

**ВНЕДРЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ЗЕМЕЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ**

**Соловцов** эксперт по цифровизации, директор ООО «ФОРПОСТ»,  
**Алексей** депутат Тираспольского городского Совета народных депутатов  
**Олегович** (Приднестровье, г. Тирасполь). E-mail: a@solovtsov.ru

**Аннотация**

*Восприятие процессов управления земельными ресурсами как исключительно субъект-объектных, претерпевает существенные изменения. В ряде исследований современных авторов отмечаются социальные и социально-психологические механизмы управленческого взаимодействия. Не только разработка, но и апробация и внедрение новых управленческих технологий находятся в фокусе внимания исследователей и практиков. Таким образом, исследования управления земельными ресурсами раскрывают мультидисциплинарный характер исследовательских поисков в этой предметной области. Взаимосвязанность управленческого процесса с социальными, экономическими, политико-правовыми факторами раскрывается при анализе эволюции, состояния и трансформации земельно-имущественных отношений, внедрении новых технологических решений в эту сферу.*

**Ключевые слова:** внедрение, внедренческий аспект управления, управление, управление земельными ресурсами, управленческие технологии, менеджмент, земельные ресурсы, цифровизация, централизация.

В экономической науке понятие управления и конкретизация его отдельных аспектов в достаточной степени определены, описаны и систематизированы, за исключением отдельных особенностей современного развития управления, таких как воздействия информационных цифровых технологий.

Проводя сравнение категорий «управление» и «менеджмент», Колношенко В.И. приходит к выделению характеристик управления как человеческой деятельности с точки зрения ряда признаков, таких как структура, которой присуща иерархичность и строгость, научность, что подтверждается возможностью реализации на основе эмпирического опыта, масштаб реализации на любом уровне и др. [1]

Не заостряя внимание на принципиальных отличиях менеджмента и управления, следует отметить, что управление может носить как субъект-объектный характер, так и субъект-субъектный.

В зависимости от того, какой характер носит управление, в какой сфере применяется управленческий инструментарий, формируется специфика управленческих технологий.

Технологизация управленческого процесса предполагает дробление и регламентацию, где дробление предполагает разделение на отдельные операции и процедуры, а регламентация – порядок их выполнения, где технический процесс управления может осуществлять циклично, последовательно, параллельно или в ином порядке [2].

Понимая управление как целенаправленную деятельность, выраженную в воздействии на элементы управляемой системы с целью достижения нужного результата, субъект-субъектный характер выражает нелинейность процессов управления, где достичь полной автоматизации не представляется возможным.

Процесс управления синтезирует в себе три процесса: выработка и принятие управленческого решения, воздействие на объект управления и информационное обеспечение на всех этапах управления. Именно операционализация различных функций этих процессов формирует технологичность управления.

В своей работе Безудная А.Г., Герасимов К.Б., дают достаточно интересную интерпретацию технологий управления на примере управленческих процессов предприятия. Они выделяют технологии отдельных элементов управления, таких как технологии принятия управленческих решений, технологии собственно управленческой деятельности, технологии корпоративного управления и др. [3]

Управление земельными ресурсами представляется управленческим процессом ярко выраженного субъект-объектного характера, где земельные ресурсы выступают объектами управленческого воздействия.

Но реальная практика управления показывают свою специфику.

Если земельные ресурсы действительно выступают в качестве объекта управления, то вот воздействие на этот объект осуществляется различными субъектами в разной степени подчиненности друг другу.

Пытаясь систематизировать методы управления земельными ресурсами, Свитин В.А., выявляет и описывает семь методов, увязывая их с механизмами и функциями управления. Эти методы – политический, экономический, административно-правовой, экономико-технологический, технико-технологический, организационно-распорядительный, социально-психологический; а их применение в комбинации в реальной управленческой практике зависит от конкретных задач управления в конкретной ситуации [4].

Следует отметить, что понятие метода в данном контексте более общее, в то время как технология предполагает описание конкретного алгоритма и механизмов управленческого воздействия.

Среди перечисленных методов выделяется социально-психологический, который предполагает субъект-субъектный характер взаимодействия, чем подчеркивается более развернутый взгляд на управление земельными ресурсами.

Формирование технологизации управленческих процессов в сфере земельных ресурсов еще больше актуализировалась в условиях цифровой экономики.

Цифровые информационно-коммуникационные инструменты призваны упростить управление, также как и другие виды взаимодействия субъектов земельно-имущественных отношений, но очевидно, что складываются определенные трудности как при разработке, так и при внедрении новых управленческих технологий и механизмов в практическую управленческую деятельность.

Гончарова А.А. акцентирует внимание на внедрении научно-исследовательских разработок в агропромышленном комплексе Республики Беларусь, близкой по российскому управленческому опыту, отмечая при этом необходимость совершенствования нормативно-правового, организационно-управленческого инструментария [5].

Внедренческий аспект управления подразумевает, в первую очередь, создание экономических, правовых, социальных рычагов, которые позволят стимулировать субъекты земельно-имущественных отношений к рациональному использованию земельных ресурсов.

Обобщая имеющиеся подходы к определению содержания понятия рационального использования земельных ресурсов, особо отмечается достижение экономического и экологического эффекта, где экономический эффект подразумевает получение запланированных результатов производства, а экологический эффект – сохранение ландшафта, его природных и биолого-почвенных характеристик.

С точки зрения формирования социальных рычагов воздействия на субъекты земельно-имущественных отношений, следует обратить внимание на повышение их социальной компетентности.

Социальная составляющая остается земельно-имущественных отношений остается наименее изученной. В тоже время, в рамках социально-экологического подхода сформировано представление об ответственном отношении к окружающей среде, природоориентированному поведению, что является важной составляющей в структуре социальной ответственности управляющих субъектов.

Как представляется автору, для формирования рычагов внедрения новых управленческих технологий, в том числе и цифровых, поможет социологический инструментарий, сфера применения которого заключается как в диагностике состояния субъектов земельно-имущественных отношений (анкетирование и опросы), так и построения сценариев, прогнозного фона (метод Дельфы, экстраполяции).

В качестве опыта подобных исследований можно привести исследования Римского клуба, которые позволяли делать комплексные прогнозы на основании синтеза результатов исследований экологического, экономического, социального факторов.

Социальная ответственность и корпоративная социальная ответственность в поведении земельно-имущественных отношений как государства, так и бизнеса, и граждан, представителей местного сообщества, должна быть подкреплена не только теоретическими концепциями, носящими характер схоластики, но и аргументироваться с точки зрения количественно измеримых показателей.

Тем поразительнее, что практически не обнаружить в открытом доступе результатов социологических исследований, их интерпретации и первичных данных.

В то время как исследование общественного мнения предваряют внедрение управленческой технологии, сигнализируя о возможных ошибках и рисках, то российский опыт имеет дело с исследованием последствий внедрения управленческих технологий и решений, которые были реализованы в нормативном порядке.

Помимо понимания категории ответственности как социально-нравственного понятия и принципа, который должны соблюдать субъекты управления земельными ресурсами и на основании которых разрабатывать и внедрять управленческие технологии, есть более конкретное и формализованное понимание ответственности с точки зрения права.

Волкова Т.В., исследуя механизмы управления земельными ресурсами, приходит к выводу, что динамика развития земельных отношений, приводит к устареванию действующего законодательства и его неспособности юридически обеспечить новые механизмы управления земельными ресурсами. Как рычаг воздействия правовое регулирование упорядочивает и стабилизирует общественные отношения [6].

Правовые рычаги представляют собой один из самых доступных инструментов внедрения новых управленческих технологий. Отдельные положения, механизмы управленческой практики, подкрепленные опытом, возможно уже институционализировались на уровне неформальных отношений, могут быть закреплены принятой юридической нормой.

Юридическая норма в этом случае выступает регулятором экономико-управленческих хозяйственных отношений.

Тезисно описывая экономические рычаги, необходимые для эффективного управления земельными ресурсами, Козлова С.В. называет активизацию сделок на рынке земли и иной недвижимости, создание благоприятного делового климата и рост объемов инвестиций в реальный сектор экономики под гарантии прав на недвижимость, принятие эффективных решений по территориальному планированию и распоряжению земельными участками и прочно связанными с ними объектами недвижимости [7].

Более детально анализируя опыт внедрения инноваций в управление землями сельскохозяйственного назначения в регионах, Клипина Е.А. выделяет три основных направления, или типа инноваций – многообразие форм собственности, которое может быть предусмотрено на муниципальном и региональном уровне, использование экономического показателя как объекта для налогообложения, кредитования, инвестирования и др., формирование новых структур управления с учетом информационно-консультационных систем [8].

Для отечественной управленческой практики характерно стремление к централизации и административно-командной системе. Это подчеркивается попыткой автоматизировать управленческие операции, что на данном этапе развития цифровизации в сфере земельных ресурсов не представляется возможным. Как и отмечалось выше, особенности местных формальных и неформальных правил и механизмов управления и взаимодействия между субъектами земельно-имущественных отношений оказывают свое влияние.

Но в этом стоит искать и свои преимущества.

Так, анализируя опыт муниципальной власти в управлении земельными ресурсами, Плахина А.С. отмечает, что полномочия местных властей, закрепленные в нормативно-правовых документах, можно признать достаточными. Она же при этом отмечает, что мониторинг состояния земельных ресурсов, проведение землеустроительных работ, предполагают финансовые траты, которые, зачастую, не внесены в их бюджет [9].

Внедрение новых технологий естественным образом затрудняется отсутствием средств на их реализацию.

Тем не менее, автором предлагается подход к содержанию внедренческого механизма управления земельными ресурсами.

Специфику земельных ресурсов, а также субъектов, задействованных в их управлении, лучше всего представляют органы управления, в юрисдикции которых находятся земельные ресурсы.

Схема внедренческого механизма в своей основе предполагает несколько рычагов воздействия, тезисно обозначенных выше.

Содержание внедренческого аспекта представлено в табл. 1.

**Механизмы внедрения технологий управления земельными ресурсами**

Механизмы	Содержание принимаемых мер
Социальные	Исследование общественного мнения, потребностей местного сообщества
	Образовательно-просветительская деятельность, в том числе повышение экономической активности, распространение знаний о юридических и экологических сторонах землепользования
Информационно-коммуникационные	Цифровые платформы для упрощения управленческих процессов
	Создание баз данных, статистический учет
	Построение математических моделей ожидаемого экономического эффекта и рационального использования земель
Юридические	Регламентация, установление инструкций и норм, контроль за соблюдением федерального законодательства
Экономические	Разработка предложений частно-государственного партнерства, иных методов стимулирования

Раскрывая содержание данных механизмов с точки зрения внедренческого аспекта, отмечаем их взаимосвязанность. Социальные механизмы подразумевают широкий комплекс мероприятий исследовательского, просветительского, образовательного, коммуникативного характера, способствующие вовлечению населения (местного сообщества) в разработку и (или) коррекцию предлагаемой к внедрению управленческой технологии. Они носят и диагностический характер, давая эмпирическую информацию о готовности населения и восприимчивости к нововведениям.

Полученная информация систематизируется, хранится и распространяется. Также информационно-коммуникационные технологии предполагают создание информационно-аналитических систем как технической основы внедрения.

Осознавая имеющиеся возможности внедрения, принимается управленческое решение, которое фиксируется в регламентирующих документах, формально институционализируя управленческую технологию, как новую форму отношений.

На всех этапах внедрения управленческой технологии, она экономически обосновывается как с точки зрения финансовых возможностей для апробации и внедрения, так и с точки зрения минимизации издержек.

По мнению автора, для соблюдения принципа комплексности при работе внедренческого механизма в управлении земельными ресурсами, перспективно выбрать для апробации уровень местного самоуправления для адаптации отдельных подходов менеджмента в виде мотивации и стимулирования.

Представленная модель скорее является описанием внедренческого аспекта управления земельными ресурсами и обозначением отдельных направлений, позволяющих реализовать его в управленческой практике.

Частным примером, иллюстрирующим внедренческую практику в управлении земельными ресурсами можно назвать разрозненные попытки цифровизации.

Даже экспертами Министерства сельского хозяйства РФ отмечаются как препятствия внедрения информационно-коммуникационных технологий в сельское хозяйство ряд специфических характеристик данной отрасли народного хозяйства, среди которых большое количество хозяйствующих субъектов, территориальная рассредоточенность, необходимость учета ряда факторов, которые определяют производственный процесс в данной отрасли и многое другое.

Как результат, темпы далеки от ожидаемых.

В частности, например, средняя себестоимость производства зерновых культур, по подсчетам экспертов, составляет в среднем 6579,5 руб./т., а после внедрения и широкого применения инструментов цифровой экономики – 5066,2 руб./т., что составляет экономию в 30 % [10].

И если централизации системы хранения, учета земельных ресурсов, предполагается более целесообразным сделать на федеральном уровне, то разработка, апробация и внедрение частных управленческих технологий ожидается от местных сообществ.

Органы местного самоуправления – один из самых малоиспользуемых ресурсов управления. Шашкова А.В. в своих исследованиях еще на рубеже XX-XXI веков отмечала потенциал местного самоуправления с точки зрения положений конституционного права [11]. Но нынешнее состояние муниципалитетов и муниципальной власти, их восприятие самим местным сообществом, активность участия граждан в жизни местного самоуправления и участие в управленческих процессах далеки от желаемы, что также, пусть и косвенно, но накладывает отпечаток на управление земельными ресурсами, прозрачность и открытость этих управленческих процессов. Лишенные ресурсов, даже имея определенные полномочия, дающие возможность для принятия самостоятельных управленческих решений, они не способны на новые управленческие подходы, хотя представляется, что творческая составляющая управленческой деятельности способна раскрыться именно на этом управленческом уровне, именно тут есть возможность внедрения элементов менеджмента в административно-командный государственный управленческий аппарат.

Еще раз хотелось бы отметить необходимость мультидисциплинарных исследований, нехватка которых остро ощущается. Предложенный автором инструментарий внедрения управленческих технологий невозможен без мультидисциплинарного подхода к планированию и обоснованию конкретных мероприятий. Помимо внедренческого аспекта, специалистами отмечается и научный аспект – практика управленческой деятельности должна опираться на исследования и включать в себя исследовательские функции, но подход, когда технология внедряется за счет нормативного решения, без должного теоретического осмысления и хотя бы пилотажного исследования и апробации, к сожалению, нередки.

Также и анализ теоретических подходов свидетельствует, что исследованию внедренческого аспекта управления земельными ресурсами, упоминание которого можно встретить в различных научных источниках и публикациях, уделено недостаточно внимания.

Применительно к вопросам управления земельными ресурсами, стоит теоретическая задача четкого определения, описания и интерпретации понятий «управленческие методы», «управленческие технологии», «управленческие аспекты», так как на данном этапе исследований отмечается смешивание этих понятий.

### Литература

1. Колношенко В.И. Менеджмент и управление: общее и особенное [Электронный ресурс] // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2018. № 5. URL: <http://journals.mosgu.ru/trudy/article/view/825> (дата обращения: 20.04.2021). DOI: 10.17805/trudy.2018.5.5
2. Kotarov V.F., Aloyan G.N. Management Technologies as a Means of Improving Management. World of Economics and Management, 2017, vol. 17, no. 3, p. 158–169. (In Russ.)
3. Безудная А.Г., Герасимов К.Б. Классификация и проектирование технологий управления на предприятии // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2016. № 2. С. 76 – 84
4. Свитин В.А. Система методов управления земельными ресурсами // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. 2014. №1. С. 144 – 152
5. Гончарова А.А. Формирование организационно-экономических и институционально-правовых условий эффективного использования научных разработок в агропромышленном комплексе // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. 2020. №1. С. 11 – 15.
6. Волкова Т.В. Механизм управления земельными ресурсами: понятие и структура // Вестник Томского государственного университета. Право. 2020. № 35. С. 164 – 170.
7. Козлова С.В. Система управления земельными ресурсами страны // Вопросы экономики и права. 2011. № 4. С. 231 – 234.
8. Клипина Е.А. Управление земельными ресурсами в Российской Федерации: опыт и проблемы управления землями сельскохозяйственного назначения // Экономика, управление, финансы: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2018 г.). Краснодар: Новация, 2018. С. 4-7. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/264/13668/> (дата обращения: 20.04.2021)
9. Плахина А.С. Механизмы эффективного управления органами местного самоуправления земельными ресурсами // Балтийский гуманитарный журнал. 2017. Т. 6. № 4(21).

10. Труфляк Е.В., Курченко Н.Ю., Креймер А.С. Мониторинг и прогнозирование в области цифрового сельского хозяйства по итогам 2018 г. Краснодар: КубГАУ, 2019. 100 с.
11. Шашкова А.В. Региональные и местные органы самоуправления // Государственная власть и местное самоуправление. 1999. № 1. С. 17 – 21.

**Solovtsov Aleksey Olegovich**, Digitalization Expert, Director of CEO Forpost LTD, Deputy of the Tiraspol City Council of People's Deputies (The Pridnestrovien Moldavian Republic (Pridnestrovie), Tiraspol).  
E-mail: a@solovtsov.ru

## IMPLEMENTATION ASPECT OF LAND RESOURCES MANAGEMENT

### Abstract

*The perception of land management processes as exclusively subject-object is undergoing significant changes. In a number of studies by modern authors, social and socio-psychological mechanisms of managerial interaction are noted. Not only the development, but also the approbation and implementation of new management technologies are in the focus of attention of researchers and practitioners. Thus, land administration research reveals the multidisciplinary nature of research in this subject area. The interconnection of the management process with social, economic, political and legal factors is revealed when analyzing the evolution, state and transformation of land and property relations, the introduction of new technological solutions in this area.*

**Keywords:** *implementation, implementation aspect of management, management, land management, management technologies, management, land resources, digitalization, centralization.*

### References

1. Kolnoshenko V.I. Menedzhment i upravlenie: obshchee i osobennoe [Elektronnyj resurs] // Nauchnye trudy Moskovskogo gumanitarnogo universiteta. 2018. № 5. URL: <http://journals.mosgu.ru/trudy/article/view/825> (data obrashcheniya: 20.04.2021). DOI: 10.17805/trudy.2018.5.5
2. Komarov V.F., Aloyan G.N. Management Technologies as a Means of Improving Management. World of Economics and Management, 2017, vol. 17, no. 3, p. 158–169. (In Russ.)
3. Bezudnaya A.G., Gerasimov K.B. Klassifikaciya i proektirovanie tekhnologij upravleniya na predpriyatii // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika». 2016. № 2. P. 76 – 84
4. Svitin V.A. Sistema metodov upravleniya zemel'nymi resursami // Vestnik Belorusskoj gosudarstvennoj sel'skohozyajstvennoj akademii. 2014. №1. P. 144 – 152
5. Goncharova A.A. Formirovanie organizacionno-ekonomicheskikh i institucional'no-pravovykh uslovij effektivnogo ispol'zovaniya nauchnyh razrabotok v agropromyshlennom komplekse // Vestnik Belorusskoj gosudarstvennoj sel'skohozyajstvennoj akademii. 2020. № 1. P. 11 – 15.
6. Volkova T.V. Mekhanizm upravleniya zemel'nymi resursami: ponyatie i struktura // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Pravo. 2020. № 35. P. 164 – 170.
7. Kozlova S.V. Sistema upravleniya zemel'nymi resursami strany // Voprosy ekonomiki i prava. 2011. № 4. P. 231 – 234.
8. Klipina E.A. Upravlenie zemel'nymi resursami v Rossijskoj Federacii: opyt i problemy upravleniya zemlyami sel'skohozyajstvennogo naznacheniya // Ekonomika, upravlenie, finansy: materialy VIII Mezhdunar. nauch. konf. (g. Krasnodar, fevral' 2018 g.). Krasnodar: Novaciya, 2018. P. 4-7. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/264/13668/> (data obrashcheniya: 20.04.2021)
9. Plahina A.S. Mekhanizmy effektivnogo upravleniya organami mestnogo samoupravleniya zemel'nymi resursami // Baltijskij gumanitarnyj zhurnal. 2017. T. 6. № 4(21).
10. Truflyak E.V., Kurchenko N.YU., Krejmer A.S. Monitoring i prognozirovanie v oblasti cifrovogo sel'skogo hozyajstva po itogam 2018 g. Krasnodar: KubGAU, 2019. 100 p.
11. SHashkova A.V. Regional'nye i mestnye organy samoupravleniya // Gosudarstvennaya vlast' i mestnoe samoupravlenie. 1999. № 1. P. 17 – 21.