

## МЕЖФИРМЕННЫЕ СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ: ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ, КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ, ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**А.Л. Фролов, asp23fa135@susu.ru**  
**Е.Д. Вайсман, vaismaned@susu.ru**

Южно-Уральский государственный университет, Челябинск, Россия

**Аннотация.** Целью статьи явилась попытка восполнения методического пробела, выявленного в результате исследования проблемы развития межфирменных сетевых структур: недостаточная систематизация выявленных этапов их эволюции и классификации и практически отсутствие к прогнозированию эффективности их использования. Обоснованием такой постановки явился тот факт, что, несмотря на впечатляющие цифры роста инвестиций в развитие сетевых структур, их объемов и оценок результатов внедрения, статистика внедрения, в частности, CRM-систем, вызывает тревогу: по оценкам экспертов, процент неудач колеблется от 40 до 80 %. В качестве гипотезы выдвигается предположение о том, что современное многообразие межфирменных информационных систем обусловлено историческим развитием теории сетевых взаимодействий, а их эффективное применение возможно лишь при четком понимании генезиса сетевых концепций, специфики взаимодействия экономических агентов и степени готовности организации к их использованию. Методология исследования включает междисциплинарный анализ: сопоставление теорий социальной психологии, математики, экономики и менеджмента; критический обзор дефиниций сетевых взаимодействий; изучение отечественного рынка межорганизационных ИТ-решений. Применяются методы структурно-логического анализа, сравнительной классификации и аналитической интерпретации отраслевой отчетности. В результате чего была систематизирована эволюция научных представлений о сетевых взаимодействиях, выделены ключевые этапы формирования соответствующих теорий, предложена классификация терминов, описывающих формы межфирменных сетей. На основе анализа российского рынка CRM- и SRM-решений были выявлены ключевые технологические тенденции, ограничения текущих ИТ-систем и факторы, определяющие растущий спрос на адаптируемые и унифицированные платформы. Предложена авторская классификация межорганизационных информационных систем по четырём признакам: тип участия поставщика, направленность на определённого контрагента, степень технологической открытости и доминирующая функция создания ценности. Сделан вывод о необходимости дальнейшей оптимизации межорганизационных информационных систем с учётом стратегических целей сетевых взаимодействий и потребностей участников. На основе предложенной классификации имеющихся подходов к оценке эффективности определены направления будущих исследований, включающие разработку критериев прогнозной оценки эффективности межорганизационных информационных систем и параметров, обеспечивающих измеримость результатов их внедрения.

**Ключевые слова:** межфирменные сетевые структуры; генезис сетевых взаимодействий; классификация МОИС; CRM- и SRM-системы, прогноз эффективности

**Для цитирования:** Фролов А.Л., Вайсман Е.Д. Межфирменные сетевые структуры: эволюция теории, классификация типов, подходы к оценке эффективности // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2025. Т. 19, № 4. С. 156–167. DOI: 10.14529/em250412

Original article

DOI: 10.14529/em250412

## INTER-FIRM NETWORK STRUCTURES: THEORY EVOLUTION, TYPE CLASSIFICATION, APPROACHES TO PERFORMANCE EVALUATION

A.L. Frolov, [asp23fal35@susu.ru](mailto:asp23fal35@susu.ru)

E.D. Vaisman, [vaismaned@susu.ru](mailto:vaismaned@susu.ru)

South Ural State University, Chelyabinsk, Russia

**Abstract.** This article aims to fill the methodological gap identified in the study of the development of inter-firm network structures: insufficient systematization of the identified stages of their evolution and classification, as well as almost no forecasting of the effectiveness of their use. The rationale for this approach is based on the fact that, despite the impressive growing investments in the development of network structures, their volumes, and assessments of implementation results, the statistics of implementation, in particular, of CRM systems, are alarming. According to experts, the percentage of failures ranges from 40 to 80%. It is hypothesized that the current diversity of inter-firm information systems stems from the historical development of the theory of network interactions. They can be used effectively only if there is a clear understanding of the genesis of network concepts, the specifics of interaction between economic agents, and the degree of organization's readiness to use them. The research methodology includes an interdisciplinary analysis: comparison of theories from social psychology, mathematics, economics, and management; a critical review of definitions of network interactions; and a study of the domestic market for inter-organizational IT solutions. Methods used include structural-logical analysis, comparative classification, and analytical interpretation of industry reports. As a result, the research systematizes the evolution of scientific ideas about network interactions, identifies key stages of the formation of relevant theories, and proposes a classification of terms describing the forms of inter-firm networks. Based on the analysis of the Russian market for CRM and SRM solutions, the research identifies key technological trends, limitations of current IT systems, and factors determining the growing demand for flexible and unified platforms. The author proposes a classification of inter-organizational information systems based on four criteria: the type of supplier involvement, the focus on a specific counterparty, the degree of technological openness, and the dominant value-creating function. The article concludes on the need to further optimize inter-organizational information systems, taking into account the strategic goals of network interactions and the needs of the participants. Based on the proposed classification of existing approaches to performance evaluation, the article identifies future research areas, including the development of criteria for forecasting the effectiveness of inter-organizational information systems and the parameters that ensure the measurability of their implementation results.

**Keywords:** inter-firm network structures; network interaction genesis; WIPO; CRM and SRM system classification, efficiency forecasts.

**For citation:** Frolov A.L., Vaisman E.D. Inter-firm network structures: theory evolution, type classification, approaches to performance evaluation. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2025, vol. 19, no. 4, pp. 156–167. (In Russ.). DOI: 10.14529/em250412

### Введение

Термин «сеть» в последнее время широко распространен в социальных науках и привлекает внимание ученых, пытающихся определить причины бурного роста сетевых структур с различных точек зрения. Хоть популяризации этого термина мы обязаны прежде всего информационным наукам, к сетям все больше стали проявлять интерес в экономике [1], менеджменте [2], социальной психологии [3] и многих других сферах научного знания. Такой подход может оказаться эффективным, ведь на стыках научных дисциплин действительно можно выявить новые гипотезы и теории. С другой стороны, без систематизации знаний и методов

изучения обсуждение одного и того же может привести к неоднозначным теоретическим результатам и малоэффективным практикам.

В этой связи изучение эволюции теории сетевых взаимодействий носит критически важный характер, поскольку комплексный анализ данного вопроса позволит осуществлять более эффективное целеполагание предприятиями, участвующими в сетевых взаимодействиях. Понимание механизмов и особенностей развития этих взаимодействий способствует повышению гибкости принятия решений и снижению рисков, связанных с этими решениями.

Не претендуя на полноту изучения данного исследовательского вопроса, в работе представлено авторское видение некоторых основных аспектов его решения на теоретическом уровне. Цель исследования заключается в разработке классификации межфирменных информационных систем на основе изучения и выявления генезиса развития теоретико-методических аспектов концепции межфирменных сетевых структур. Для достижения поставленной цели был решен ряд задач, по сути, и определивших структуру статьи.

1. Выявить и проанализировать генезис теории сетевых взаимодействий.
2. Провести критический обзор и классифицировать существующие определения сетевых межфирменных взаимодействий.
3. Проанализировать современный рынок средств сетевых взаимодействий.
4. Разработать классификацию межфирменных информационных систем.

### Теория и методы

Теоретико-информационной базой настоящего исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, исследовавших теорию сетевых взаимодействий с точек зрения разных наук в разные социальные и культурные эпохи: социологии, математики, экономики и менеджмента.

Результаты прикладного изучения сетевых взаимодействия можно найти в работе социолога Дж.Л. Морено «Кто выживет?» [4]. Здесь были описаны идеи построения социограмм, которые можно считать основанием анализа сетевых взаимодействий. Социальные связи описывались в виде вершин (агентов), соединенных ребрами (связями). Уже сейчас мы понимаем, что данные исследования повлияли на развитие теории графов в различных областях науки, в том числе в математике.

Так, группой ученых под руководством А. Бейвласа исследовалось эффективность взаимодействия внутри коллектива в зависимости от типа структуры [5]. Выяснилось, что на скорость и качество передачи влияет «центральность» – центральная позиция в системе передачи данных.

Эталонной работой, посвященной сетевым взаимодействиям, можно считать статью социолога и экономиста М. Грановеттера «Сила слабых связей» [6]. Он рассматривал сеть с точки зрения полезности для ее пользователей («акторов») и связей между ними («мостов»). На основе исследований, посвященных процессу трудоустройства, автор устанавливает природу связей и называет «мосты» слабыми связями, открывающими доступ к нефизическим благам, таким как идеи, информация и т. д. М. Грановеттер полагал, что сетевое взаимодействие – это связь ресурсов, позиции и зависимости от остальных агентов сети. Если говорить об экономической стороне вопроса, то становится понятно, что традиционная экономическая теория о процессах производства, передачи, обме-

на и потребления также базируется на цепочке взаимозависимых индивидуумов в условиях ограниченных ресурсов.

Современный взгляд на сетевые взаимодействия можно отметить в работах М.Ю. Шерешевой, которая рассматривает их с точки зрения стратегического управления и акцентирует внимание на междисциплинарном характере исследования [7]. Так, М.Ю. Шерешева выделяет различные уровни взаимоотношений: вертикальные, горизонтальные и универсальные. Все эти понятия тесно связаны с теорией квазинтеграции – объединение компаний с целью долгосрочных отношений, не подкрепленное юридическими нормами [8].

Анализом внутрифирменного взаимодействия занимался Дж. Форрестер, который рассматривал взаимодействие компаний, связанных одним центром прибыли на основе рыночных отношений [9]. Другие ученые, в частности Р. Майлз и Ч. Сноу, указывали на эволюцию структуры управления: от линейной, функциональной, дивизионной, матричной и, наконец, к сетевой [10].

На основе этих трудов мы смогли рассмотреть непрерывное изменение и формирование представлений о сетевых взаимодействиях, что позволило выявить их генезис. Конечной формой развития сетевых взаимодействий стали сетевые структуры, включающие в себя кластеры и сотни связей, построенные на базе современных информационных технологий.

Для анализа современных сетевых взаимодействий мы использовали отечественные и международные стандарты в области формирования нефинансовой отчетности, научные труды российских и зарубежных ученых-специалистов по проблемам раскрытия информации в управленческой отчетности, а также состав нефинансовой управленческой отчетности. Так, благодаря ежегодным отчетам аналитического портала TAdviser<sup>1</sup>, специализирующегося на анализе современных технологий в бизнесе, мы собрали информацию о тенденциях последних лет и текущем состоянии рынка систем, обеспечивающих бесперебойную поддержку передачи материальных и нематериальных ресурсов между поставщиками и потребителями в самых различных цепочках поставок.

При изучении экономического вопроса современных межфирменных сетевых структур мы использовали отчетность, предварительно обработанную независимыми экспертами портала IaaSaaSaaS<sup>2</sup> и интернет-издания Cnews<sup>3</sup>, специа-

<sup>1</sup> Управление взаимоотношениями с клиентами (2024). URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/CRM> (дата обращения 05.11.2025).

<sup>2</sup> Тренды развития CRM-систем в России 2024: инновации, ИИ и юзабилити. Мнения экспертов (2024). URL: <https://iaassaaspaas.ru/po-dlya-biznesa/crm-sistemy/trendy-razvitiya-crm-sistem-v-rossii> (дата обращения: 06.11.2025)

лизирующими на обзоре рынка облачных сервисов для бизнеса. Забегая вперед, отметим, что, несмотря на бурное, как показали проанализированные отчеты, развитие рынка межфирменных сетевых структур, число все еще нерешенных проблем не уменьшается.

В основу выявленного генезиса положено изучение различных подходов к определению терминов «сеть», «сетевые взаимодействия» с точки зрения разных научных сфер и определении общего знаменателя для всех учений. Раскрытие основ генезиса теории сетевых взаимодействий проведено через: 1) аналитический разбор многообразного множества теорий; 2) определение исторических предпосылок для эволюции и анализа научных тенденций.

Разрабатывая классификацию существующих определений сетевых взаимодействий, мы опирались на изучение основных особенностей, влияющих на основу определения сетевых взаимодействий.

При изучении рынка средств, предоставляющих доступ к сетевым взаимодействиям, мы опирались на отчеты крупнейших изданий в сфере информационных технологий, занимающихся анализом ИТ-рынка.

Заключительным этапом исследования стала разработка двух классификаций: классификации

современных средств сетевых взаимодействий и классификации современных подходов к оценке эффективности последних.

### Результаты

Проведя обзор предшествующих трудов из разных сфер научного знания, мы составили эволюцию теории сетевых взаимодействий в виде временной шкалы, на которой отмечены основные вехи развития этой теории (рис. 1).

Исходя из рис. 1, мы можем проследить генезис теории межфирменных взаимодействий с разных научных точек зрения. Социальный подход (1930–1950 гг.) зародил теорию о том, что все экономические и социальные агенты тесно связаны друг с другом взаимоотношениями, обязанностями, потребностями, общими нуждами и т. д. Систематическое использование понятий теории графов, изучаемой математиками с конца XVIII века, началось также в начале XX века. Формализованная теория графов идет вместе с множеством прикладных инструментов для их оптимизации: нахождение кратчайшего пути, определение типа графов, определение веса пути и пр. Экономический подход, применяемый с 1950-х, выявил тесную связь между сетевыми взаимодействиями и экономическими институтами. Наконец, в теориях управления в конце XX века был рассмотрен про-

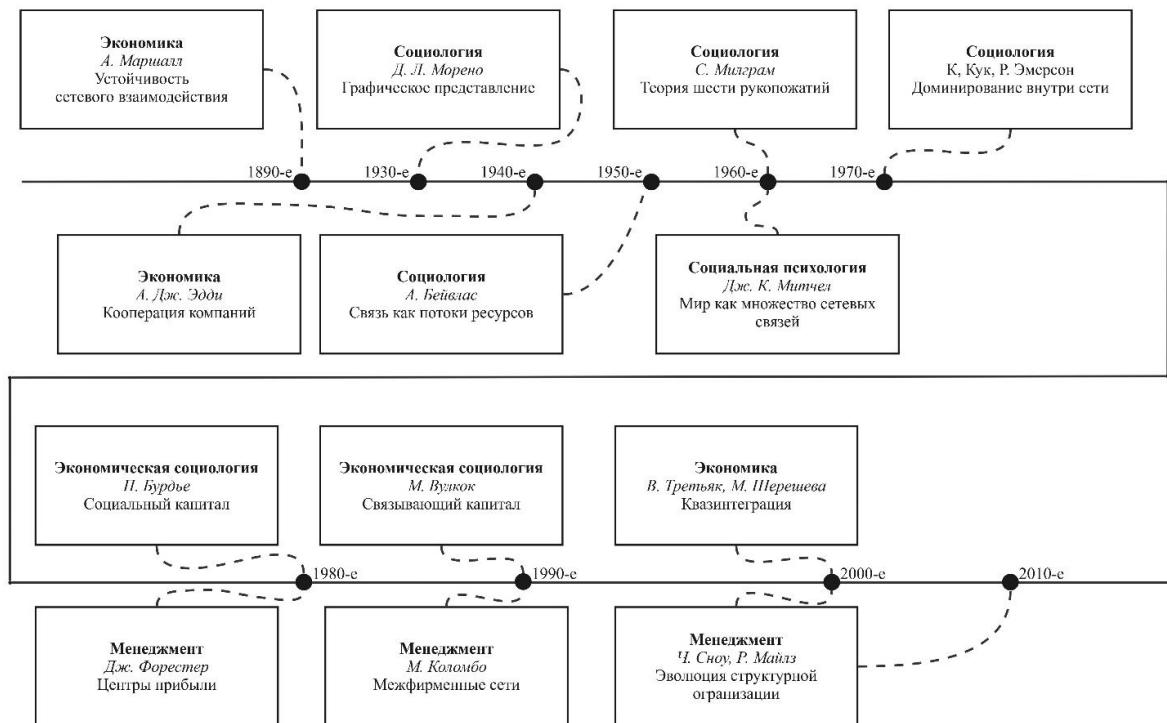


Рис. 1. Эволюция теории сетевых взаимодействий (авт.)

<sup>3</sup> Развитие рынка CRM систем в 2025 году. URL: <https://static.cnews.ru/img/files/2025/04/30/untilova.pdf> (дата обращения: 07.11.2025)

цесс эволюции управления фирмами, конечной точкой которого является сетевая организация.

Таким образом, можно утверждать, что на данном этапе теория межфирменных сетевых

взаимодействий вбирает в себя аспекты социальных, экономических и математических научных областей знания и может быть применена во многих практических кейсах, например, при создании сети партнеров с использованием информационных технологий, позволяющих ускорить внутренние взаимодействия.

Сложное и постоянно развивающееся явление породило большое количество дефиниций, используемых для определения межфирменных сетевых взаимодействий (табл. 1). При этом разные определения фокусируются на различных особенностях межфирменных сетевых взаимодействий: на цели организации таких отношений, изменении структуры собственности, продолжительности и

т. п. Определение межфирменных сетевых структур в самом общем виде трактуется как специфическая форма сотрудничества и взаимозависимости между контрагентами. Для такой сети характерны следующие два признака.

1. В сети участвуют, как минимум, три контрагента.

2. Участники сети согласовывают свои функции, но не объединяют их.

Следующим этапом исследования стало изучение современного отечественного рынка межорганизационных информационных систем (МОИС). МОИС является основополагающей системой, но не подавляющей, эффективность которой зависит от многих факторов, таких как степень информа-

**Таблица 1**  
**Классификация определений межфирменных сетевых взаимодействий (авт.)**

Признак	Термин	Определение	Автор и год исследования, в котором упоминается термин
Форма сети	Цепочка создания ценностей	Сеть организаций, вовлеченных в последовательный процесс создания ценностей для конечного потребителя	Портер М., 1991 [11]
	Виртуальные кооперации	Сеть географически распределенных групп, которые работают вместе для достижения общей цели, используя коммуникационные и информационные технологии	Хэдберг Б. и др., 1997 [12]
	Бизнес-партнерство	Форма сотрудничества между двумя и более субъектами, направленная на достижение общих целей и укрепление конкурентных преимуществ	Ганич К.В., 2023 [13]
Продолжительность жизненного цикла	Динамические сети	Временные объединения фирм с уникальными особенностями, сгруппированные вокруг фирмы-брокера	Ч. Сноу, Р. Майлз [10]
	Виртуальные организации	Временная кооперация юридически независимых предприятий, которые привносят собственные компетенции, а взаимодействие происходит на базе информационных технологий	Давидов В., 1993 [14]
	Стратегические альянсы	Постоянное объединение фирм, отличающиеся стабильностью, закрытостью, отсутствием внутренней конкуренции	Кляйн Д., 2012 [15]
Состав участников	Стратегические сети	Объединение подрядчиков и субподрядчиков вокруг организатора цепочки создания ценности, нацеленное на устойчивое развитие	Нассимбени Г., 1998 [16]
	Партнерства по созданию добавленной ценности	Группа независимых компаний, работающих вместе над созданием уникального продукта, ценность которому придает каждая из них	Уолтер Л., 2024 [17]
	Стратегические партнерства	Комплексное сотрудничество, основанное на готовности производителя к инвестициям в развитие проекта и продвижение своего товара.	Донец Л.И., Штихова А.В., 2024 [18]

ционной открытости, готовность партнеров к обмену данными, уровень технологической актуальности системы и прочих.

Говоря о современных МОИС, прежде всего следует отметить такие системы, как CRM (Customer Relationship Management) и SRM (Supplier Relationship Management) – системы управления взаимодействием с покупателями [19] и поставщиками [20] соответственно.

Эти технологии давно используются на российском рынке, но получают должное технологическое и экономическое развитие лишь в последнее десятилетие. Так, согласно исследованиям портала IaaSaaSaaS.ru, объем рынка CRM-систем в период с 2022 по 2023 год вырос на 20 % и составил 28,2 млрд руб. В 2024 году на российском рынке представлено порядка 20 CRM-продуктов от крупнейших поставщиков, а общий годовой оборот составил 12 млрд руб. И только лишь 20–25 % бизнеса использует иностранное программное обеспечение для CRM. Тенденция импортозамещения может благоприятно повлиять на еще большее развитие этой сферы и появления новых поставщиков и уникальных продуктов на рынке.

Понятно, что динамика развития рынка российских CRM-систем тесно связана с развитием всего ИТ-рынка. Согласно отчету портала Cnews по крупнейшим ИТ-компаниям России<sup>4</sup>, суммарная выручка этого сектора за 2024 год составила 3,3 трлн рублей (без учета НДС), компании из топ-100 рейтинга заработали 2,8 трлн рублей. Наблюдается положительная динамика при сравнении с показателями 2021 года – 41 %. Тем не

менее, анализ прироста этого рынка в течение десятилетнего периода (2014–2024 гг.) свидетельствует о его неустойчивости к изменениям внешней среды (рис. 2).

Такая изменчивая динамика говорит о двух весях: 1) отечественный ИТ-рынок все еще не способен достаточно быстро реагировать на изменения внешней среды; 2) тем не менее, реагируя, пусть и с задержкой, на эти изменения, рынок трансформируется и наращивает утерянную прибыль. Это связано с тем, что российские ИТ-продукты ранее были построены на основе зарубежных решений. Теперь же, когда основным драйвером стало импортозамещение, такая тенденция будет наблюдаться все реже, а отечественные ИТ-компании будут укреплять свои конкурентные позиции и быть более устойчивыми к меняющимся реалиям. Можно утверждать, что отечественный ИТ-рынок к началу 2025 года окончательно адаптировался к новым условиям, российские компании завершили переход на отечественные ИТ-решения и начинают наращивать обороты. И это ключевой момент, ведь, согласно сведениям исследования о сегментации выручки за 2024 г. по отраслям, больше 60 % приходится на критически важные сферы: 1) финансовый сектор – 21,77 %; 2) телекоммуникации – 18,62 %; 3) госсектор – 13,75 %; 4) промышленность – 11,98 %. Любые убытки и периоды упадка в данных сферах грозят прямыми издержками в разрезе ВВП страны.

В рамках ИТ-рынка динамика развития CRM-систем в России также неустойчива, но в меньшей степени (рис. 3, 4).

В 2022 году наблюдается закономерный спад,

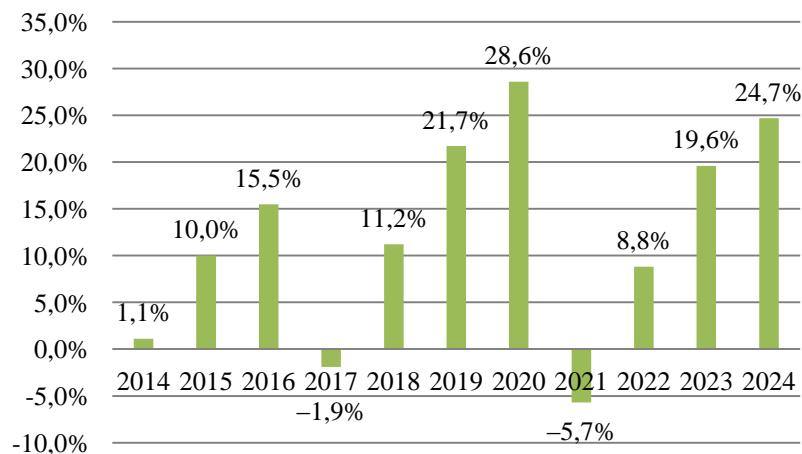


Рис. 2. Динамика прироста выручки российского ИТ-рынка в 2014–2024 гг.

(построено авторами по данным отчета Cnews 2024\*)

\* Обзор: Рынок ИТ: итоги 2024 (2025). URL: [https://www.cnews.ru/reviews/rynek\\_it\\_itogi\\_2024/articles/](https://www.cnews.ru/reviews/rynek_it_itogi_2024/articles/) (дата обращения: 15.11.2025)

<sup>4</sup> Обзор: Рынок ИТ: итоги 2024 (2025). URL: [https://www.cnews.ru/reviews/rynek\\_it\\_itogi\\_2024/articles/](https://www.cnews.ru/reviews/rynek_it_itogi_2024/articles/) (дата обращения: 15.11.2025)

связанный с мировой геополитической обстановкой, введением санкций на российские компании и уходом иностранных поставщиков CRM с российского рынка. Тем не менее, курс на импортозаме-

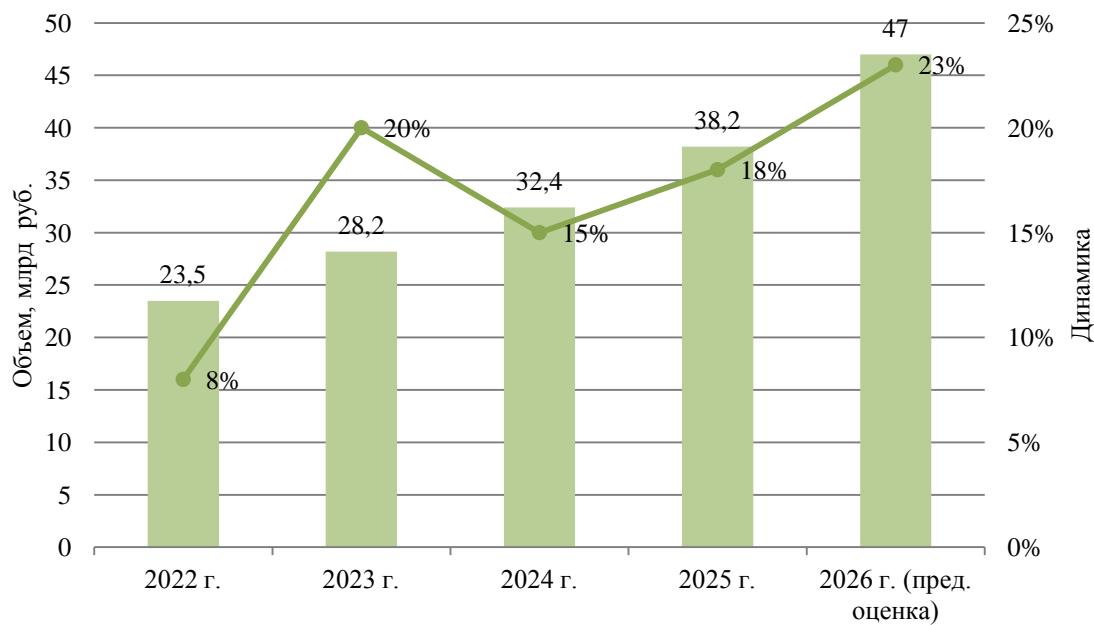


Рис. 3. Изменение объема рынка CRM-систем в России

(построено авторами по данным отчета Cnews 2025\*)

\* Развитие рынка CRM систем в 2025 году. URL: <https://static.cnews.ru/img/files/2025/04/30/untilova.pdf> (дата обращения: 07.11.2025)

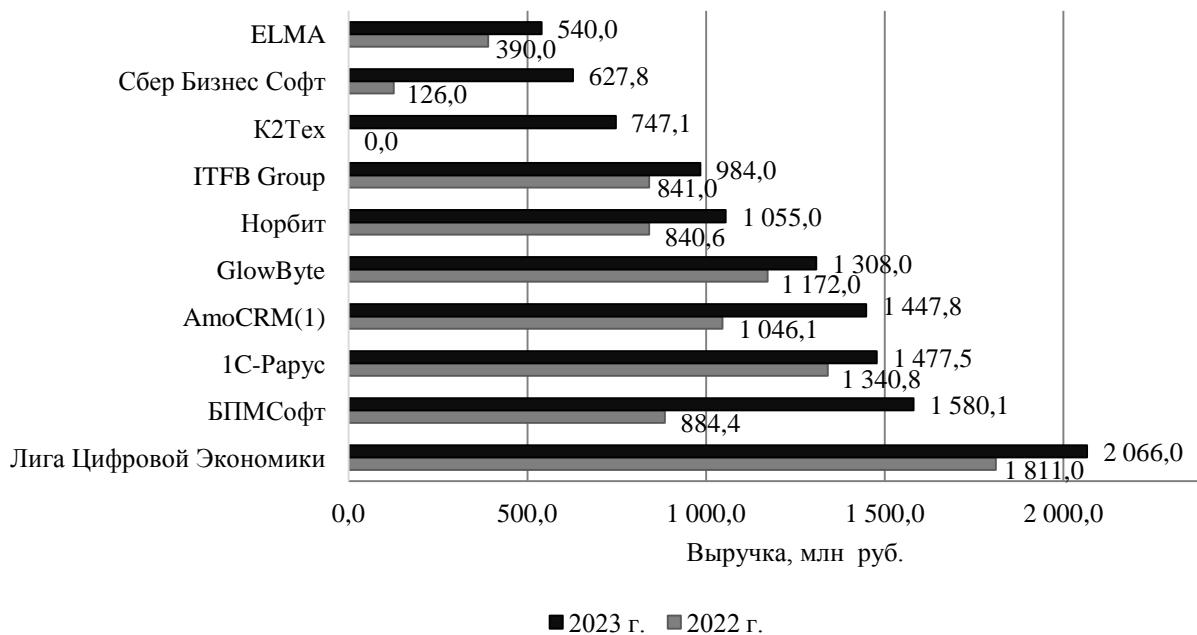


Рис. 4. Динамика выручки крупнейших вендоров CRM-систем в России

(построено авторами по данным отчета TAdviser 2024\*)

\* Управление взаимоотношениями с клиентами (2024).

URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/CRM> (дата обращения 05.11.2025)

щение оправдал себя и, начиная с 2023 года, ежегодный рост составил в среднем 18 %. По прогнозам, к 2026 году объем отечественного рынка CRM достигнет 47 млрд рублей – в 2 раза больше показателей 2022 отчетного года. В 2025 году ожидается, что свыше 30 % российских компаний будут использовать CRM-решения, при этом лидером рынка останется «Битрикс24».

Весьма существенный рост объемов наблюдался, как и следовало ожидать, в период 2022–2023 гг., поскольку именно в этот кризисный период компаний, взявшись курс на импортозамещение, начинают укреплять свои конкурентные позиции и наращивать денежный капитал (на рис. 4 показана динамика выручки 10 крупнейших поставщиков CRM-систем на российском рынке).

Динамика выручки на рис. 4 демонстрирует неподдельный интерес к данному сегменту рынка и высокую конкуренцию из-за появления новых поставщиков решений для бизнеса. Так, например, компания K2Tech, только вышедшая на рынок в этот период, за 2023 год получила выручку в 747 млн руб., среднюю для большинства компаний из этого списка. А Сбер Бизнес Софт, БПМСофт увеличили свои показатели на 400 и 80 % соответственно.

Остальные компании, занимающие верхние строчки рейтинга, за 2023 год увеличили свою выручку в среднем на 15–25 %, что соответствует средним показателям ежегодного прироста.

Анализ зависимости выручки ключевых поставщиков отечественных CRM-систем от их функционального типа (табл. 2) показал, что даже в условиях ухода западных разработчиков уровень конкуренции в достаточной степени велик и заставляет российские компании стремиться к наиболее полному удовлетворению запросов потребителей. Как видно, пять из восьми крупнейших компаний не только продают свои CRM-системы, но и адаптируют их под конкретные нужды заказчиков, что свидетельствует о том, что запросы покупателей разнообразны и неоднородны.

Более того, если сопоставить функциональный тип поставщика с его выручкой, видно, что из первых шести поставщиков, выручка которых превышает 1 млрд руб., четыре компании предоставляют услуги по адаптации и внедрению CRM-систем. Логично предположить, что стоимость адаптации и интеграции решения под нужды заказчика выше стоимости продажи готового продукта.

И тем не менее, наряду с бурным развитием рынка CRM-систем и в целом межфирменных сетевых структур, по данным экспертов, до 80 % предприятий терпят неудачу при их внедрении. При этом абсолютное большинство исследований направлено на формирование методов оценки эффективности этих систем в случае удачного внедрения. В этой связи остро встает вопрос о прогнозировании эффективности той или иной системы, в том числе степени готовности предприятия к внедрению.

Таблица 2  
Ключевые поставщики отечественных CRM-систем  
(сформировано авторами по данным Ресурса БФО\*)

Поставщик	Функциональный тип	Выручка за 2024 г., млрд руб.
ЛЦЭ	Интегратор	31,46
БПМСофт	Вендор	2,43
1С-Парус	Вендор и Интегратор	2,2
AmoCRM(1)	Вендор	1,6
GlowByte	Интегратор	2,88
Норбит	Интегратор	2,67
ITFB Group	Интегратор	0,5
ELMA	Вендор	0,9

\* Ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/> (дата обращения 10.11.2025).

Очевидно, что методический подход к прогнозу эффективности использования системы межфирменных отношений зависит от типа CRM-системы.

С нашей точки зрения, в основу соответствующей классификации может быть положено четыре признака (рис. 5). Первый признак – это степень вовлеченности поставщика МОИС технологий. Он может ограничиться только продажей готового продукта с минимальной настройкой (вендор) или подготовить уникальную МОИС, отвечающую всем потребностям заказчика (интегратор). Второй признак, по которому можно классифицировать МОИС – то, для кого предназначена МОИС: для конечных покупателей (CRM); для поставщиков (SRM). Третий признак – это уровень открытости к внешним изменениям системы. В платформенных МОИС взаимодействие осуществляется за счет облачной платформы, к которой подключаются многие участники (SAP Business Network). В точечных интеграционных МОИС интеграция происходит через частные шлюзы, специализированные протоколы. Система строится под конкретную пару «поставщик – покупатель» или ограниченный круг контрагентов (Межкорпоративные B2B-порталы ритейлеров, таких как X5 Supplier Portal). И, наконец, четвертый признак – доминирующая функция создания ценностей для пользователей. Логистически-ориентированные МОИС сфокусированы на управление поставками, перевозками, складированием, отслеживание грузов, координацию логистических партнеров. Производственно-ориентированные МОИС предназначены для синхронизации производственных процессов нескольких предприятий, совместное планирование и прогнозирование (E2Open Supply Planning).

Анализ предлагаемых в последние годы методических подходов к оценке эффективности межфор-



Рис. 5. Классификация МОИС (авт.)

ганизационных информационных систем и, в частности, систем CRM [21–23] показал, что практически все они характеризуются следующим:

- не учитывают тип МОИС, т. е. носят, с точки зрения авторов, практически универсальный характер;
- большинство методических подходов предлагаю весьма широкий набор метрик, т. е. предлагаю предприятиям самостоятельно выбирать тот или иной набор;
- все методические подходы предназначены для оценки эффективности уже внедренных на предприятии систем, при этом нам не удалось обнаружить методический подход к получению прогнозных оценок.

– в методических подходах к оценке эффективности CRM-систем (например, [24] и другие) в основном акцент делается на перспективах их использования в ущерб методам и приемам, использование которых дает возможность реализации этих перспектив, при этом большая часть публикаций носят не столько методический, сколько рекламный характер.

Представляется целесообразным предложить классификацию современных подходов к оценке эффективности CRM (табл. 3).

В принципе, все выделенные методические подходы могут быть разделены на две большие группы: первая оценивает эффективность сети с точки зрения ее технических характеристик (мы обозначили этот методический подход как интегральная оценка), вторая – это оценка бизнес-эффективности (в нашей классификации в нее вошли такие подходы как финансово-экономический, потребительский, операционный и управленийский). Как видно, вторая группа методических подходов выстроена по принципу функцио-

нальности систем управления, однако классификацию можно развернуть и по принципу уровня управления (стратегический, тактический и операционный уровни).

Таким образом, проведенное исследование дает основание полагать, что, несмотря на достаточно большую историю развития, в теории и практике межфирменных сетевых отношений все еще существуют методические пробелы.

#### Обсуждение и выводы

Проведенное исследование дает основание для констатации того факта, что теория и практика российских межфирменных сетевых взаимоотношений и, в частности, CRM-систем, характеризуется целым рядом противоречий:

- достаточно длинная история развития (с конца XIX века и до сих пор), вклад в которую внесли самые разные области знаний (социология, экономика, математика), свидетельствующая о длительном жизненном цикле теории, с одной стороны, а с другой – наличие методических пробелов, нестандартный характер этого цикла, нехарактерный для настоящего этапа зрелости (существенный всплеск роста в последние годы);
- характерное для последних лет бурное развитие рынка (в среднем в российской экономике на 18 % в год), с одной стороны, и весьма неравномерные темпы прироста, с другой (от отрицательного значения до достаточно высокого);
- высокие оценки эффективности использования CRM-систем (в частности, по данным экспертов, рост конверсии на 20–35 %, производительности на 30–60 %, объемов продаж от 23 % до более чем на 200 % в зависимости от отрасли и масштаба деятельности компаний) наряду с весьма большим процентом неудач при внедрении этих систем (от 40 до 80 %).

Таблица 3

Классификация современных подходов к оценке эффективности CRM-систем

Методический подход	Виды эффектов	Примеры метрик для оценки
Интегральная оценка сетевых эффектов по ее техническим характеристикам	Прямые сетевые эффекты	Скорость передачи данных, плотность сети, степень централизации сети, пропускная способность, время разъединения, сила, теснота, продолжительность, устойчивость и степень формализации деловых связей
	Косвенные сетевые эффекты	
	Информационная синергия	
	Информационная рента	
	Спилловер (spillover) эффекты (эффекты разлива)	
	Оценка эффекта соседа (peer effect)	
Оценка финансово-экономических эффектов	Увеличение доходов	Рентабельность продаж, прибыль, выручка, оборачиваемость
	Снижение затрат	
	Рост финансовых результатов	
Оценка потребительских эффектов	Привлечение новых клиентов	Конверсия, объем лидов, процент квалифицированных лидов, NPS, количество сделок, средний чек
	Удержание клиентов	
	Повышение лояльности	
Оценка операционных эффектов	Совершенствование бизнес-процессов	Скорость реакции на изменения, количество пропущенных звонков, производительность труда
	Рост эффективности бизнес-процессов	
	Развитие и распространение опыта и навыков	
Оценка управлеченческой эффективности	Рост управляемости компании	Снижение транзакционных издержек, сроки сдачи отчетности, число ошибок в отчетах, погрешность в прогнозах, степень организационной гибкости
	Совершенствование бизнес-процессов	
	Рост уровня вовлеченности сотрудников	
	Разделение рисков	

Разрешение этих противоречий, с нашей точки зрения, связано с разработкой методического подхода к обоснованию целесообразности внедрения в деятельность предприятия межорганизационных сетевых систем, в том числе путем прогнозирования их эффективности с учетом особенностей отрасли, масштаба и отдельных свойств предприятия. При этом следует учитывать, что воздействие любой информационной системы на положение фирмы на рынке никогда не будет простым следствием применения информационных технологий. Важно понимать, какова социально-экономическая концепция межфирменной сети и как она коррелирует с целями всего предприятия.

Разработка методического подхода к прогнозированию экономической эффективности внедряемой

системы и подготовке предприятия к этому внедрению полезна еще и тем, что позволит выявить и оценить взаимосвязи между отдельными факторами, от которых зависит уровень экономической эффективности МОИС, в том числе и CRM. Попытка решения задачи предпринята в работе [25], выводы которой нам представляются важными и интересными: постановка четкой цели организации взаимодействия с партнерами, поддержание высокого уровня доверия, ориентация на взаимную интеграцию и долгосрочные отношения. Выявление и оценка факторов, от которых зависит эффективность внедрения МОИС, существенно важно и в решении проблемы совершенствования и оптимизации.

Наше дальнейшее исследование мы планируем направить на решение этих задач.

### Список литературы

- Ганченко Д.Н. Сетевое взаимодействие в экономике: виды и формы // Теория и практика научных исследований: Психология, педагогика, экономика и управление. 2019. Т. 4, № 8. С. 114–126.
- Шерешева М.Ю., Бузулукова Е.В. Сетевые межфирменные взаимодействия в деятельности ТНК на российском рынке // Вестник СПбГУ, серия «Менеджмент». 2012. № 1. С. 52–75.
- Безбогова М.С., Ионцева М.В. Социально-психологические аспекты взаимодействия пользователей в виртуальных социальных сетях // Мир науки. Педагогика и психология. 2016. Т. 4, № 5. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30096175> (дата обращения: 04.11.2025).

4. Moreno J.L. Who Shall Survive? // Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama. NY, Beacon House, 1953. 763 p.
5. Bavelas A.A. Mathematical Model for Group Structures // Human Organization, 1948. Vol. 7, no. 3. P. 16–30.
6. Granovetter M. The strength of weak ties // American Journal of Sociology. 1973. Vol. 78, no. 6. P. 1360–1380.
7. Шерешева М.Ю. Типы сетевого межфирменного взаимодействия // Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения. М.: Издательский дом ВШЭ, 2008. С. 24–59.
8. Шерешева М.Ю. Перспективы развития межфирменных сетей в экономике России // Инновационное развитие экономики России: институциональная среда. 2011, № 4. С. 568–575.
9. Forrester J. W. A New Corporate Design // Industrial Management Rev. 1965. Vol. 7, no. 1. P. 5–17.
10. Snow C.C., Miles R.E. Causes for failure in network organizations // California Management Rev. 1992. Vol. 34, no. 1. P. 53–57.
11. Porter M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy // Strategic Management Journal. 1991. Vol. 12. P. 95–117.
12. Hedberg B., Dahlgren G., Hansson J., Olve N. Virtual Organizations and Beyond: Discovering Imaginary Systems. New Jersey: Wiley. 1997. 250 p.
13. Ганич К.В. Принципы и стратегии диверсификации партнерских программ в онлайн-среде // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № S2. С. 39–44
14. Davidow W.H. The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century. New York: Harper Paperbacks. 1993, 304 p.
15. Klein D.M. Strategic Alliances: A guideline for Identification, Evaluation, Negotiation and Implementation. Germany: Examicus Verlag, 2012. 204 p.
16. Nassimbeni G. Network Structures and Co-ordination Mechanisms – A Taxonomy // International Journal of Operations & Production Management. 1998. Vol. 18, no. 6. P. 538–554. DOI: 10.1108/01443579810209539 EDN: EBFOHL
17. Walter L.F. The added value of partnerships in implementing the UN sustainable development goals // Journal of Cleaner Production. 2024. Vol. 438. P. 147–168.
18. Донец Л.И., Штихова А.В. Современные факторы влияния на формирование стратегического партнерства в Российской Федерации // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2024. Т. 26, № 2. С. 16–26. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2024.2.2 EDN: JRNQPU
19. Prior D.D., Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management. Concepts, Applications and Technologies. UK: Routledge, 2024. 372 p.
20. O'Brien J. Supplier Relationship Management: Unlocking the Value in Your Supply Base. UK: Kogan Page, 2022. 504 p.
21. Федорова Е.А., Николаев А.Э., Мазалов Е.С. Спилловер-эффекты в оборонной промышленности // Финансы и кредит. 2016. № 1. С. 2–9. EDN: VEALLH
22. Филиппов М.В. CRM-критерии оценки эффективности работы с клиентами и способы их определения // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 4 (53). С. 229–234. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.481. EDN: IDHCBC
23. Кущ С.П., Афанасьева А.А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента. 2004. С. 33–52. EDN: HTYFKJ
24. Боголюбова В.С. Эмпирическая оценка воздействия сетевых эффектов на конкурентные процессы на рынке операционных систем // Управлениц. 2024. Т. 15, № 2. С. 79–95. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-2-6 EDN: QFBCLW
25. Орехова С.В., Заруцкая В.С., Кислицын Е.В. Эмпирическое исследование сетевого взаимодействия на рынке // Управлениц. 2021. Т. 12, №1. С. 32–46. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-1-3. EDN: LDHNKL

#### References

1. Ganchenko D.N. Network Interaction in the Economy: Types and Forms. *Teoriya i Praktika Nauchnykh Issledovaniy: Psichologiya, Pedagogika, Ekonomika i Upravlenie*, 2019, vol. 4, no. 8, pp. 114–126. (In Russ.)
2. Shersheva M.Yu., Buzulukova E. V. Network Inter-firm Interactions in the Activities of Transnational Companies in the Russian Market. *Vestnik SPbGU, Seriya Menedzhment*, 2012, vol. 1, pp. 52–75. (In Russ.)
3. Bezbogova M.S., Iontseva M.V. Social and Psychological Aspects of User Interaction in Virtual Social Networks. *Mir Nauki. Pedagogika i Psichologiya*, 2016, vol. 4, no. 5. (In Russ.) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30096175> (accessed 4 November 2025).
4. Moreno J.L. *Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama*. NY, Beacon House, 1953. 763 p.

5. Bavelas A.A. Mathematical Model for Group Structures. *Human Organization*, 1948, vol. 7, no. 3, pp. 16–30.
6. Granovetter M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 1973, vol. 78, no. 6, pp. 1360–1380.
7. Shersheva M.Yu. Types of Interfirm Interaction Networks [Tipy setevogo mezhfirmennogo vzaimodeystviya]. *Razvitiye form mezhfirmennoy kooperatsii: seti i vzaimootnosheniya*. Moscow, 2008, pp. 24–59.
8. Shersheva M.Yu. Prospects for the Development of Inter-firm Networks in the Russian Economy. *Innovatsionnoe razvitiye ekonomiki Rossii: institutional'naya sreda*. 2011, vol. 4, pp. 568–575. (In Russ.)
9. Forrester J.W. A New Corporate Design. *Industrial Management Rev.*, 1965, vol. 7, no. 1, pp. 5–17.
10. Snow C.C., Miles R.E. Causes for failure in network organizations. *California Management Rev.*, 1992, vol. 34, no. 1, pp. 53–57.
11. Porter M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, p. 95–117.
12. Hedberg B., Dahlgren G., Hansson J., Olve N. *Virtual Organizations and Beyond: Discovering Imaginary Systems*. New Jersey: Wiley, 1997. 250 p.
13. Ganich K.V. Principles and Strategies for Diversifying Affiliate Programs in the Online Environment. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy*, 2023, no. S2, pp. 39–44. (In Russ.)
14. Davidow W.H. *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York: Harper Paperbacks, 1993. 304 p.
15. Klein D.M. *Strategic Alliances: A guideline for Identification, Evaluation, Negotiation and Implementation*. Germany, Examicus Verlag, 2012. 204 p.
16. Nassimbeni G. Network Structures and Co-ordination Mechanisms – A Taxonomy. *International Journal of Operations & Production Management*, 1998, vol. 18, no. 6, pp. 538–554. DOI: 10.1108/01443579810209539. EDN: EBFOHL
17. Walter L.F. The added value of partnerships in implementing the UN sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 2024, vol. 438, pp. 147–168.
18. Donets L.I., Shtikhova A.V. Modern Factors of Influence on the Formation of Strategic Partnership in the Russian Federation. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*, 2024, vol. 26, no. 2, pp. 16–26. (In Russ.) DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2024.2.2. EDN: JRNQPU
19. Prior D. D., Buttle F., Maklan S. *Customer Relationship Management. Concepts, Applications and Technologies*. UK, Routledge, 2024. 372 p.
20. O'Brien J. *Supplier Relationship Management: Unlocking the Value in Your Supply Base*. UK, Kogan Page, 2022. 504 p.
21. Fedorova E.A., Nikolaev A.E., Mazalov E.S. Spillover Effects in the Defense Industry. *Finance and Credit*, 2016, no. 1, pp. 2–9. (In Russ.) EDN: VEALLH
22. Filippov M.V. CRM criteria for evaluating the effectiveness of working with clients and ways to determine them. *Business. Education. Right*, 2020, no. 4 (53), pp. 229–234. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.481.
23. Kushch S.P., Afanasyeva A.A. Marketing Aspects of Intercompany Network Development: Russian Experience. *Russian Management Journal*, 2004, pp. 33–52. (In Russ.) EDN: HTYFKJ
24. Bogolyubova V.S. Empirical Assessment of the Impact of Network Effects on Competitive Processes in the Operating System Market. *Upravlenets*, 2024, vol. 15, no. 2, pp. 79–95. (In Russ.) DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-2-6 EDN: QFBCLW
25. Orekhova S.V., Zarutskaya V.S., Kislytsyn E.V. Empirical Research of Network Interaction in the Market. *Upravlenets*, 2021, vol. 12, no. 1, pp. 32–46. (In Russ.) DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-1-3.

#### Информация об авторах

**Фролов Александр Леонидович**, аспирант кафедры «Экономика и финансы», Высшая школа экономики и управления, Южно-Уральский государственный университет, Челябинск, Россия; asp23fal35@susu.ru

**Вайсман Елена Давидовна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и финансы», Высшая школа экономики и управления, Южно-Уральский государственный университет, Челябинск, Россия; vaismaned@susu.ru

#### Information about the authors

**Aleksandr L. Frolov**, PHD student of the Department of Economics and Finance, Higher School of Economics and Management, South Ural State University, Chelyabinsk, Russia; asp23fal35@susu.ru

**Elena D. Vaisman**, Doctor of Sciences (Economics), Professor of the Department of Economics and Finance, Higher School of Economics and Management, South Ural State University, Chelyabinsk, Russia; vaismaned@susu.ru

**Статья поступила в редакцию 14.11.2025**

**The article was submitted 14.11.2025**