

Смагина Элина Сергеевна

студентка

Михнева Светлана Владимировна

канд. юрид. наук, доцент

Волгоградский институт управления (филиал)
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Волгоград, Волгоградская область

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ И ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ВИРТУАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

***Аннотация:** в статье исследуется специфика принятия и контроля исполнения управленческих решений в виртуальных организациях. На примере маркетплейса Wildberries рассмотрены ключевые типы управления в цифровых структурах, выявлены факторы их эффективности и сформированы рекомендации по минимизации операционных рисков в платформенных экосистемах.*

***Ключевые слова:** виртуальная организация, управленческое решение, сетевые процессы, маркетплейс, Wildberries, децентрализованное управление, цифровая инфраструктура.*

Актуальность темы исследования обусловлена активным развитием цифровой экономики и распространением виртуальных организационных форм. В таких структурах процессы управления существенно отличаются от традиционных иерархических моделей: эффективность деятельности определяется скоростью принятия решений, качеством обработки данных и контролем их исполнения. Классический цикл менеджмента трансформируется – на смену жёстким вертикальным связям приходят горизонтальные контракты, распределённая ответственность и автоматизированные алгоритмы.

Теоретический анализ сущности виртуального предприятия позволяет охарактеризовать его как временную кооперационную сеть независимых в правовом

отношении партнеров (организаций, отдельных коллективов и специалистов), обладающих ключевыми компетенциями для наилучшего выполнения конкретного рыночного заказа, базирующуюся на единой информационной системе [4]. Новизна такой структуры проявляется на всех уровнях. На стратегическом уровне ключевым ресурсом менеджмента становится время, существенно сокращающее цикл разработки и вывода на рынок новых решений. На структурном и организационном уровнях классическая административная иерархия вытесняется равноправными партнерскими отношениями и аутсорсингом, где границы организации размываются, вовлекая поставщиков, дистрибьюторов и клиентов в единую непрерывную цепь создания ценности [1].

В зависимости от конфигурации виртуальной структуры в научном дискурсе принято выделять три ключевых типа управления, непосредственно определяющих характер принятия решений: 1) централизованный тип управления, при котором один из участников сети единолично координирует выполнение рыночных заказов и транслирует обязательные директивы; 2) децентрализованный тип управления, базирующийся исключительно на локальных автономных взаимодействиях участников сети без единого управляющего центра; 3) распределенный тип управления, сочетающий сохранение общего координационного центра со значительной автономией периферийных узлов [3].

Основными факторами, ускоряющими переход к виртуальным моделям и определяющими характер управленческих воздействий, выступают скорость рыночной реакции, сокращение издержек на выход на рынок и глобализация конкуренции [2]. Процесс легитимации и реализации решений в таких условиях полностью опосредован стабильностью ИТ-инфраструктуры: компьютерная связь и облачные сервисы фактически замещают физическую структуру организации [5].

Ярким практическим примером виртуальной организации и платформенной бизнес-модели в Российской Федерации выступает маркетплейс Wildberries, с годовым доходом около 6 млрд долларов и более 4,5 млн заказов ежедневно. Эво-

люция компании доказывает, что в условиях нестабильной внешней среды наиболее эффективна модель распределенной сети, где продавцы автономно управляют ценообразованием, товарными потоками и маркетингом.

Анализ организации сетевых процессов внутри Wildberries демонстрирует дуалистическую природу принятия управленческих решений. С одной стороны, платформа выступает жестким централизованным координатором, формирующим ИТ-среду, стандарты упаковки, маркировки и применения логистических коэффициентов, невыполнение которых ведет к безальтернативным автоматическим штрафам или блокировкам. С другой стороны, операционные решения распределены по сети, включающей более 840 тысяч независимых продавцов. Взаимодействие реализуется через личный кабинет на основе пяти гибких логистических схем (FBW, FBS, DBS, EDBS, DBW), выбор которых является сугубо автономным решением продавца, исходя из специфики оборачиваемости его товара и наличия складских мощностей.

Вместе с тем функционирование столь масштабной виртуальной структуры сопряжено с серьезными управленческими девиациями и барьерами. Практика функционирования Wildberries выявила три ключевые группы трудностей в цикле принятия и исполнения решений.

1. Кризисы корпоративного управления и репутационные риски. Конфликт сооснователей в 2024 году, связанный со слиянием с Russ Group и образованием новой структуры РВБ, показал уязвимость структуры перед конфликтами топ-менеджмента. Силовой и юридический конфликт временно нарушил внутренние процессы компании и нанес ущерб доверию со стороны партнеров, что подтверждает необходимость прозрачных институциональных механизмов принятия стратегических решений.

2. Уязвимость автоматизированных алгоритмов и ИТ-сбои. Полнота контроля исполнения решений в виртуальной среде уязвима для технических неисправностей. Сбои в работе ИТ-инфраструктуры Wildberries (2022, 2024 гг.), вы-

званные техническими ошибками безопасности и потенциальными кибератаками, приводили к остановке личных кабинетов, несанкционированным отменам заказов и заморозке расчетов.

3. Конфликты в партнерской сети и жесткость комплаенса. Внедрение автоматических систем штрафов за нарушения стандартов упаковки или задержки поставок вызывает встречную негативную реакцию со стороны малого бизнеса. Ситуация усугубляется дефицитом качественной обратной связи: служба поддержки партнеров зачастую оперирует шаблонными алгоритмизированными ответами, не решая нестандартные операционные проблемы по существу.

Для оптимизации процессов принятия и исполнения управленческих решений в виртуальных организациях представляется целесообразным внедрение комплекса мероприятий по следующим направлениям. Во-первых, технологический контур требует перехода на передовые облачные решения с многоуровневым резервированием данных, внедрением систем предиктивного мониторинга активности и регулярным проведением стресс-тестов ИТ-архитектуры под пиковыми нагрузками.

Во-вторых, в рамках оптимизации отношений с партнерской сетью виртуальным платформам необходимо диверсифицировать инструментарий службы поддержки, осуществив переход от формальных метрик скорости ответа к оценке реальной удовлетворенности контрагентов. Сложные прецеденты должны автоматически передаваться экспертам. Наконец, диверсификация логистических рисков в периоды экстремального спроса должна осуществляться за счет принятия оперативных решений о привлечении внешних транспортных операторов, что позволяет сохранить общую устойчивость децентрализованной сети.

Таким образом, виртуальные организационные формы – высокоэффективный продукт постиндустриальной экономики. Опыт Wildberries подтверждает преимущества платформенного взаимодействия, однако устойчивость таких систем напрямую зависит от сбалансированности управленческого аппарата, надежности цифровой инфраструктуры и способности менеджмента своевременно реагировать на регуляторные, технические и репутационные вызовы.

Список литературы

1. Акулов В.Б. Управление знаниями в сетевых взаимодействиях / В.Б. Акулов, Н.В. Василенко, А.Я. Линьков // *Universum: Вестник Герценовского университета*. – 2014. – №1. – С. 124–130. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-setevykh-vzaimodeystviyah> (дата обращения: 03.07.2026).
EDN SHTNOD
2. Каленов О.Е. Характеристики и особенности виртуальных организаций / О.Е. Каленов // *Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова*. – 2018. – №5(101).
3. Катенев В.И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях формирующегося общества знаний / В.И. Катенев // *Проблемы современной экономики*. – 2007. – №2(22).
4. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур / Р. Патюрель. – URL: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/15_3_97.htm (дата обращения: 03.07.2026).
5. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний: монография / М.Ю. Шерешева. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2010. – 339 с.
EDN SUQBZT