

Дмитро ТЕВЕЛЄВ

## МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ

**Постановка проблеми.** Практика використання категорії «координація» свідчить про її застосування, як правило тоді, коли необхідно об'єднати зусилля певних інституцій під патронатом інституції, яка наділена координаційними повноваженнями щодо них, для досягнення певної мети. Проте, аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду координації діяльності суб'єктів державного регулювання ринку цінних паперів свідчить про те, що виконання координаційних функцій окремим органом не завжди вирішує проблему неузгодженості дій між регуляторами. На наш погляд, це пов'язано з тим, що регуляторні органи можуть одночасно перебувати як в субординаційних, так й у координаційних відносинах, що потребує інтеграції різних методологічних підходів до формування дієвого набору зв'язків між суб'єктами прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управлінських зв'язків і відносин у системі державного управління та забезпечення координаційної взаємодії між її суб'єктами в науковій літературі загалом є малодослідженою. Аналіз існуючої літератури з управлінських відносин та пов'язаних з ними категорій, зокрема праць Авер'янова В.Б., Андрійко О.Ф., Бандурки О.М., Битяка Ю.П., Голосніченка І.П., Дерещ В.А., Ключова О.М., Кубка Є.Б., Курашвілі Б.П., Максимюк І.І., Нижник Н.Р., Погостинського Ю.А., Цветкова В.В. та інших науковців, дає нам змогу дослідити теоретичні засади здійснення координації в системі управлінських відносин.

Проте, уявлення про координацію, як функцію державного управління, було б неповним без ознаки, що відображає сутність координації в державному управлінні – забезпечення єдності й узгодженості дій як суб'єктів управління між собою, так і суб'єктів права, чия діяльність протікає в рамках конкретної сфери управління. Вбачається недостатнім визначати сферу дії координації лише як діяльності суб'єктів права в тій або іншій сфері управління. Об'єкт управління (відносини, що складаються в економічній, екологічній, соціально-культурній або адміністративно-політичній сферах) потребує не лише погоджених дій суб'єктів управління, але й погоджених цими суб'єктами дій безлічі суб'єктів права, діяльність яких протікає в рамках даного об'єкта управління, що є складовою системи управління. Така погодженість може бути забезпечена не лише прямим втручанням, але й непрямим впливом – координацією, як властивістю й функцією управління.

Відповідно, для обґрунтованого доведення доцільності удосконалення механізму координації діяльності суб'єктів державного регулювання ринку цінних паперів необхідно провести структурування - розподілити систему координації на ієрархічні підсистеми та компоненти та встановити між ними зв'язки та відносини, які відображають функціональне призначення механізму.

**Метою статті** є дослідження координації як сукупності взаємопов'язаних організаційних форм управлінських відносин та обґрунтування структури механізму координації діяльності суб'єктів державного регулювання ринку цінних паперів в Україні.



**ТЕВЕЛЄВ  
Дмитро**

**Михайлович,**  
здобувач кафедри  
управління  
проектами Одеського  
регіонального  
інституту державного  
управління Національної  
академії державного  
управління при  
Президентові України,  
м. Одеса.

**Анотація:** у статті доведено, що координація діяльності суб'єктів державного регулювання ринку цінних паперів є сукупністю взаємопов'язаних організаційних форм управлінських відносин. Запропоновано структуру організаційної підсистеми координації діяльності суб'єктів ринку цінних паперів. Доведено, що організаційний, технологічний, інституціональний та інформаційний механізми є функціональними за призначенням і пов'язані між собою видами координаційних процесів, які вони забезпечують через реалізацію відповідних функцій.

**Ключові слова:**  
координація, управлінські відносини, державне регулювання, механізм координації, інтеграційний підхід, регламент взаємодії.

УДК 351:336.76

**Виклад основного матеріалу.** Координація – це окремий вид управлінської діяльності з організації забезпечення взаємодії сторін – взаємозв’язку й погодженості суб’єктів, об’єктів і процесів у часі та в просторі. Тактичним завданням координації є створення умов для пропорційного і безперервного функціонування системи управління за рахунок встановлення безперервних зв’язків між суб’єктами діяльності [2;3].

Суб’єктами взаємодії на ринку цінних паперів є значна кількість урядових, державних і недержавних інститутів, які в процесі спільної діяльності з досягнення загальних цілей, стають об’єктами координації. При цьому слід наголосити, що спільна діяльність суб’єктів ринку цінних паперів приймає різні організаційно-правові форми, в залежності від цільової орієнтації їх дій. Це дозволяє визначити координацію, як сукупність взаємопов’язаних організаційних форм управлінських відносин (рис. 1):

- управлінські відносини між державними регуляторами ринку цінних паперів, засновані на співпраці і комунікаціях для виконання безпосередніх службових обов’язків та конкретних дій (субординаційні та координаційні відносини);
- координаційна взаємодія між суб’єктами формулювання цільових орієнтацій розвитку фінансового сектору (уряд, державні регулятори, державні органи, саморегулювальні організації), заснована переважно на горизонтальних відносинах для розроблення і впровадження державної політики розвитку фінансового сектору;
- мережевий зв’язок між суб’єктами прийняття координаційних рішень (уряд, державні регулятори, державні органи, саморегулювальні організації, професійні й непрофесійні учасники ринку, громадські організації), заснований на партнерських відносинах для задоволення публічних інтересів і потреб зацікавлених сторін.

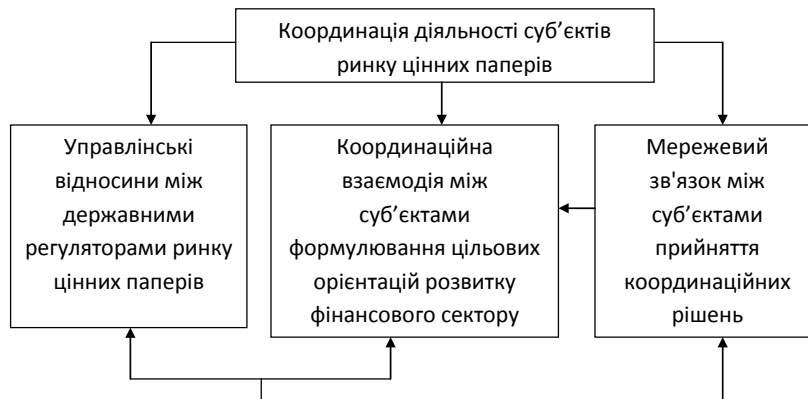


Рис. 1. Координація діяльності суб’єктів ринку цінних паперів

Як видно з рисунку 1, координація, як форма організації взаємозв’язку між суб’єктами ринку цінних паперів, безпосередньо залежить як від повноважень і функціональних обов’язків об’єктів координації, так і від цілей їх комунікації й спільних дій. Тобто формується багатоканальна, різновекторна і складно впорядкована система управлінських взаємозв’язків/комунікацій та функціональний процес узгодження спільної позиції та порозуміння в питаннях, які обговорюються та приймаються головними інституціями в цій сфері.

Відповідно, координацію слід розглядати як систему, і як процес.

Координація – це процес забезпечення циркуляції інформаційних потоків між суб’єктами взаємодії. Основною функцією координатора є встановлення єдиних принципів циркуляції інформаційних потоків та забезпечення виконання загальних правил їх перерозподілу.

Інформаційні потоки – це обсяги інформації, що задіяні у процесі взаємовідносин суб’єктів у межах чітко визначеного проміжку часу досягнення спільної мети й забезпечують інформаційні потреби комунікаційного взаємозв’язку.

Координація – це система впорядкованих і регламентованих взаємозв’язків між суб’єктами ринку цінних паперів, що складається з чотирьох взаємодіючих, але відносно самостійних підсистем:

а) керуючої – розмежування за рівнями суб’єкта регулювання ринку цінних паперів (уряд, державні регулятори, саморегульвні організації) функцій адміністрування/планування, регулювання/організації, фінансування/мотивації, контролю/моніторингу та їх реалізація через відповідні інституційні, організаційно-правові та фінансові механізми управління;

б) функціональної – вертикальна, горизонтальна та діагональна комунікація шляхом перерозподілу наявної/необхідної інформації між суб’єктами регулювання ринку цінних паперів з урахуванням різних видів їх діяльності та компетенції через канали прийому-передачі інформації. Дана підсистема має дві особливості забезпечення дієвості: оптимальна побудова інформаційних зв’язків та персональні компетенції комунікаторів. Структурними елементами даної підсистеми є: типи, форми, моделі й канали комунікації;

в) цільової – формування ієрархії цілей взаємодії, їх конкретизація за відповідальними суб’єктами та перекладання цілей на «мову» комунікації за прийнятною моделлю;

г) забезпечуючої, організаційної підсистеми – створення інституту керівників-координаторів, котрі забезпечують погодженість діяльності суб’єктів у межах керованого ними організаційного процесу загальної координації. Керівник-координатор регламентує (обмежує або розширює) сферу допустимих дій. Обмеженнями є цілі, ресурси, настанови та фактори зовнішнього середовища.

Ураховуючи складність відносин підпорядкованості між суб’єктами ринку цінних паперів, ієрархічність цілей та різноманітність функцій державних і недержавних інституцій, створення інституту керівників-координаторів має вирішити проблему відповідності процесу координації системі об’єктів координації. Організаційна підсистема координації діяльності суб’єктів ринку цінних паперів має наступну структуру (рис.2).

Координаційна рада, як консультативно-дорадчий орган утворений Урядом, виконує функції загальної координації дій учасників ринку цінних паперів через формування набору оптимальних зв’язків і встановлення певного режиму взаємодії суб’єктів регулювання ринку цінних паперів через три центри координації.

Режим взаємодії суб’єктів регулювання ринку цінних паперів є однією з форм регуляторного режиму і йому властиві такі ознаки: він встановлюється органами державної влади та забезпечується ними; регламентує конкретні суб’єкт-суб’єктні відносини; представляє собою особливий порядок регулювання, що складається з сукупності економіко-правових і організаційно-розпорядчих засобів; створює відповідну міру сприятливості чи несприятливості для задоволення інтересів суб’єктів. Тобто, режим координації – це стійке нормативне регулювання взаємовідносин суб’єктів ринку цінних паперів, основними складовими якого є правила і процедури.

Як видно з рисунку 2, дієвість кожного центру координації визначається специфічною сукупністю інструментів комунікації та регламентування, направлених на спільну реалізацію конкретних завдань. Координація всієї системи взаємовідносин здійснюється координаційною радою через комплексний механізм узгодження спільної позиції та порозуміння в питаннях, які обговорюються та приймаються головними інституціями в цій сфері, який і забезпечує взаємодію всіх підсистем.

Механізм координації діяльності суб’єктів державного регулювання ринку цінних паперів – це не що інше, як регламент повноважень владних суб’єктів щодо здійснення координації об’єктів та процесів, які вони можуть скеровувати.

За сучасних умов економічної та адміністративної реформ, адекватним методологічним підходом до розроблення структури механізму координації діяльності як основи регламентування процесу координації вбачається інтеграційний підхід.



Рис.2. Організаційна підсистема координації діяльності суб'єктів ринку цінних паперів

Обґрунтуємо нашу позицію. З точки зору онтології, інтеграція характеризується як процес і результат створення нерозривно зв'язаного знання, яке використовується в різних сферах, кожна з яких має певну специфіку. Науковці [1] виділяють три етапи інтеграційного процесу: виникнення системи зв'язків між частинами; втрата частинами своїх первісних ідентифікаційних якостей при входженні до складу цілого; поява у виникаючої цілісності нових властивостей.

Поняття інтеграції, за своїм значенням, тісно пов'язано з цілим рядом інших понять: об'єднання, цілісність, централізація, агрегування, кооперація, координація, гармонія [5]. Взаємозв'язок між складовими інтеграції представлено на рис. 3.

З точки зору управління, під інтеграцією розуміється об'єднання суб'єктів управління для посилення взаємодії всіх елементів системи управління [4]. За таким підходом з'являються більш міцні зв'язки між окремими підсистемами. Процеси інтеграції забезпечують: поглиблення співпраці, об'єднання; взаємодію і взаємозв'язок між компонентами; конкретизацію взаємозв'язків між окремими підсистемами, їх щільність, що дозволяє отримати відповідну реакцію на зміни.

Принциповими характеристиками методології інтеграційного підходу є: концепція «тотальної інтеграції» із наголосом на персональній звітності та відповідальності; використання багаторівневого підходу, але з поєднанням планування і контролю.

Інтеграція дій суб'єктів має за мету недопущення відриву один від одного стосовно окремих процесів управління: програмування, ідентифікації, формулювання, фінансування, впровадження, оцінки та аудиту тощо. Іншими словами, інтеграція має забезпечити узгодженість процесів реалізації поставлених завдань (суб'єкт-суб'єктний взаємозв'язок) та процесів управління (суб'єкт-об'єктні відносини).

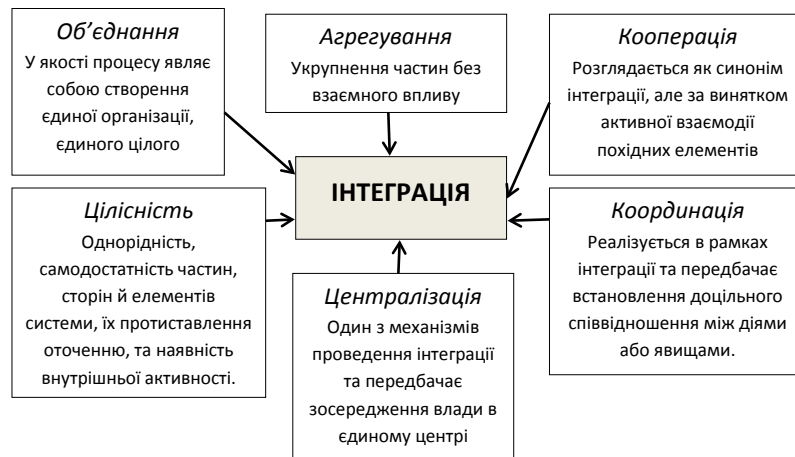


Рис.3. Складові поняття «інтеграція»

Застосування інтеграційного підходу до формування механізму координації діяльності – це не тільки спільне використання ресурсів, але й особливі форми і технології управління.

Механізм координації діяльності суб'єктів державного регулювання ринку цінних паперів за інтеграційним підходом – це регламент комунікації між суб'єктами взаємодії на основі встановлених єдиних принципів циркуляції інформаційних потоків та стандартизації виконання загальних правил їх перерозподілу. Структура регламенту може мати наступний вигляд.

1. Ініціація спільної діяльності суб'єктів державного ринку цінних паперів повинна починатися з винесення на обговорення проблемного питання та формулювання цільових орієнтирів його вирішення. Ініціацію здійснює Координаційна рада, яка встановлює основних учасників, терміни, форми (дискусія, діалог, експертна оцінка) обговорення проблеми; формує набір оптимальних зв'язків та встановлює форму прийняття координаційного рішення (певна стратегічна програма, тактичні завдання тощо). Прийняття координаційного рішення є підтвердженням початку спільних дій/взаємодії.

2. Інституціоналізація взаємовідносин скеровується Координаційною радою шляхом підписання угод чи меморандумів про взаємодію і співробітництво з чітким визначенням цілей, завдань, термінів, ресурсів, відповідальних виконавців та регламентом процедури проходження документів, що потребують узгодження. Після цього встановлюються напрями інформаційних потоків та визначається модель комунікації, виходячи з доступності елементів технологічної підсистеми.

3. Інтеграція планування координаційних заходів з організаційною структурою механізму координації здійснюється Координаційною радою шляхом визначення координаційних центрів з реалізації запланованих спільних заходів і призначення головного координатора у межах координаційних процесів з закріпленням його повноважень щодо об'єктів координації. Відповідно до функціональних завдань кожного координаційного центру розробляються структурний та міжвідомчий план координації, встановлюються певні обмеження (допустимі дії) та визначаються джерела і обсяги ресурсного забезпечення здійснення спільних дій.

4. Безпосередня координація відбувається всередині процесу прийняття координаційних рішень відповідно до законодавчо встановленої процедури на основі комбінування адекватних способів комунікації з використанням доступних інструментів. Основою безпосередньої комунікації є єдиний інформаційний портал, відкритість і доступність інформації. Головним координатором має бути визначений спеціальний Комітет НКЦПФР, який у межах своїх повноважень забезпечить публічні консультації з максимальною необхідною кількістю зацікавлених сторін.



5. Результатом ефективної координації діяльності є нова інформація, що сполучає і зв'язує цільові орієнтації учасників процесу. Ця інформація опрацьовується Координаційною радою, і стає основою нових інформаційних потоків.

Механізм координації діяльності суб'єктів державного регулювання ринку цінних паперів, за своєю природою, є комплексним і має наступну структуру (рис.4):

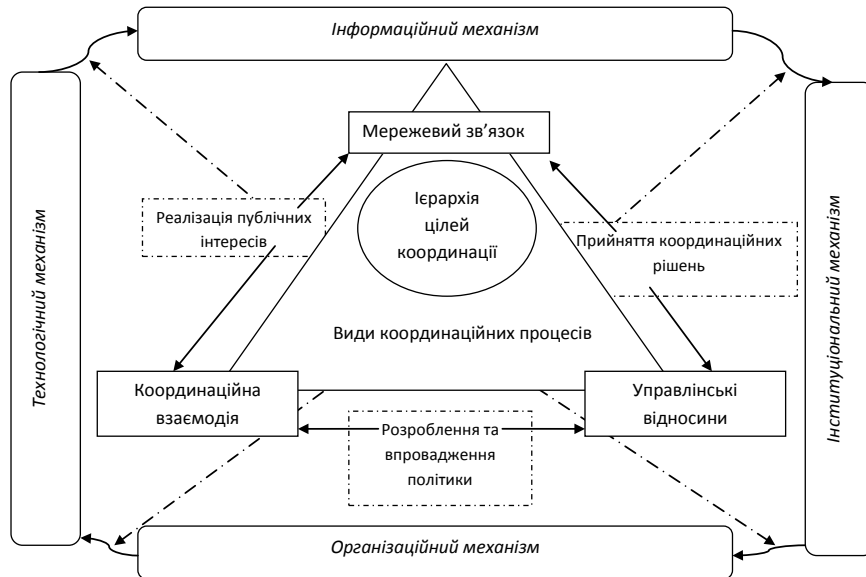


Рис. 4. Структура механізму координації діяльності суб'єктів державного регулювання ринку цінних паперів

- організаційний механізм – механізм-система - за видами взаємозв'язків між Координаційною радою і Центрами координації, між Центрами координації та об'єктами координації, відповідно до поставлених завдань, приймає різні організаційні форми взаємодії: оперативні наради; групи високого рівня; комітет фінансової стабільності; робочі групи; узгоджувальні консультації, наради, робочі зустрічі; публічні комунікативні заходи; мережеві структури;

- технологічний механізм - механізм-процес - сукупність способів і інструментів, що визначають здійсненність законодавчо встановлених процедур координації: колегіальний розгляд; узгодження; візування; співвиконання; систематичне та оперативне інформування; зворотний зв'язок; консультації зі стейкхолдерами; розкриття інформації;

- інституціональний механізм – механізм-система за видами координаційних рішень: відповідні протоколи; міжвідомчі угоди; меморандуми; договори; стратегічні і програмні документи; тактичні завдання діяльності ринку; погоджені проекти актів; сумісні плани дій;

- інформаційний механізм – механізм-знаряддя (інструмент реалізації координаційних рішень) - вертикальна, горизонтальна та діагональна комунікація шляхом перерозподілу наявної/необхідної інформації між суб'єктами регулювання ринку цінних паперів з урахуванням різних видів їх діяльності та компетенції через канали прийому-передачі інформації.

Організаційний, технологічний, інституціональний та інформаційний механізми є функціональними за призначенням і пов'язані між собою видами координаційних процесів, які вони забезпечують через реалізацію відповідних функцій. Функцією комплексного механізму координації є створення умов для пропорційного і безперервного функціонування системи державного регулювання ринку цінних паперів за рахунок встановлення безперервних зв'язків між суб'єктами діяльності.

Відповідно, за функціональним призначенням, механізм координації діяльності суб'єктів державного регулювання ринку цінних паперів є регламентом процесу комунікації між суб'єктами взаємодії в системі погоджених інформаційних потоків і спільних координаційних рішень.

Таким чином, механізм координації діяльності суб'єктів державного регулювання ринку цінних паперів має подвійну природу:

- за функціональним призначенням – забезпечує певну залежність дій одних суб'єктів від інших в межах організованої системи комунікаційних потоків;
- як форма організації управління – створює особливу організаційну підсистему координації для досягнення спільної мети автономними інститутами.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Практична здійсненність запропонованих напрямів удосконалення механізму координації діяльності суб'єктів державного регулювання ринку цінних паперів – запровадження процесного підходу до прийняття координаційних рішень; розвиток партнерських відносин між суб'єктами прийняття координаційних рішень на основі мережевої організації координаційної зв'язків; створення особливої організаційної підсистеми координації діяльності та розроблення регламенту взаємодії – потребує чіткого обґрунтування конкретних кроків, які мають здійснити суб'єкти державного регулювання ринку цінних паперів задля вдосконалення координації їх спільної діяльності.

Стратегічним чинником, що обумовлює практичну нагальність впровадження запропонованих напрямів вдосконалення механізму координації є обов'язок нашої держави щодо виконання вимог регуляторних принципів, розроблених Міжнародною організацією комісій з цінних паперів IOSCO, Міжнародних стандартів фінансової звітності, розкриття інформації про діяльність публічних акціонерних товариств, підвищення обізнаності емітентів, а в кінцевому рахунку – забезпечення сприятливих умов для залучення інвестицій.

#### **Література:**

1. Іванов Ю.Б. Концепція та онтологія предметної області управління інтеграційним розвитком підприємства / Ю.Б. Іванов, А.А. Пилипенко : [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2775/st\\_32\\_21\\_NEW.pdf?sequence=4](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2775/st_32_21_NEW.pdf?sequence=4)
2. Катренко А.В. Механізми координації у складних ієрархічних системах / А.В. Катренко, І.В. Савка // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – Вип.3. – С. 156 – 166.
3. Плюта Н.В. Модель координационного взаимодействия в сложной иерархической системе / Плюта Н.В., Гоменюк С.И. // Вестник НТУ «ХПИ». Тематический выпуск: Информатика и моделирование. — Харьков: НТУ «ХПИ». – 2011. – № 17. – С. 122–127.
4. Стерлигова А.Н. Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией / А.Н.Стерлигова / Логистика и управление цепями поставок . – 2005. – № 6. – С. 70 –79.
5. Сухов С.В. Онтология управления организациями / С.В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 61 – 69.