

**МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
при МПА ЕВРАЗЭС**

на правах рукописи

**ЛЫМАРЕНКО
Валерий Михайлович**

«Модель трех уровней организации»

**доцент, к.м.н.
Лымаренко В.М.**

Санкт-Петербург

2017

Используя аналогии из научной литературы, в исследованиях мы использовали «Модель трех уровней организации», которая может наглядно представить процесс стратегического управления. Она предполагает разделение сотрудников и подразделений администрации на три основных уровня: уровень планирования, уровень организации и уровень исполнения. Смысл модели содержится в схематичном представлении роли каждого уровня в процессе стратегического управления администрации района (схема 1).

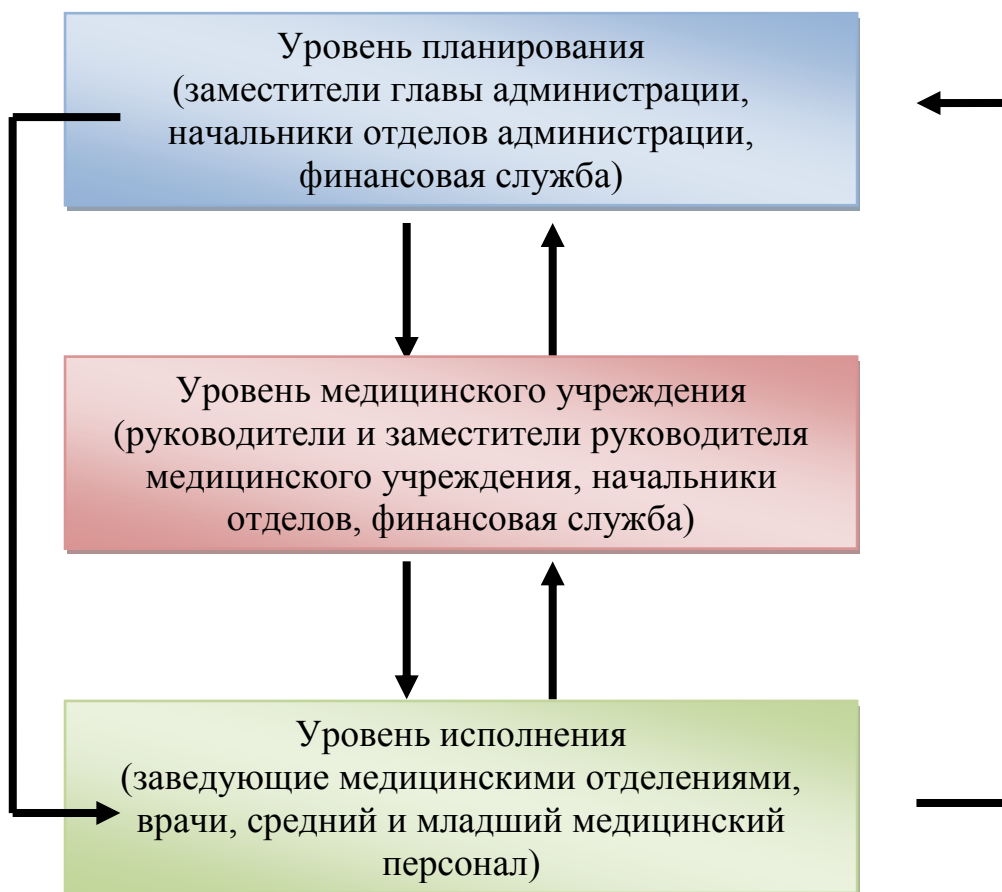


Схема 1 — Модель трех уровней организации сферы здравоохранения

Данная модель использует уровень планирования как основной инициатор стратегических преобразований, и представлен руководством администрации, ее кураторами и сотрудниками финансовой службы. Уровень планирования разрабатывает стратегию администрации, прописывает её философию и ценности, применяет различные методы анализа (SWOT-анализ, PEST-анализ, метод взвешенных оценок и т.д.), структурирует имеющуюся информацию и составляет стратегический план администрации.

Уровень организации представлен руководителями среднего звена — начальниками отделов и руководителями организаций, находящихся в ведении администрации. Роль этого уровня в процессе стратегического планирования состоит в детализации стратегического плана применительно к сфере деятельности каждого из подразделений администрации.

Данная модель применима и к предпринимательству. В малых организациях содержание уровней данной схемы меняется, и уровень планирования часто совмещается с уровнем организации.

Формализованный подход к стратегическому управлению в «модели трех уровней» организации имеет строго нисходящий вектор взаимодействия внутри предприятия (схема 2).

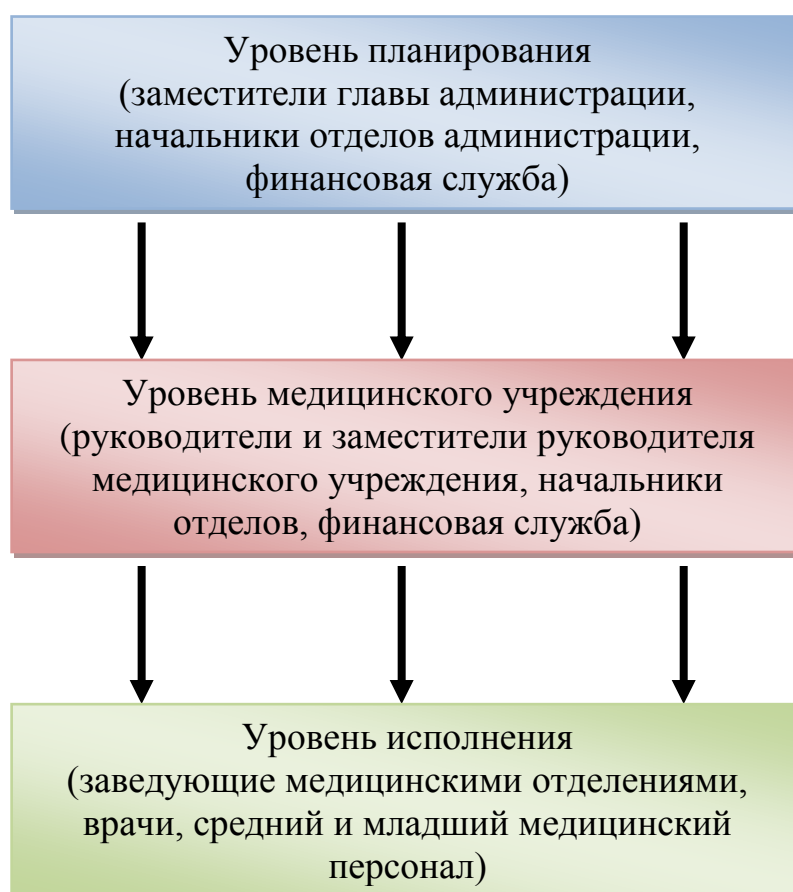


Схема 2 — Формализованный подход к стратегическому управлению в модели трех уровней организации

Формализованный подход к стратегическому управлению характеризуется тем, что все инициативы остаются на уровне планирования.

Когда высшее руководство администрации чрезмерно увлекается «идеями стратегических преобразований», то это приводит к тому, что нижние уровни исполнителей не могут эффективно исполнять даже свои функциональные обязанности. Если стратегическое управление ограничивается только на уровне верхнего звена управления, то оно осуществляется в отрыве от окружающей среды. Это приводит к тому, что менеджмент механически исполняет посылы «сверху», которые часто не имеют ничего общего с установленными в организации ценностями. Сотрудники в этом случае считают, что стратегическое управление — это полномочия руководства и результаты такого управления их не коснутся. Организационная культура не учитывается, основное внимание направлено на поиск решений формально существующих проблем, в то время как на главные проблемы не обращается внимания.

Существующая система обратной связи очень слабая, а жёсткий нисходящий вектор коммуникации создаёт разрывы между имеющимися уровнями планирования, организации и исполнения. Это приводит к разрозненности имеющихся ценностей у руководства и у сотрудников администрации, низком уровне доверия друг к другу и тенденции к минимальной эффективности реализации оперативных управленческих решений и стратегических программ.