

Филимонова Юлия Владимировна,  
к.э.н., зав. кафедрой, Ангарский государственный технический университет,  
e-mail: f\_julya@mail.ru

**НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА  
НА ПРЕДПРИЯТИИ: СУЩНОСТЬ, ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ,  
КРИТЕРИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

Filimonova Yu.V.

**THE NORM OF MANAGEABILITY OF MANAGEMENT PERSONNEL  
AT THE ENTERPRISE: THE ESSENCE, FACTORS OF INFLUENCE, CRITERIA  
OF DEFINITION**

**Аннотация.** Раскрыта сущность понятия «норма управляемости», определены факторы, влияющие на норму управляемости, проведен анализ значений нормы управляемости в разных отраслях, определены достоинства и недостатки нормы управляемости.

**Ключевые слова:** норма управляемости, руководитель, потребность.

**Abstract.** The essence of the concept of "norm of controllability" is revealed, the factors influencing the norm of controllability are determined, the analysis of the values of the norm of controllability in different industries is carried out, the advantages and disadvantages of the norm of controllability are determined.

**Keywords:** the norm of manageability, the leader, the need.

Основным методом определения потребности в руководителях разных уровней управления исследователи называют метод на основе нормы управляемости.

Норма управляемости характеризует оптимальное число работников или звеньев аппарата управления, деятельностью которых может эффективно управлять один руководитель [1]. Данная норма помогает понять, сколько руководителей нужно предприятию и как много подчинённых будет у каждого из них.

Основой разработки норм управляемости явились исследования А. Грайкунаса. Вывод теории, предложенной А. Грайкунасом, состоит во взаимосвязи между сложностью управления и числом подчинённых субъектов/структур. Учёный утверждал, что фактором, устанавливающим норму управляемости, является именно число контролируемых взаимоотношений и взаимосвязей на предприятии. И хотя многие ученые критиковали данную теорию, однако именно А. Грайкунас установил зависимость между нормой управляемости и взаимосвязями руководителя.

Таким образом, на норму управляемости оказывают влияние различные факторы, основными из которых являются: профиль деятельности предприятия, тип и сложность задач руководителя, опыт работы и компетентность руководителя, а также квалификация самих сотрудников, стиль управления, используемый руководителем, и особенности управляемой им команды, степень автоматизации процессов на предприятии и др.

Норматив численности руководящих работников для любых предприятий на законодательном уровне не предусмотрен. В различных источниках представлены усредненные значения нормы управляемости. Например, в работе Ивановой И.А. [2] рекомендованы следующие значения (зарубежные и в РФ): количество филиалов, замыкающихся на президенте компании, – от 3 до 5; число прямых объектов управления у вице-президента или директора – от 5 до 8; число подчиненных лиц у одного управляющего – 6-8 чел., но не более 10 чел. (РФ – до 20 чел.); число рабочих в бригаде – от 5 до 15 чел. (РФ – до 40 чел.).

Тем не менее, в отдельных отраслях и сферах деятельности значение норматива численности руководителей обоснованы законодательно. Так, Приказом Рослесхоза от 15.06.99 № 127 утвержден норматив численности работников аппарата органа управления лесным хозяйством в субъектах РФ (без персонала по охране и обслуживанию зданий). Аналогичные нормативы есть для архивных учреждений – Приказ Росархива от 14.01.2004 № 9 «Об утверждении «Методики расчета штатной численности государственных архивов на основе нормативов по труду» [3] – и для руководителей предприятий электрических сетей, наружного освещения и дизельных электростанций – Приказ от 3 апреля 2000 г. № 68 «Об утверждении рекомендаций по нормированию труда работников энергетического хозяйства».

Следовательно, определение нормы управляемости является важной задачей, поскольку норма – это один из наиглавнейших показателей в деятельности предприятия.

В случае, если для предприятия норма управляемости определена оптимально, это позволит менеджерам эффективнее координировать работу подчиненных, обеспечит снижение затрат на заработные платы при оптимизации штата руководителей и повышение эффективности работы руководителей в целом, связанное с уменьшением необходимости в частых коммуникациях и решении проблем. В случае неверного определения нормы управляемости, увеличивается объем управленческих функций и задач, возложенных на руководителя, растет число управленческих звеньев в иерархии предприятия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Гусаров Ю.В.** Теория менеджмента: учебник / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 263 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2091934> (дата обращения: 05.02.2025).
2. **Иванова И.А.** Менеджмент: учебное пособие / И.А. Иванова. – 3-е изд. – М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2010. – 128 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/217267> (дата обращения: 05.02.2025).
3. Существует ли норматив численности управленческого аппарата, рассчитанный на 100 рабочих? – Текст: электронный // Кадровое дело. – URL: <https://www.kdelo.ru/qa/120167-sushchestvuet-li-normativ-chislennosti-upravlencheskogo-apparata-rasschitannyy-na-100> (дата обращения: 05.02.2025).