенцій	Навчання фасилітації та управлінню груповою динамікою	Інтеграція команд, ефективне управління змінами

Джерело: власна розробка авторів

Запропоновані рекомендації демонструють, що міжкомандний нетворкінг і колективний розум можуть стати основою ефективного управління в сучасних організаціях. Їх упровадження дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й формувати нову корпоративну культуру, засновану на довірі, інноваційності та залученості. Це особливо актуально в умовах економіки вражень, де конкурентною перевагою стає не стільки технологія чи продукт, скільки здатність організації створювати спільний ціннісний досвід як для співробітників, так і для клієнтів.

4. Формування цінності в економіці вражень на основі міжкомандного нетворкінгу та роботи команд

У сучасній теоретико-практичній площині економіка вражень, започаткована Пайном і Гілмором, трансформується у нову ціннісну парадигму – економіку трансформацій. У книзі *The Experience Economy* [17] автори окреслюють прогресію економічної цінності: від сировини та товарів до послуг, досвідів, а згодом – трансформацій. Тільки коли клієнт отримує результат зміни (transformation), це стає вищим рівнем ціннісної пропозиції, адже така взаємодія формує не просто спогад, а глибоку, тривалу зміну в людині є – «клієнт є продуктом» [18].

Пайн пояснює: «Коли ви стягуєте плату за досягнутий клієнтом результат – тоді ваша пропозиція належить до економіки трансформацій» [18]. Трансформації – це не просто спожитий досвід; це глибинна метаморфоза, що надає тривалий ефект і залишається в особистості, а не зникає як враження. Саме тому трансформація цінується вище, ніж просто запам'ятовуваний досвід. Анонсований перехід до повноцінної економіки трансформацій характеризується тим, що Пайн та Гілмор планують випустити окрему книгу, присвячену цьому явищу, – орієнтовано у 2026 році [18]. Це свідчить про зростаючу актуальність теми.

У контексті міжкомандного нетворкінгу ці ідеї набувають практичного значення. Команди, які співпрацюють, обмінюються знаннями та ставлять спільні виклики — створюють не лише ефективні результати, а й досвід, що трансформує внутрішню культуру організації. У такому підході нетворкінг і колективні процеси стають каталізаторами спільних інсайтів, що спонукають до глибших рефлексій. Команда стає «ефліктором» у внутрішньому перетворенні організаційного мислення. колектив виступає каталізатором трансформаційних процесів у системі управління. Взаємодія між учасниками команди створює умови для:

- активізації когнітивних процесів – обговорення, постановка запитань, критичне осмислення ідей сприяють формуванню нових підходів до вирішення завдань;
- формування колективного інтелекту – об'єднання індивідуальних точок зору в єдину систему дозволяє знизити ризик когнітивних викривлень і забезпечує більш обґрунтовані управлінські рішення;
- ініціювання змін у культурі організації – завдяки нетворкінгу команди стають не лише інструментом оперативної координації, а й засобом довготривалої трансформації мислення, яке орієнтується на відкритість, гнучкість та інноваційність;

Таким чином, команда в умовах міжорганізаційного нетворкінгу виконує роль тригера, що запускає механізми колективної рефлексії та подальшого розвитку організаційної культури. У цьому розумінні термін «ефліктор» можна інтерпретувати як провідний чинник (driver) внутрішніх змін, що забезпечує перехід від індивідуального до колективного рівня трансформації знань і управлінських практик.

Економіка вражень – це потужна платформа, а економіка трансформацій – природний її розвиток. Команди не просто створюють досвід; вони активно сприяють перетворенню співробітників у більш рефлексивних, адаптивних учасників організаційних процесів.

У сучасних умовах конкуренції ключовим завданням організацій є не лише створення якісного продукту, а й формування ціннісного досвіду споживача. Цього можна досягти завдяки налагодженій командній взаємодії, яка забезпечує міждисциплінарний підхід, інтеграцію знань та формування унікальних сервісів. Практика крос-командного нетворкінгу стає основою переходу від економіки вражень до економіки трансформацій.

Командна взаємодія відіграє ключову роль у формуванні цінності як в економіці вражень, так і в економіці трансформацій. У сфері вражень крос-функціональні команди, які об'єднують дизайн, маркетинг і технології, створюють комплексні рішення та забезпечують високу якість сервісу завдяки постійному обміну зворотним зв'язком. Це дозволяє організаціям швидко реагувати на потреби ринку, а споживачам отримувати емоційно насичений досвід, довіру й задоволення. В економіці трансформацій співпраця команд у галузях аналітики, психології та сервісного дизайну дає змогу розробляти індивідуалізовані рішення та нові бізнес-моделі, зосереджені на персоналізації. Для організації це означає вихід на інноваційний рівень розвитку, а для споживача — можливість особистісних змін, трансформації поведінки та довгострокової взаємодії з брендом. Ця ідея представлена на рис. 1.

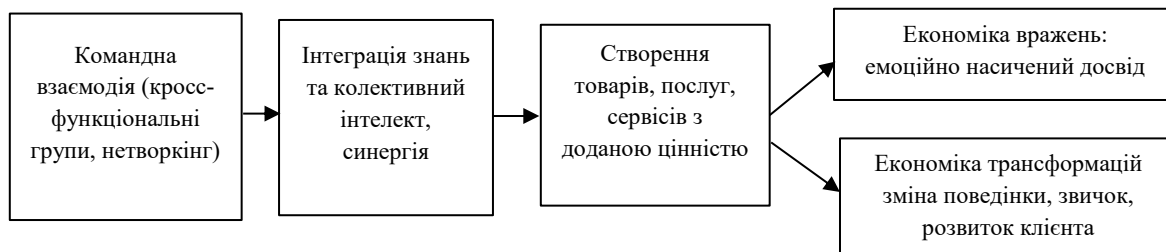


Рисунок 1. Командна взаємодія через нетворкінг в економіці вражень і трансформацій

Джерело: власна розробка авторів

На рис. 1 відображено, як командна взаємодія через нетворкінг переходить у створення продуктів і сервісів, що спершу формують враження, а потім – трансформують клієнта. Цей підхід демонструє, що ефективна робота організації починається з побудови горизонтальної кооперації між командами та учасниками різних функцій, де справжній нетворкінг – це не просто обмін візитками чи фраза «давайте підтримувати контакт», а активне занурення у спільну роботу, взаємний обмін знаннями та ідеями, де кожен доповнює інших і підживлює колективний інтелект. Саме через таку інтеграцію знань формуються нові концепції та інноваційні продукти, які мають не тільки практичну цінність, а й емоційну привабливість, здатність персоналізуватися під конкретного споживача. На наступному рівні ці продукти починають формувати економіку вражень – вони створюють унікальні емоційні переживання, які запам'ятовуються, мотивують і відрізняють бренд на ринку, а фінальна трансформація клієнта проявляється у змінах його поведінки, розвитку компетенцій і нових моделях сприйняття світу. Таким чином, від командної взаємодії в середині організації поступово ескалується цінність, що виходить назовні і стає основою для глибинного впливу на клієнта та його досвід.

Активізувати цей процес реально через структури, які заохочують спільну роботу і створюють справжній нетворкінг, як у прикладі гуртка Пушкаря О.І.: не просто збирати людей у кімнати, а формувати малі групи для спільного вирішення завдань, обмінюватися реальними кейсами, ділитися помилками та успіхами, проводити міні-воркшопи, де кожен учасник відчуває свою причетність і вплив на результат. Важливо давати контекст і спільну мету, що стимулює колективне мислення, а також використовувати інструменти для інтеграції знань – інтерактивні карти, спільні платформи для ідей, живі демонстрації продуктів (табл. 5).

Таблиця 5. Інструменти активізації реального нетворкінга в команді

Інструмент	Опис	Як працює на практиці
Малі робочі групи / кросс-функціональні команди	Формування команд з різних відділів або експертиз	Дають можливість обмінюватися знаннями і досвідом, стимулюють колективне мислення
Спільні кейс-сесії / воркшопи	Робота над реальними завданнями компанії або ринку	Учасники спільно генерують ідеї, тестують рішення, бачать практичний результат
Mentoring / buddy-системи	Партнерство старшого і молодшого співробітника, або обмін досвідом між колегами	Прискорює навчання, створює тісні контакти, забезпечує передачу знань
Інтерактивні карти ідей / онлайн-дошки	Візуалізація думок і ідей команди	Кожен бачить внесок інших, можна комбінувати ідеї, синтезувати знання
Регулярні «швидкі зустрічі» / coffee chats	Короткі неформальні зустрічі для обміну ідеями	Знімає бар'єри, формує довіру і горизонтальні зв'язки
Демонстрації прототипів / продуктів	Презентація проміжних результатів проєктів	Мотивує ділитися ідеями, бачити вплив свого внеску на спільний результат
Гейміфікація командної взаємодії	Використання ігор, викликів та балів для спільної роботи	Стимулює участь, залученість та активну комунікацію
Обмін помилками і кейсами	Обговорення невдач і досягнень у команді	Формує культуру відкритості, учить швидко адаптуватися і брати ідеї один у одного

Джерело: власна розробка авторів

Таким чином, нетворкінг перестає бути декларацією і стає активним процесом, який перетворює внутрішню командну взаємодію на інновації та трансформаційний досвід для клієнта. Це підтверджує, що міжкомандний нетворкінг є стратегічною умовою стійкого розвитку сучасних організацій. Формування культури співпраці здебільшого – це не лише інструмент управління, а стратегічний ресурс, який перетворює організацію та її членів, створюючи не зовнішню ефективність, а глибоку цінність.

Висновки

Проведене дослідження ролі міжкомандної взаємодії та нетворкінгу у підвищенні ефективності менеджменту й формуванні цінності в економіці вражень дало можливість сформулювати низку наукових і практичних узагальнень.

По-перше, проаналізовано ключові проблеми міжкомандної взаємодії в сучасних організаціях. Виявлено такі обмежувальні фактори, як ізоляція команд, недостатній рівень довіри між відділами, слабкі горизонтальні комунікації та пасивність співробітників, що призводить до зниження потенціалу колективного мислення.

По-друге, досліджено світовий та вітчизняний досвід впровадження крос-функціональних команд у провідних компаніях (Google, IBM, Xerox, Boeing), а також у практиці наукових колективів. Показано, що такі форми взаємодії сприяють розвитку критичного мислення, зростанню інноваційної активності та посиленню адаптивності організацій до зовнішніх викликів.

По-третє, запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності управління на основі міжкомандного нетворкінгу. Серед них – впровадження регулярних зустрічей для обміну ідеями, створення культури запитань, ротація учасників між командами, а також розвиток лідерських компетенцій, орієнтованих на співпрацю та довгострокове партнерство.

По-четверте, обґрунтовано процес формування цінності в економіці вражень через інтеграцію міжкомандної взаємодії та колективного розуму в управлінську практику. Показано, що в умовах переходу до економіки трансформацій саме команди стають каталізаторами організаційних змін, формуючи для клієнтів не лише емоційний досвід, а й нові можливості для розвитку.

По-п'яте, визначено перспективи подальших досліджень. Вони пов'язані з розробкою методичного інструментарію для оцінки ефективності міжкомандного нетворкінгу, а також з аналізом впливу цифрових технологій на формування командної взаємодії в умовах гібридної роботи та діджиталізації бізнес-процесів.

Отримані результати засвідчують, що розвиток міжкомандної взаємодії та нетворкінгу є одним із ключових факторів створення доданої цінності в економіці вражень і може слугувати основою для трансформаційних змін в організаціях. Автори висловлюють подяку Літній школі цифрової гуманітаристики (Львів, Український католицький університет, 2025) за надані матеріали та лекційні курси, які стали основою для цієї статті.

Abstract

The applied aspect of studying the role of cross-team interaction and networking in enhancing management efficiency and creating value in the experience and transformation economy is disclosed through the analysis of modern organizational practices and the modeling of a system of collective development. The results of assessing the impact of inter-team collaboration on the activation of critical thinking, innovativeness, and value creation at the organizational level are presented.

The relevance of the research is determined by the widespread passivity of employees, the lack of a culture of constructive questioning, and the weakness of inter-team ties, which reduce managerial effectiveness and limit the potential of the experience economy. The study examines the experience of the research group led by O.I. Pushkar as a model of critical thinking development, as well as global practices of cross-functional collaboration at Google, IBM, Xerox, and Boeing.

The theoretical framework is based on the transition from the experience economy to the transformation economy according to Pine and Gilmore's model. By means of comparative analysis and modeling, a system of recommendations for the implementation of inter-team networking has been substantiated, including regular cross-team meetings, development of a culture of questioning, rotation of participants in cross-functional projects, motivation for joint results, and leadership competence development.

A model of value formation has been developed in which teams act as effectors of organizational change. Tools for activating real networking have been proposed, such as small working groups, joint case sessions, mentoring systems, interactive idea maps, prototyping, gamification, and experience sharing. This approach makes managerial processes more innovative and turns team interaction into a driver of the transformation economy.

Список літератури:

1. Економіка вражень і природокористування: принципи інклюзивності та сталості: монографія (2021) / за наук. ред. Хумарової Н.І.; НАН України, ДУ «Ін-т ринку і екон.-скол. дослідж. НАН України». Одеса: ДУ «ІРЕД НАНУ». 506 с. DOI: 10.31520/978-966-02-9838-5.

2. Жупікова Н. (2024). Товарна економіка – у минулому, зараз час економіки вражень. NV Business. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/4mfVieG>.
3. Семенда Д.К., Семенда О.В. (2024). Маркетинг вражень: пошук оптимальної стратегії впливу на поведінку споживачів в умовах зміни ціннісних орієнтирів суспільства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (11). DOI: 10.54929/2786-5738-2024-11-04-01.
4. Татаринцева Ю. (2025b). Methodological recommendations for assessing the effectiveness of digital marketing based on the principles of the experience economy. Economic Journal Odessa Polytechnic University, 1(31), 69-76. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.7
5. Татаринцева, Ю. (2025a). Methodical recommendations of management development of digital marketing based on economics impressions. Economic Journal Odessa Polytechnic University, 2(32), 106-113. DOI: 10.15276/EJ.02.2025.12.
6. Driskell, T., Driskell, J., Burke, S., Salas, E. (2017). Team roles: A review and integration. Small Group Research, 48(6), 482-511. DOI: 10.1177/1046496417711529.
7. Національний інститут стратегічних досліджень. (2023, липень). Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/4mdB7xW>.
8. Національний інститут стратегічних досліджень. (2024, січень). Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/4nr6Ah1>.
9. Morrison, R. (2024). 8 huge team collaboration trends to watch in 2024. UC Today. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uctoday.com/collaboration/8-huge-team-collaboration-trends-to-watch-in-2024>.
10. Кравчук О.І., Варіс І.О., Перкова М.В. (2023). Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (8). DOI: 10.54929/2786-5738-2023-8-04-06.
11. Smith, J., Johnson, A. (2024). Networking and collaboration: Building success in the modern economy. ResearchGate. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/385525322_Networking_and_Collaboration_Building_Success_in_the_Modern_Economy.
12. Осичка О.В., Ясинська С.Ю. (2024а). Вплив когнітивних упереджень на прийняття рішень в Agile-командах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (16). DOI: 10.54929/2786-5738-2024-16-04-16.
13. Осичка О.В., Ясинська С.Ю. (2024б). Дизайн-мислення: ключ до розв'язання проблем у сучасному бізнесі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (16). DOI: 10.54929/2786-5738-2024-16-04-10.
14. Коробка С.В. (2024). Стратегія сталого розвитку в управлінні організацією. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (16). DOI: 10.54929/2786-5738-2024-16-04-06.
15. OECD. (2024). OECD Digital Economy Outlook 2024 (Vol. 1). OECD Publishing. DOI: 10.1787/d30a04c9-en.
16. OECD. (2024). OECD Digital Economy Outlook 2024 (Vol. 2). OECD Publishing. DOI: 10.1787/9b2801fc-en.
17. Pine, J.B., Gilmore, J.H. (1999). The Experience Economy. Harvard Business School Press. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://archive.org/details/experienceeconom0000pine_e8a2.
18. Pine, J.B., Gilmore, J.H. (2024). The Transformation Economy. Strategic Horizons. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://strategichorizons.com/the-transformation-economy-and-you>.
19. Татаринцева, Ю.Л. (2025). Psycho-emotional impact of digital content on behavior consumers. Modeling the Development of the Economic Systems, (2), 335-341. DOI: 10.31891/mdes/2025-16-42.
20. Cui, H., Yasserli, T. (2024). AI-enhanced collective intelligence. Patterns, 5, 111074. DOI: 10.1016/j.patter.2024.101074.
21. Gouveia, S., Hernández de la Iglesia, D., Abrantes, J., López Rivero, A. (2024). Transforming strategy and value creation through digitalization? Administrative Sciences, 14, 307. DOI: 10.3390/admsci14110307.

References:

1. Khumarova, N.I. (Ed.). (2021). The experience economy and nature management: Principles of inclusivity and sustainability. NAS of Ukraine, State Institution "Institute of Market and Economic-Ecological Research of NAS of Ukraine". Odesa: SI IREED NASU. DOI: 10.31520/978-966-02-9838-5 [in Ukrainian].
2. Zhupikova, N. (2024). Commodity economy is in the past, now it's the time of the experience economy. NV Business. Retrieved from: <https://bit.ly/4mfVieG> [in Ukrainian].
3. Semenda, D.K., & Semenda, O.V. (2024). Experience marketing: Searching for the optimal strategy to influence consumer behavior under changing value orientations of society. Problems of Modern

- Transformations. Series: Economics and Management, (11). DOI: 10.54929/2786-5738-2024-11-04-01 [in Ukrainian].
4. Tatarintseva, Y. (2025b). Methodological recommendations for assessing the effectiveness of digital marketing based on the principles of the experience economy. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 1(31), 69-76. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.7 [in English].
 5. Tatarintseva, Y. (2025a). Methodical recommendations of management development of digital marketing based on economics impressions. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 2(32), 106-113. DOI: 10.15276/EJ.02.2025.12 [in English].
 6. Driskell, T., Driskell, J., Burke, S., & Salas, E. (2017). Team roles: A review and integration. *Small Group Research*, 48(6), 482-511. DOI: 10.1177/1046496417711529 [in English].
 7. National Institute for Strategic Studies. (2023, July). Digital transformation of Ukraine's economy under wartime conditions. Retrieved from: <https://bit.ly/4mdB7xW> [in Ukrainian].
 8. National Institute for Strategic Studies. (2024, January). Digital transformation of Ukraine's economy under wartime conditions. Retrieved from: <https://bit.ly/4nr6Ah1> [in Ukrainian].
 9. Morrison, R. (2024). 8 huge team collaboration trends to watch in 2024. *UC Today*. Retrieved from: <https://www.uctoday.com/collaboration/8-huge-team-collaboration-trends-to-watch-in-2024>.
 10. Kravchuk, O.I., Varis, I.O., & Pierkova, M.V. (2023). Modern practices of using artificial intelligence for digitalization of recruitment. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (8). DOI: 10.54929/2786-5738-2023-8-04-06 [in Ukrainian].
 11. Smith, J., & Johnson, A. (2024). Networking and collaboration: Building success in the modern economy. *ResearchGate*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/385525322_Networking_and_Collaboration_Building_Success_in_the_Modern_Economy [in English].
 12. Osyckha, O.V., & Yasynska, S.Yu. (2024a). The impact of cognitive biases on decision-making in Agile teams. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (16). DOI: 10.54929/2786-5738-2024-16-04-16 [in Ukrainian].
 13. Osyckha, O.V., & Yasynska, S.Yu. (2024b). Design thinking: A key to solving problems in modern business. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (16). DOI: 10.54929/2786-5738-2024-16-04-10 [in Ukrainian].
 14. Korobka, S.V. (2024). Strategy of sustainable development in organizational management. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (16). DOI: 10.54929/2786-5738-2024-16-04-06 [in Ukrainian].
 15. OECD. (2024). OECD digital economy outlook 2024 (Vol. 1). OECD Publishing. DOI: 10.1787/d30a04c9-en [in English].
 16. OECD. (2024). OECD digital economy outlook 2024 (Vol. 2). OECD Publishing. DOI: 10.1787/9b2801fc-en [in English].
 17. Pine, J.B., & Gilmore, J.H. (1999). The experience economy. *Harvard Business School Press*. Retrieved from: https://archive.org/details/experienceeconom0000pine_e8a2 [in English].
 18. Pine, J.B., & Gilmore, J.H. (2024). The transformation economy. *Strategic Horizons*. Retrieved from: <https://strategichorizons.com/the-transformation-economy-and-you> [in English].
 19. Tatarintseva, Y.L. (2025). Psycho-emotional impact of digital content on consumer behavior. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 335-341. DOI: 10.31891/mdes/2025-16-42 [in English].
 20. Cui, H., & Yasseri, T. (2024). AI-enhanced collective intelligence. *Patterns*, 5, 111074. DOI: 10.1016/j.patter.2024.101074 [in English].
 21. Gouveia, S., Hernández de la Iglesia, D., Abrantes, J., & López Rivero, A. (2024). Transforming strategy and value creation through digitalization? *Administrative Sciences*, 14, 307. DOI: 10.3390/admsci14110307 [in English].

Посилання на статтю:

Татаринцева Ю.Л. Нетворкінг і міжкомандна взаємодія як драйвери підвищення ефективності менеджменту та створення цінності в економіці вражень цифрового маркетингу / Ю.Л. Татаринцева, О.І. Пушкар // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2025. – № 3 (33). – С. 98-106. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No3/98.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2025.12. DOI: 10.5281/zenodo.17148643.

Reference a Journal Article:

Tataryntseva Yu.L. Networking and Cross-Team Interaction as Drivers of Management Efficiency and Value Creation in the Experience Economy of Digital Marketing / Yu.L. Tataryntseva, O.I. Pushkar // *Economic journal Odesa polytechnic university*. – 2025. – № 3 (33). – P. 98-106. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No3/98.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2025.12. DOI: 10.5281/zenodo.17148643.



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons "Attribution" 4.0.