

Левичева Екатерина Максимовна,
ФГБОУ ВО Самарский государственный
технический университет
Levicheva Ekaterina Maksimovna,
Samara State Technical University

Коробова Алиса Александровна,
ФГБОУ ВО Самарский государственный
технический университет
Korobova Alisa Aleksandrovna,
Samara State Technical University

Научный руководитель:
Бражников Максим Алексеевич,
Доцент кафедры "Экономика промышленности
и производственный менеджмент"
ФГБОУ ВО Самарский государственный
технический университет
Brazhnikov Maksim Alekseevich,
Associate Professor, Department of Industrial
Economics and Production Management,
Samara State Technical University

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНДИВИДУАЛЬНОГО И КОЛЛЕКТИВНОГО
ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ТЭК (НА ПРИМЕРЕ
ПАО «ГАЗПРОМ» И ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»
A COMPARATIVE ANALYSIS OF INDIVIDUAL AND COLLECTIVE
MANAGEMENT DECISION-MAKING IN THE FUEL AND ENERGY
SECTOR (CASE STUDY: PJSC GAZPROM AND PJSC SURGUTNEFTEGAZ)**

Аннотация. В статье проводится сравнительный анализ индивидуального и коллективного принятия управленческих решений в топливно-энергетическом комплексе (ТЭК) на примере ПАО «Газпром» и ПАО «Сургутнефтегаз». Исследование раскрывает преимущества и недостатки каждого подхода, а также ключевые факторы, влияющие на выбор модели принятия решений: отраслевые особенности, организационную культуру и внешнюю среду. Особое внимание уделено таким аспектам, как капиталоемкость, долгосрочность проектов и высокие риски, характерные для ТЭК. На основе сравнительного анализа делаются выводы об эффективности применения коллективных и индивидуальных методов в зависимости от стратегических и оперативных задач.

Abstract. The article presents a comparative analysis of individual and collective decision-making in the fuel and energy sector (FES), using PJSC "Gazprom" and PJSC "Surgutneftegas" as case studies. The study explores the advantages and disadvantages of each approach, as well as key factors influencing the choice of decision-making models, such as industry-specific characteristics, organizational culture, and external environment. Special attention is given to aspects like capital intensity, long-term projects, and high risks inherent to the FES. Based on the comparative analysis, conclusions are drawn regarding the effectiveness of collective and individual methods depending on strategic and operational tasks.



Ключевые слова: Управленческие решения, индивидуальный подход, коллективный подход, ТЭК, ПАО «Газпром», ПАО «Сургутнефтегаз», отраслевые особенности, организационная культура, внешняя среда, эффективность управления.

Keywords: Management decisions, individual approach, collective approach, FES (fuel and energy sector), PJSC "Gazprom", PJSC "Surgutneftegas", industry-specific characteristics, organizational culture, external environment, management efficiency.

Современные вызовы управления организациями в условиях высокой турбулентности внешней среды и ускорения технологических изменений актуализируют проблему выбора оптимальных моделей принятия управленческих решений. Как отмечают исследователи организационного поведения, эффективность управленческих процессов во многом определяется соответствием выбранного подхода к принятию решений отраслевой специфике и организационному контексту [7]. В работе проводится сравнительный анализ индивидуального и коллективного принятия решений на примере топливно-энергетического комплекса (ТЭК).

Актуальность исследования обусловлена существенными различиями в управленческих практиках указанных отраслей. В ТЭК, где, по данным исследований, преобладают капиталоемкие долгосрочные проекты с высокой степенью риска, традиционно доминируют иерархические модели управления [4].

Целью исследования является сравнительный анализ эффективности индивидуального и коллективного подходов.

Процесс принятия решений – это основа управленческой деятельности в любой организации, независимо от ее размера, отраслевой принадлежности, форм собственности и т. п. От качества принятого управленческого решения зависят конечные результаты деятельности организации, а также ее позиции на рынке в долгосрочной перспективе. В связи с этим качественные характеристики процессов принятия и реализации управленческих решений необходимо улучшать, а сам процесс – совершенствовать.

Индивидуальный подход к принятию решений предполагает их концентрацию в высшем эшелоне управления. В такой модели окончательное решение формируется единолично руководителем или ограниченной группой топ-менеджеров, что обеспечивает централизацию процесса. Хотя это ускоряет принятие решений, оно может снижать вовлеченность других уровней управления.

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основаны на аналитических способностях лиц, принимающих эти решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера.

Объединение мнений членов группы для принятия согласованного решения обычно рассматривается как лучший способ принятия решения, чем, если бы решение принималось в одиночку. Многие важные решения в реальном мире – это коллективные решения.

Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц – участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. В этом случае менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия (передает ответственность по принятию решения) на самый низкий управленческий уровень. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать



творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п.

Индивидуальное и коллективное принятие решений на предприятиях имеют свои преимущества и недостатки, которые следует учитывать при выборе наиболее эффективного подхода. Индивидуальное решение принимается одним человеком, что позволяет быстро его принять, но может не учитывать все возможные мнения и идеи. Коллективное решение предполагает участие нескольких людей, что позволяет получить более взвешенную и разнообразную точку зрения, но требует больше времени.

Индивидуальный подход к принятию решений обладает рядом существенных преимуществ. Прежде всего, он обеспечивает высокую скорость принятия решений, поскольку не требует длительных обсуждений и согласований с другими участниками процесса [1]. Кроме того, такой подход предполагает четкую централизацию управления – руководитель самостоятельно принимает решения и несет за них полную ответственность [8]. Это значительно упрощает административный процесс, исключая необходимость организации многочисленных собраний и поиска компромиссных решений. Важным преимуществом является и минимизация потенциальных конфликтов, так как индивидуальное принятие решений исключает возможность возникновения разногласий, характерных для групповых обсуждений.

Однако индивидуальный подход имеет и существенные ограничения. Основной недостаток заключается в возможной ограниченности информационной базы – руководитель может не располагать всей полнотой данных, необходимых для оптимального решения [6]. Существует и риск субъективности, когда решения принимаются на основе личных предпочтений и восприятия ситуации, а не объективного анализа [3]. Такой подход также лишает организацию возможности использовать творческий потенциал коллектива и разнообразие мнений. Кроме того, решения, принятые единолично, могут вызывать недовольство среди сотрудников, снижая их мотивацию.

Коллективный подход к принятию решений предлагает альтернативные преимущества. Он позволяет принимать более взвешенные и обоснованные решения, учитывающие различные точки зрения и интересы всех заинтересованных сторон [2]. В процессе группового обсуждения появляется возможность рассмотреть больше альтернатив и инновационных решений. Участие сотрудников в принятии решений значительно повышает их вовлеченность и мотивацию. Кроме того, решения, принятые коллегиально, как правило, получают более широкую поддержку в коллективе.

Тем не менее, коллективный подход также имеет свои недостатки. Основной из них – значительное увеличение времени, необходимого для принятия решения, из-за необходимости согласования различных мнений [7]. В процессе обсуждения могут возникать конфликты между участниками, а достижение консенсуса по сложным вопросам иногда оказывается затруднительным [1]. Существует и риск того, что небольшая, но активная группа участников может оказывать чрезмерное влияние на конечное решение.

Особенности принятия решений в топливно-энергетическом комплексе (ТЭК)

Топливо-энергетический комплекс, являясь ключевой отраслью экономики, характеризуется высокой капиталоемкостью, долгосрочностью проектов и значительными рисками, включая экологические, технологические и геополитические. Эти специфические особенности оказывают непосредственное влияние на выбор модели принятия управленческих решений.

Выбор между индивидуальным и коллективным подходами в ТЭК определяется комплексом факторов, включая:

- отраслевую специфику



- организационную культуру компании
- внешние условия функционирования

На примере ПАО «Газпром» и ПАО «Сургутнефтегаз» можно проследить, как эти факторы влияют на процессы принятия решений в различных корпоративных структурах.

Таблица 1

Сравнительный анализ подходов на примере компаний

Критерий	ПАО «Газпром» (Коллективный подход)	ПАО «Сургутнефтегаз» (Индивидуальный подход)
1. Отраслевые особенности		
Капиталоемкость	Коллегиальное одобрение инвестиционных проектов с привлечением экспертов (геологов, экологов, финансистов). Пример: внедрение цифровой системы анализа месторождений	Решения по инвестициям принимаются топ-менеджментом оперативно. Пример: оптимизация работы действующих месторождений без длительных согласований.
Долгосрочные проекты	Стратегические решения (международные проекты, освоение новых месторождений) обсуждаются на комитетах.	Руководство самостоятельно определяет приоритеты долгосрочных проектов.
Высокие риски	Коллективная оценка рисков (экологических, технологических). Пример: внедрение AR-технологий для инспекции скважин согласовано с Росприроднадзором.	Риски оцениваются узкой группой руководителей, что иногда приводит к задержкам в согласованиях.
2. Организационная культура		
Структура управления	Иерархическая, но с элементами адаптивности. Используются кросс-функциональные команды (ИТ + инженеры) [2]. Пример: внедрение системы безопасности на базе «1С» [5].	Жесткая вертикаль власти. Решения принимаются директивно. Пример: переход на Astra Linux без широкого обсуждения [1].
Вовлеченность сотрудников	Высокая (участие в совещаниях, рабочих группах).	Ограниченная (решения спускаются «сверху вниз»).
3. Внешняя среда		
Кризисы (напр., COVID-19)	Усиление коллективных методов для дистанционного управления [3].	Сохранение индивидуального подхода для быстрого реагирования на локальные сбои [3].
Регулирование	Создание комитетов для соответствия экологическим нормам.	Решения принимаются узким кругом лиц, что может замедлять согласования.
Конкуренция	Коллективное обсуждение стратегий выхода на новые рынки.	Оперативная оптимизация затрат по решению руководства.



4. Преимущества	- Снижение рисков за счет экспертной оценки. – Широкий учет мнений стейкхолдеров.	- Высокая скорость принятия решений. – Четкость управленческих указаний
5. Недостатки	- Длительные согласования. – Возможные конфликты интересов	- Риск субъективных решений. – Ограниченный доступ к информации.

Рекомендации для ТЭК:

1. Для стратегических проектов (освоение месторождений, цифровизация) предпочтителен коллективный подход – как в «Газпроме».
2. Для оперативных задач (логистика, реагирование на кризисы) эффективен индивидуальный подход – как в «Сургутнефтегазе».
3. Гибридная модель: Компании ТЭК могут комбинировать оба метода.

К примеру:

1. Коллегиальное обсуждение стратегии и оперативные решения руководства на местах.
2. Создание временных рабочих групп для сложных задач (внедрение технологий, экологические инициативы).

Проведенный анализ показал, что выбор между индивидуальным и коллективным принятием решений в ТЭК зависит от множества факторов, включая специфику отрасли, корпоративную культуру и внешние условия. Коллективный подход, как в ПАО «Газпром», обеспечивает более взвешенные и комплексные решения, особенно в стратегических вопросах, связанных с высокими рисками и долгосрочными проектами. В то же время индивидуальный подход, характерный для ПАО «Сургутнефтегаз», демонстрирует эффективность в оперативном управлении, где критически важны скорость и четкость исполнения. Оптимальная модель управления должна сочетать оба подхода, адаптируясь к конкретным задачам и вызовам отрасли [6]. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку гибридных методик, позволяющих максимально использовать преимущества каждого метода в условиях динамично изменяющейся среды ТЭК.

Список литературы:

1. Вексесер С.Р. Механизм выработки управленческих решений в ОАО "Сургутнефтегаз" [Электронный ресурс]. – URL: [https://elibrary.ru/item.asp?id=30135645] (https://elibrary.ru/item.asp?id=30135645) (дата обращения: 21.05.2025).
2. Карпов И.А. Цифровизация в "Газпром нефти" [Электронный ресурс]. – URL: [https://nedra.gazprom.ru/d/textpage/d0/208/i.a.-karpov_gazprom-neft.pdf] (https://nedra.gazprom.ru/d/textpage/d0/208/i.a.-karpov_gazprom-neft.pdf) (дата обращения: 21.05.2025).
3. Ушаков А.И. Анализ факторов принятия решений в ТЭК: дис... канд. экон. наук. – Екатеринбург, 2021. – URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/98219/1/m_th_a.i.ushakov_2021.pdf] (https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/98219/1/m_th_a.i.ushakov_2021.pdf) (дата обращения: 21.05.2025).
4. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Топ-15 цифровых решений в ТЭК: аналитический отчет. – М., 2022. – URL: [https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/554874740.pdf] (https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/554874740.pdf) (дата обращения: 21.05.2025).



5. Газпром. Социальное партнерство и коллективный договор [Электронный ресурс]. – URL: [https://sustainability.gazpromreport.ru/2022/employee-development/social-partnership/] (https://sustainability.gazpromreport.ru/2022/employee-development/social-partnership/) (дата обращения: 21.05.2025).

6. Сухоруков М. Agile-менеджмент. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 352 с. – URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/54029/1/978-5-7996-2255-8_2017.pdf] (https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/54029/1/978-5-7996-2255-8_2017.pdf) (дата обращения: 21.05.2025).

7. Шарп У. Инвестиции / пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 1028 с. – URL: [https://djvu.online/file/Qcbnuu7mmoNSG] (https://djvu.online/file/Qcbnuu7mmoNSG) (дата обращения: 21.05.2025).

8. Боди З., Мертон Р. Финансы / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2019. – 592 с. – URL: [https://dl.libcats.org/genesis/350000/f22fb82837963efd38672fce20f568df/_as/[Bodi_Z.,_Merton_R.K.]_Finansue (libcats.org).pdf] (https://dl.libcats.org/genesis/350000/f22fb82837963efd38672fce20f568df/_as/[Bodi_Z.,_Merton_R.K.]_Finansue (libcats.org).pdf) (дата обращения: 21.05.2025).

