

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 10, 2021 | 28.10.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.200](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.200)

УДК 005.72:334.7](045)

*A. B. Mazurov,  
студент магістратури, Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID ID: 0000-0002-8793-2550*

## **МЕРЕЖЕВІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ДОСВІДУ**

*A. Mazurov  
Master's student,  
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

### **NETWORK ORGANISATIONS IN THE EXPERIENCE ECONOMY**

*В статті досліджено передумови формування мережеских структур в умовах економіки досвіду. Подано визначення мережевої організації та економіки досвіду. Представлено еволюцію підходів до вивчення різних форм мережеских об'єднань, починаючи з 1980-х рр. Виявлено основні мотиви добровільної квазіінтеграції двох чи більше фірм. Зазначено, що підприємства об'єднуються задля використання комплементарних ресурсів, економії транзакційних витрат, розподілу інвестиційних ризиків, розширення споживацької бази та зниження опортунізму фірм в межах координаційного механізму мережі. Проаналізовано відмінності міжфірмового об'єднання та мережевої організації, орієнтованої на досвід. Зауважено, що в умовах швидкої комодитизації продуктів і послуг в сучасному інтегрованому світі саме унікальний досвід взаємодії і можливість спільного створення цінності виробника та споживачів стають джерелом конкурентоспроможності бізнесу. Представлено основні передумови формування мережеских структур, орієнтованих на досвід, які доводять, кожен член мережі окремо та у складі спільної організації має переглянути підходи до створення бізнес-стратегій та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Акцентовано увагу на важливості маркетингу взаємовідносин у створенні та підтриманні мережі. Згідно отриманих результатів встановлено, що довіра та слідування принципам DART (діалог, доступність, розуміння ризиків та вигід, прозорість) є головною запорукою виконання зобов'язань учасниками кооперації. Ідентифіковано, що успішна сучасна мережева структура характеризується омніканальною ІКТ-платформною для координації взаємовідносин, ознаками адаптивної організації із мінімальною бюрократією і ітераційним підходом до розробки бізнес-стратегії, а також налагодженим процесом підбору співтворців цінності (бізнес-партнерів, споживачів).*

*The article examines the prerequisites for the formation of Network structures in the Experience economy. Definitions of the Networked organization and Experience economy are specified. The*

*evolution of approaches to the study of various forms of networking since the 1980s is presented. The main motives for the voluntary quasi-integration of two or more firms are identified. It is stated that enterprises unite to benefit from complementary resources, save transaction costs, share investment risks, expand the consumer base and reduce management opportunism within the network coordination mechanism. The differences between an inter-firm association and an experience-oriented network organization are analysed. It is noted that under the conditions of fast commoditization of products and services in the modern integrated world, unique experiences and value co-creation of firms and consumers become the source of value proposition competitiveness. The identified preconditions for the formation of experience-oriented network structures show that each member of the network individually and within a joint organization needs to reconsider approaches to strategies development and interactions with external stakeholders, as well as to become an adaptive organization. Participating firms should minimize the bureaucracy that should be sufficient for proper risk management without unnecessary meetings and lengthy decision-making processes. A radically transparent decision-making process is needed, and the network management system must become the coordinating unit of the business, dispatching information and decisions across the organization so that it is constantly moving forward. Importance of relationship marketing for the creation and sustaining of the network is stressed. It is stated that trust and adherence to the principles of DART (dialogue, accessibility, understanding of risks and benefits, transparency) are the main condition of fulfilment of obligations by the participants of the networked cooperation. It is emphasized that the common vision of the desired context of experience and an effective network resource management system requires the omnichannel ICT infrastructure introduction (online platform). Experience-oriented networks should possess signs of an adaptive organization with minimal bureaucracy and iterative approaches to business strategy development, as well as a well-established process of selecting value co-creators (business partners, consumers).*

**Ключові слова:** мережева організація; маркетинг взаємовідносин; економіка досвіду; спільне створення цінності; адаптивна організація.

**Key words:** networked organisation; relationship marketing; experience economy; value co-creation; adaptive organisation.

**Постановка проблеми.** У міру прискорення змін в світовій економіці довгострокові об'єднання двох і більше учасників вже стали звичним явищем. Питання виживання організацій на швидко мінливих ринках також є надактуальним, що призводить до створення стійких коаліцій організаціями різних розмірів, які дозволяють зберігати гнучкість та розширювати ресурсні можливості. Цей феномен добровільних угруповань соціально-економічних систем отримав назву «мережева структура» підприємств. Участь в таких мережах дозволяє бізнесу сфокусуватись на основному виді діяльності: немає потреби диверсифікувати активи, можна досягти швидкого розвитку, навіть зберігаючи спеціалізацію в рамках одного підприємства.

Проте, такий виключно міжфірмовий фокус вивчення мережевих структур не відображає рівня впливу та залучення інших зацікавлених сторін, а саме клієнтів і кінцевих споживачів, у процес та результат створення цінності організаціями. Актуальним є питання формування мережевих компаній в умовах економіки досвіду (*англ. experience economy*), які характеризуються як платформи спільного створення цінності та унікального досвіду спільнотами споживачів та мережевими організаціями. Саме досвід диференціює пропозицію організації в умовах швидкого копіювання майже будь-якого продукту в сучасній економіці. Позитивний досвід взаємодії та спільного створення цінності обумовлені орієнтацією на довгострокові і взаємовигідні відносини з ключовими партнерами, споживачами і суспільством в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Явище мережевої кооперації не можна назвати новим. Його вивчали та продовжують вивчати як іноземні, так і вітчизняні фахівці [1-6]. Мультидисциплінарний підхід до досліджень мереж розвивався у міру того, як зв'язки між фірмами еволюціонували. Така квазіінтеграційна структура багатьма науковцями називається організаційною структурою XXI ст. через свої потенційні вигоди, зокрема, можливість розподілу спільних ресурсів та ризиків, спроможність надавати якісніші інноваційні товари та послуги, забезпечити навчання і розбудову потенціалу на мережевому рівні, зберегти організаційну гнучкість [3, 7].

До 2000-х рр. дослідження фокусувались на формулюванні конкурентних переваг і пов'язаних з ними економічних рент, одержуваних в мережах від спільного використання знань, взаємодоповнюючих ресурсів і здібностей, а також на питаннях ефективного управління міжфірмовою взаємодією фірм [8]. Одночасно, формувалась нова концепція маркетингу, яка розглядає об'єктом управління не підприємства, а їхні взаємовідносини з учасниками ринку, що утворюють мережу взаємодіючих на ринку організацій, яка об'єднує ресурси, погоджує та координує види діяльності різних самостійних суб'єктів такого структурного утворення [9]. Цей підхід під назвою «маркетинг взаємовідносин» (*англ. relationship marketing*), сформульований у 1980-х роках, орієнтується на більш довгострокові відносини зі споживачами та іншими стейкхолдерами і на використання комплементарних ресурсів у порівнянні з транзакційним маркетингом, де організаційною ціллю є короткострокова взаємодія (транзакція, продаж), а не утримання клієнтів або партнерів [10].

У 1998 р. Б. Дж. Пайн та Дж. Х. Гілмор запропонували термін «економіка досвіду» в якості наступного етапу розвитку економіки після аграрної, індустріальної економіки та економіки послуг. На їхню думку, сучасному бізнесу потрібно створювати пам'ятні події для споживачів – досвід, який стає окремою економічною пропозицією, настільки ж різною від послуг, як і від товарів [11]. З часом, автори концепції та інші представники академічної спільноти розширили поняття економіки досвіду [12, 13, 14]. Так, досвід може бути вбудований у сам товар чи послугу, а також у процес тестування, придбання та використання. Організації можуть позиціонувати свою продукцію, створювати емоційні зв'язки зі своїми продуктами та послугами завдяки досвіду. Якщо винятковий досвід вийде вбудувати в послугу, тоді клієнти будуть прагнути повернутися, щоб повторити досвід. Якщо досвід є динамічним та поновлюваним, тоді організація може створити очікування та збільшити кількість повторних покупок [12].

Не зважаючи на те, що завдяки цифровим технологіям все більш поширеними стають платформи, сфокусовані на створенні персоналізованих ціннісних пропозицій через досвід, передумови формування мереж в умовах економіки досвіду ще не достатньо вивчені.

**Мета.** Метою даного дослідження є вивчення передумов формування мережевих організацій в умовах економіки досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Мережеві об'єднання (інша назва – квазіінтеграційна структура) вивчали Ф. Двайер, Д. Форд, Р. Кенер, К. Джонс, У. Хістірлі та С. Боргатті, Р. Майлз і Ч. Сноу, М. Шерешева, Ф. Котлер, А. Грандорі і Д. Сода та ін. Якщо узагальнити, це добровільне об'єднання двох чи більше фірм, яке орієнтується на створення цінності за рахунок використання спільних ресурсів, має лідера, вступає в контрактацію, підтримує обмін інформацією між учасниками на основі довіри та координації [5].

В. Катькало у своїй статті визначає чотири етапи розвитку вивчення різних форм міжфірмових мереж [8]:

– перший етап (перша половина 1980-х рр.): двосторонні відносини на прикладі франчайзингових договорів та спільних підприємств. Основою цих досліджень була теорія транзакційних витрат через призму поняття «контрактації відносин»;

– другий етап (кінець 1980-х – середина 1990-х рр.): «пустотілі» віртуальні або модульні корпорації, які могли фокусуватись на своїх ключових компетенціях і решту потреб закривати за рахунок третіх осіб – постачальників та підрядників (теорія організацій, маркетинг взаємовідносин, тема довіри між учасниками кооперації);

– третій етап (середина 90-х – початок 2000-х рр.): вивчення конкурентних переваг і пов'язаних з ними економічних рент від спільного використання в мережах знань, взаємодоповнюючих ресурсів і здібностей («колаборативні переваги» та «ренти відносин»);

– четвертий етап (з початку 2000-х рр.): розвиток концепцій, що розглядають міжфірмові відносини як найважливішу ознаку ефективної організації в умовах системної економічної кризи. Можливі форми: партнерства, альянси, структури з низьким рівнем бюрократизації, що дозволяють поєднувати внутрішні ресурси компанії з ресурсами, які існують зовні (аутсорсинг НДДКР, «відкриті бізнес-моделі» Чезборо).

На основі накопичених знань про квазіінтеграцію можна визначити декілька мотивів виникнення мережевих об'єднань організацій, а саме [3]:

– можливість використання комплементарних ресурсів для створення ціннісних пропозицій, що більшою мірою задовольняють потреби споживачів;

– зменшення всіх видів витрат виробництва, насамперед транзакційних (будуються на тривалій взаємодії, довірі та виробленні механізмів координації спільної діяльності);

– збільшення виробництва за рахунок розширення збутової мережі та нових споживачів;

– розподіл ризиків та зменшення невизначеності;

– розширення можливостей у навчанні, обміні інформацією, знаннями та технологіями;

– можливість спільного фінансування інноваційних проектів;

– зниження обмеженої раціональності та опортунізму фірм.

Таким чином, дослідження квазіінтеграційних структур сфокусовані на співпраці між фірмами та не розглядають можливість колаборації між спільнотами клієнтів/споживачів та об'єднаннями підприємств. Проте,

поширення та покращення Інтернет-зв'язку за останні 10 років призвело до того, що в індустріях B2B та B2C просто виробляти якісні товари та послуги вже не достатньо. Споживачі в режимі он-лайн можуть миттєво порівнювати ціни схожих продуктів від різних постачальників та обирати найдешевші варіанти. Така комодитизація призводить до того, що споживачі все частіше обирають товари та послуги на основі ціни, але в той же час, вони готові витратити час і гроші на пропозиції з більшою цінністю. Відповідно, все більше вчених заявляють про те, що звичайні способи отримання конкурентних переваг, такі як ціна, якість та швидкість реагування на виклики, нікуди не зникнуть, але для успішної конкуренції компаніям потрібно створити нові можливості для спільного створення цінності (*англ. value co-creation*) разом із своїми клієнтами завдяки «досвіду» (*англ. through experiences*) [15, 16].

«Досвід» означає різноманітні форми взаємодії між клієнтом та виробником для персоналізації/формування продукту на основі конкретних потреб споживача. Спільне створення цінності, в свою чергу, це виробництво товарів, послуг або систем спільними зусиллями розробників та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів), наприклад, компаніями і клієнтами, або менеджерами і працівниками [16]. Відповідно, конкурентоспроможність все частіше передбачає розробку та розвиток «середовищ досвіду» (*англ. experience environments*) для взаємодії між спільнотами споживачів та мережевими організаціями. Це, в свою чергу, дозволяє спільно створювати цінність, а отже, зміщує основи конкуренції від продуктів до досвіду. Таким чином, союз мережевих організацій та спільнот клієнтів формує мережеву організацію, орієнтовану на досвід (*англ. experience-centric network*), і відкриває джерело спільного створення цінності та відкритих інновацій через доступ до нових навичок, знань, ринків та технологій шляхом розподілу ризиків та інтеграції додаткових компетенцій [15].

Отже, які передумови формування мережевої організації, орієнтованої на досвід?

По-перше, керівництво фірми повинно усвідомити той факт, що з точки зору клієнта, досвід починається з першого контакту з організацією: по телефону, в Інтернеті, в дорозі до офісу або магазину та з вивіски, потім відбувається послуга або сам досвід та будь-які подальші дії. Кожен крок містить численні точки дотику або «моменти істини» (*англ. moments of truth*), які можуть посилити або знизити якість досвіду. Весь досвід клієнтів взаємодії з мережею та її членами має бути повністю охопленим [12].

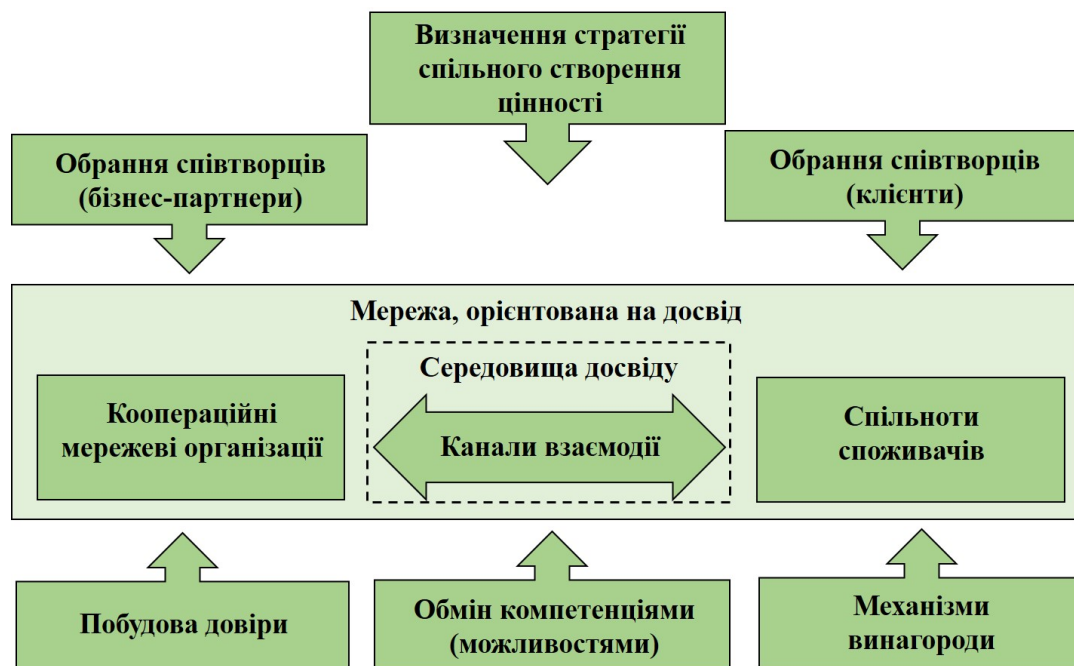
По-друге, Пралахад та Рамасвами вважають, що мережі, орієнтовані на досвід, повинні спиратися на основи взаємодії між фірмою та споживачами, які сприяють позитивному досвіду співпраці, а саме: діалог, доступність, прозорість, зрозумілість ризиків та вигід (*англ. dialogue, access, risks-benefits, transparency – DART*) [16]. Ринки можна розглядати як сукупність діалогів між клієнтом та фірмою. Для активного діалогу та розробки спільного рішення фірма та споживач повинні стати рівноправними та спільно вирішувати проблеми, що стосуються як споживача, так і фірми. Відкритий діалог, а також доступність та прозорість інформації можуть призвести до чіткої оцінки споживачем ризиків та вигід від дій та прийняття рішень.

По-третє, важливою особливістю сучасної мережі є створення цінності в новому для фірм конкурентному просторі. Щоб ефективно конкурувати, бізнесу необхідно інвестувати у розбудову нової ІКТ-інфраструктури цифрових платформ, а також розвивати нові функціональні та управлінські здібності із фокусом на високоякісній взаємодії клієнта та компанії [16].

По-четверте, кількість ключових партнерів потребує розширення, що часто призводить до нових моделей співпраці та конкуренції. Врешті-решт, необхідно впроваджувати бізнес-моделі, які мають чітко визначені джерела прибутку [17].

Фреймворк мережі, орієнтованої на досвід (*англ. experience-centric network framework*), проілюстровано на рисунку 1. На думку Д. Ромеро та А. Моліни, авторів цієї концепції, для її створення необхідно пройти наступні етапи (рис.1):

- визначення стратегії спільного створення цінності (*англ. co-creation strategy*);
- відбір партнерів;
- створення коопераційних мережевих організацій;
- створення спільнот клієнтів;
- побудова довіри;
- побудова каналів взаємодії;
- обмін компетенціями (здібностями);
- створення механізмів винагороди [15].



**Рис. 1. Фреймворк мережі, орієнтованої на досвід**  
*Джерело: складено автором на основі [15]*

Стратегія спільного створення цінності описує дії, спрямовані на налаштування симбіотичної бізнес-екосистеми, в якій відбуваються взаємовигідні відносини у процесі спільного створення товарів, послуг та досвіду.

При виборі партнерів важливо враховувати дві речі: не всі клієнти можуть бути хорошими співтворцями. Ця роль залежить від їхніх додаткових здібностей (знань, навичок, досвіду та стилю поведінки), на додаток до їх ентузіазму щодо вдосконалення існуючих продуктів (функцій) чи послуг (характеристик) або спільного створення нових пропозицій. Крім того, не всі бізнес-партнери можуть бути хорошими співтворцями. Ця роль також залежить від комплементарних можливостей організацій, тобто їхніх виробничих процесів та наявних ресурсів, необхідних для спільного створення продуктів та послуг.

Наступні два елементи фреймворку включають коопераційні мережеві організації (*англ. collaborative networked organisations*) – динамічні організаційні форми, здатні швидко з'являтися та адаптуватися до мінливих ринкових умов, таких як потреби та уподобання клієнтів, а також віртуальні спільноти клієнтів (*англ. virtual customer communities*), де користувачі (споживачі) можуть обговорювати існуючі продукти та послуги або коментувати ідеї щодо нових продуктів. Ця взаємодія між клієнтами являє собою потенційно глибокий обмін інформацією про бізнес та можливість сприяти взаємовідносинам компанії зі споживачами.

Середовища досвіду (*англ. experience environments*) вимагатимуть інтеграції багатьох каналів забезпечення взаємодії клієнтів з ключовою організацією та її мережею. Крім того, для уникнення втрати контексту спільного створення цінності клієнтами при переході з одного каналу взаємодії до іншого конче потрібне нове покоління центрів взаємодії з клієнтами. ІКТ-інфраструктура мережі має бути здатна підтримувати омніканальну взаємодію з клієнтами та забезпечувати адекватну реакцію на вимоги клієнтів, дозволяючи організаціям вибирати підхід та метод реагування на основі єдиного бачення бажаного контексту досвіду. Кінцевим результатом має стати правильна відповідь клієнту з актуальною інформацією та досягнення його задоволеності [15].

Мережу, орієнтовану на досвід, можна охарактеризувати як платформу генерації рішень, здатну об'єднати можливості учасників, необхідні для спільного створення персоналізованого досвіду. Така глибока кооперація потребує взаємної довіри, яка є передумовою існування мереж, орієнтованих на досвід. Отже, довіра на додаток до принципів DART у віртуальному середовищі базується на віртуальній взаємодії та виконанні зобов'язань сторонами [15]. Що також важливо, компанії повинні визнавати внесок своїх споживачів і заохочувати їх, особливо за ті ідеї, які представляють реальну економічну вигоду для спільної організації [18].

Разом із змінами, спрямованими на зовнішніх учасників ринку, мають відбутись зміни і всередині мережевої структури.

Перш за все, мережа має перетворитись на адаптивну організацію (*англ. adaptable organization*) шляхом втілення структурних змін. Фірми-учасниці мають мінімізувати бюрократію, якої має вистачати на належне управління ризиками без зайвих зустрічей та довгого процесу прийняття рішень. Потрібен радикально прозорий

процес прийняття рішень, а система управління мережі має стати метафоричним серцем бізнесу, прокачуючи інформацію та рішення у всій організації, щоб вона постійно рухалася вперед [19].

Розробка спільних бізнес-стратегій також потребує перегляду. У фірма-центричному світогляді компанії можуть діяти автономно при створенні продуктів, розробці виробничих процесів, формуванні маркетингових повідомлень та контролі каналів збуту майже без взаємодії з споживачами. Не дивно, що потік комунікацій також надходить від фірми до споживача, оскільки ринок - це місце, де відбувається обмін вартістю, і фірмі необхідно переконати споживача для вилучення найбільшої вартості з транзакцій. Однак у парадигмі спільного створення компанія починає зі стратегічної мети та цільового клієнта, чії потреби вона намагається задовольнити. Повна стратегія проявляється лише за допомогою живого процесу, який організовано компанією, але його виконують стейкхолдери самостійно [20].

Питання сталого розвитку є також актуальним для мережевих форм кооперації в контексті соціальних і технологічних змін. «Оркестратор» мережі, орієнтованої на досвід, має посилювати співпрацю та залученість всіх членів екосистеми – уряду, бізнесу та спільноти споживачів – для підвищення комерційної та соціальної цінності бізнесу, поліпшення якості життя людей і охорони навколишнього середовища [17].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У поданому дослідженні надано узагальнене тлумачення феномену мережевої структури, представлено етапи розвитку підходів до вивчення цього типу квазіінтеграційних організацій та розкрито поняття та особливості економіки досвіду. Також, проаналізовані та структуровані основні передумови формування мережевих організацій, орієнтованих на досвід.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що в умовах економіки досвіду основи конкурентоспроможності зміщуються від продуктів до досвіду взаємодії між спільнотами споживачів та мережевими організаціями для спільного формування пропозицій на основі конкретних потреб споживачів. У таких умовах важливим є застосування засад маркетингу взаємовідносин, які спрямовуються на управління взаємозалежностями співучасників бізнесу та мобілізацію і контроль критичних ресурсів в мережевих організаціях.

Виявлений перелік передумов створення мережевих структур в умовах економіки досвіду показує, що кожному учаснику мережі окремо та в межах спільної організації необхідно переглянути підходи до розробки стратегій та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, зокрема партнерами та споживачами, і застосовувати принципи адаптивної організації. Підкреслюється, що для спільного бачення бажаного контексту досвіду та ефективної системи управління ресурсами мережі потрібне впровадження омніканальної ІКТ-інфраструктури (онлайн платформи).

Отже, є необхідність у поглиблених дослідженнях щодо розроблення системи управління та формуванням ефективної бізнес-моделі мережевої структури, орієнтованої на досвід, на прикладі виробничого підприємства. Важливим питанням в цьому напрямку є узгодженість між процесами створення цінності та розподілу вартості (отримання прибутку) кожним учасником мережі.

#### Література.

1. Popp K. J., Milward H. B., MacKean G., Casebeer A., Lindstrom R. Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice. *IBM Center for The Business of Government*. 2014 – URL: <http://www.businessofgovernment.org/report/inter-organizational-networks-review-literature-inform-practice> (дата звернення: 30.08.2021).
2. Солнцев С.О., Жигалкевич Ж.М. Квазіінтеграція взаємодіючих структур: теоретичний аспект. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 12. – URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/71.pdf> (дата звернення: 30.08.2021).
3. Паливода О. М. Феномен мережевої структури підприємств: історичні та економічні передумови. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Економічна думка*. 2014. Том 17. № 2. С. 89-94.
4. Дробышевская Л.Н., Ларионова І. Г. Межфирменное сетевое взаимодействие: сущность и формы. *КТУ, российское предпринимательство*. 2013. № 11 (233).
5. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: ВШЭ. Курс лекций. 2010. 339 с.
6. Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P. A general theory of network governance: exchange condition and social mechanisms. *Academy of Management Review*. Vol. 22 № 4. 1997. p. 914.
7. Жигалкевич Ж.М. Розвиток взаємодії підприємств в межах квазіінтеграційних структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 10.
8. Катькало В.С. Межфирменные институты стратегического управления: эволюция исследований феномена. М.: ВШЭ. 2010. – URL: <https://www.hse.ru/data/2010/03/30/1217480776/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE.doc> (дата звернення: 30.08.2021).
9. Півень О.П., Ткаченко І.В. Концептуальні питання маркетингу взаємовідносин. Формування маркетингової ділової мережі фармацевтичного підприємства. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2016. Т.2. №3.

10. Möller K., Aino H. Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*. 2000. 16. P. 29-54.
11. Pine J.II, Gilmore H.J. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*. 1998. July–August. – URL: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> (дата звернення: 30.08.2021).
12. Voss C. Trends in the Experience and Service Economy. The Experience Profit Cycle. *London Business School*. 2004. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/242274223\\_Trends\\_in\\_the\\_Experience\\_and\\_Service\\_Economy\\_The\\_Experience\\_Profit\\_Cycle](https://www.researchgate.net/publication/242274223_Trends_in_the_Experience_and_Service_Economy_The_Experience_Profit_Cycle) (дата звернення: 30.08.2021).
13. Pine J. II, Gilmore H. J. The Experience Economy: Past, Present and Future. In: *Sundbo J. et al (Eds.) Handbook on the Experience Economy*. Edward Elgar Publishing. 2013. P. 21-44.
14. Sundbo J., Sorensen F. Introduction to the experience economy. In: *Sundbo J. et al (Eds.) Handbook on the Experience Economy*. Edward Elgar Publishing. 2013. pp 1-18.
15. Romero D., Molina A. Value Co-creation and Co-Innovation: Linking. Networked Organisations and Customer Communities. Camarinha-Matos L.M., Paraskakis I., Afsarmanesh H. (Eds.) *Leveraging knowledge for innovation in Collaborative Networks, In International Federation for Information Processing, AICT 307*, Springer, P. 401-412, 2009. PRO-VE'09 Conference PrAt: Thessaloniki, Greece.
16. Prahalad, C.K., Ramaswamy V. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. 2004. 18 (Summer). P. 5-14.
17. Andersson P., Mattsson L.-G. Digital Transformation Supporting Public Service Innovation: Business Model Challenges and Sustainable Development Opportunities. *Managing Digital Transformation, The Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR), Stockholm School of Economics*. 2018. P. 217-243.
18. Krogh. V. G. The HBR List - Breakthrough Ideas for 2006. *Harvard Business Review*, Tran, H. (Eds.). 2006. p. 45.
19. Rahnama A., Murphy T. The Adaptable Organization: Harnessing a networked enterprise of human resilience. *Deloitte*. 2018. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/adaptable-organization.pdf> (дата звернення: 30.08.2021).
20. Ramaswamy V., Gouillart F. Building the Co-Creative Enterprise. *Harvard Business Review*. 2010. October – URL: <https://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise> (дата звернення: 30.08.2021).

## References.

1. Popp, K. J., Milward, H.B., MacKean, G., Casebeer, A., and Lindstrom, R. (2014), “Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice”, *IBM Center for The Business of Government*, available at: <http://www.businessofgovernment.org/report/inter-organizational-networks-review-literature-inform-practice> (Accessed: 30 Aug 2021).
2. Solntsev, S.O. and Zhygalkevych, Zh. M. (2016), “Quasiintegration of interacting structures: theoretical aspect”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, [Online], vol. 12. available at: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/71.pdf> (Accessed: 30 Aug 2021).
3. Palyvoda, O.M. (2014), “The phenomenon of enterprises network structure: historical and economic preconditions”, *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats, Ekonomichna dumka*, vol. 17, no.2. pp. 89–94.
4. Drobyshevskaya, L. N. and Larionova, I.G. (2013), “Intercompany Networking Cooperation: Essence and Forms”, *rossijskoe predprinimatel'stvo*, № 11 (233).
5. Sheresheva, M. Yu. (2010), *Formy setevogo vzaimodeistviya kompanii* [The forms of companies network interaction], Moscow, GU VShE Publ., 344 p.
6. Jones, C., Hesterly, W. S. and Borgatti, S.P. (1997), “A general theory of network governance: exchange condition and social mechanisms”, *Academy of Management Review*, vol., 22 № 4. p. 914.
7. Zhygalkevych, Zh. (2020), “Development of enterprise interaction within quasi-integration structures”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8256> (Accessed 30 Aug 2021).
8. Katkalo, V.S. (2010), “Intercompany strategic management institutions: evolution of the phenomenon’s research”, Moscow, GU VShE Publ., available at: <https://www.hse.ru/data/2010/03/30/1217480776/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE.doc> (Accessed 30 Aug 2021).
9. Piven, O. P. and Tkachenko, I.V. (2016), “Conceptual issues of relationship marketing. Formation of the business network of the pharmaceutical enterprise”, *Sotsial'na farmatsiia v okhoroni zdorov'ia*, vol. 2, №3.
10. Möller, K. and Aino H. (2000), “Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction”, *Journal of Marketing Management*, 16, pp. 29-54.
11. Pine, J. II and Gilmore, H. J. (1998), “Welcome to the Experience Economy”, *Harvard Business Review*, July–August, available at: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> (Accessed 30 Aug 2021).

12. Voss, C. (2004), "Trends in the Experience and Service Economy. The Experience Profit Cycle", *London Business School*, available at:

<https://www.researchgate.net/publication/242274223> Trends in the Experience and Service Economy The Experience Profit Cycle (Accessed 30 Aug 2021).

13. Pine, J. II and Gilmore, H. J. (2013), "The Experience Economy: Past, Present and Future", in: *Sundbo J. et al (Eds.) "Handbook on the Experience Economy"*, Edward Elgar Publishing, pp. 21-44.

14. Sundbo, J. and Sorensen, F. (2013), "Introduction to the experience economy", in: *Sundbo J. et al (Eds.) "Handbook on the Experience Economy"*, Edward Elgar Publishing, pp. 1-18.

15. Romero, D. and Molina, A. (2009), "Value Co-creation and Co-Innovation: Linking. Networked Organisations and Customer Communities", L.M. Camarinha-Matos, Iraklis Paraskakis, and Hamideh Afsarmanesh Camarinha-Matos L.M., Paraskakis I., Afsarmanesh H. (Eds.), *Leveraging knowledge for innovation in Collaborative Networks, International Federation for Information Processing, AICT 307*, Springer, PRO-VE'09, Thessaloniki, Greece, pp. 401-412.

16. Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004), "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation," *Journal of Interactive Marketing*, 18 (Summer), pp. 5-14.

17. Andersson, P. and Mattsson, L-G. (2018), "Digital Transformation Supporting Public Service Innovation: Business Model Challenges and Sustainable Development Opportunities", (Chapter 11) in: Andersson, P. et al (Eds.), *Managing Digital Transformation, The Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR), Stockholm School of Economics*.

18. Krogh, V. G. (2006), "The HBR List - Breakthrough Ideas for 2006", in Tran, H. (Eds.) *Harvard Business Review*, p. 45.

19. Rahnema, A. and Murphy, T. (2018), "The Adaptable Organization: Harnessing a networked enterprise of human resilience", *Deloitte*, available at:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/adaptable-organization.pdf> (Accessed 30 Aug 2021).

20. Ramaswamy, V. and Guillard, F. (2010), "Building the Co-Creative Enterprise", *Harvard Business Review*, October. available at: <https://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise> (Accessed 30 Aug 2021).

Стаття надійшла до редакції 28.09.2021 р.