

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.11.2014 № 1279)



№ 5, 2011 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 332.144

*О. І. Замковий,
аспірант кафедри економіки та регіональної економічної політики
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України*

ТРАНСФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН ВЛАСНОСТІ В МУНІЦИПАЛЬНИХ УТВОРЕННЯХ

Анотація: корпоративне управління розглянуте в напрямку реформування комунальної власності для регулювання життєдіяльності територіальної громади та запропоновані способи підвищення ефективності її використання.
Abstract: corporate governance is considered in the direction of municipal property reforming to regulate vital activity of the territorial community and ways of its use efficiency rise are offered.

Ключові слова: комунальна (муниципальна) власність, стратегічне планування, муниципальне утворення, територіальна громада, корпоративні відносини, корпоративний підхід, муниципальний менеджмент.

Key words: municipal property, strategic planning, municipal organizations, territorial community, corporate relations, corporate approach, municipal management.

Постановка проблеми. В зв'язку з розвитком процесів державного будівництва, організаційно-правового вдосконалення територіальних структур управління, точнішого визначення об'ємів повноважень муніципальних органів влади створюються умови для енергійніших зусиль по вдосконаленню систем управління. Модернізація принципів муніципального управління, вживання інструментів стратегічного планування в органах виконавчої влади може не лише істотно підвищити результативність використання грошових коштів, але і зробити ефективнішим сам орган влади.

Зараз в Україні розробці тих або інших документів, що визначають перспективи розвитку муніципального утворення в цілому або його складових, приділяється велика увага. Проте ці «концепції», «стратегії» або «стратегічні програми» не завжди володіють необхідним набором ознак, що дозволяють говорити про них як про повноцінні стратегічні плани. Єдина методична база для їх розробки відсутня, кожна адміністративно-територіальна одиниця робить план в міру свого розуміння і в міру сумлінності і професіоналізму запрошених вітчизняних або зарубіжних консультантів. В зв'язку з цим, з одного боку, виникає необхідність уточнення понятійного апарату і узагальнення методичних основ і принципів стратегічного планування, уточнення формулювань основних елементів цієї концепції. А з іншого боку - необхідність вивчення практичного досвіду розробки стратегічних планів на муніципальному рівні, виявлення типових помилок і проблем, що виникають у учасників цього процесу, з метою вироблення пропозицій і рекомендацій по вдосконаленню його організації і подальшому розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ваговитий вклад в дослідження цієї наукової проблеми зробили такі відомі українські вчені, як Л.Зайцева, А.Ігнатенко, С.Князев, Ю.Лебединський, В.Мамонова, Н.Нижник, С.Поповкин, І.Розпутенко, А.Степаненко, С.Фінагин, Ю.Шаров та інші [6,7]. Проте окремі її істотні аспекти залишаються ще недостатньо розробленими. Це викликає спори і дискусії, навіть неоднозначне тлумачення термінів і дефініцій, які досліджуються науковцями різних шкіл та напрямків. **Мета статті:** розглянути корпоративне управління в напрямку реформування комунальної власності для регулюванні життєдіяльності територіальної громади та запропонувати спосіб підвищення ефективності її використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах становлення місцевої самоврядності в Україні муниципальні утворення повинні мати чіткі уявлення про функції, які вони виконуватимуть в майбутньому, пріоритети у витрачаннях ресурсів. Адже від правильності стратегічного вибору муніципального утворення залежить, кінець кінцем, якість життя населення, що становить місцеве співтовариство. Стратегічне планування дає можливість керівникам муниципальних органів і громадянам бачити перспективу свого розвитку, усвідомлено здійснювати свій стратегічний вибір, а не слідувати такою, що склалася, на жаль, тенденції - реагувати на події, які вже настали.

Тому, на теперішній час гостро назріла необхідність створення муніципального законодавства, покликаного стати основою для цілеспрямованого розвитку системи стратегічного планування розвитку територій України, її суб'єктів і муніципальних утворень, що методологічно взаємопов'язані.

Це вельми важливо, оскільки неврахування стратегічних чинників може призвести до серйозних наслідків для муніципального утворення, особливо якщо потрібна структурна перебудова економіки території. Необхідність в ній може виникнути, наприклад, у зв'язку з вичерпанням запасів корисних копалин, зниженням потреби в продукції градоутворюючого підприємства, втрата конкурентоспроможності його продукції в результаті старіння технології і устаткування, скорочення державного замовлення і тому подібне. Наслідком цього є масове безробіття в муніципальному секторі, зниження життєвого рівня населення, зростання соціальної напруженості. Тому одне з найважливіших завдань стратегічного планування - передбачення грядущих змін і своєчасне ухвалення необхідних попереджуючих рішень [1].

Перед усім слід підкреслити, що без реалізації корпоративних прав(КП) жителів і корпоративних прав територіальних громад корпоративний сектор країни буде розвиватись звужено і безсистемно, так як економіка країни об'єднує в собі економіку усіх муніципальних утворень(МУТ) і регіонів. Використання стратегічного планування в якості інструмента управління розвитком муніципальних утворень з одного боку наближає їх до бізнес-організацій, з іншого має свою специфіку, визначену особливостями самих муніципальних утворень, як об'єктів управління, що відображено в таблиці №1.

Таблиця №1. Принципові відмінності корпоративного і муніципального стратегічного управління

Параметри стратегічного управління	Корпоративне стратегічне управління	Муниципальне стратегічне управління
Нагальність використання	Стандартна функція, що актуалізується в кризових ситуаціях	Необхідний чинник для залучення інвестицій
Показники ефективності	Прибуток в довготривалому аспекті	Розвиток економіки і вирішення соціальних проблем на території
Учасники процесу стратегічного планування	Власники і менеджмент компанії	Адміністрація і представники інституціалізованих груп місцевого співтовариства

Муниципальне утворення як об'єкт стратегічного планування в системі стратегічного управління має свої специфічні особливості, які визначаються тим, яка територія і населені пункти входять в його склад. З позиції системного підходу муниципальне утворення як об'єкт стратегічного планування можна розглянути у вигляді сукупності шести взаємозв'язаних макропідсистем:

- місцеве господарство, що включає всю інфраструктуру, що забезпечує життєдіяльність муніципального утворення;
- виробнича сфера, в яку входять всі галузі матеріального виробництва (окрім АПК), що виробляють валовий продукт;

Таблиця №2. Цілі управління корпоративною власністю, та їх ефективність

Цілі	Характеристика	Критерії ефективності
Політичні	населення муніципального утворення самостійне і під свою відповідальність, безпосередньо або через відповідні органи вирішує питання місцевого значення, виходячи з власних інтересів, історичних і інших місцевих традицій без втручання державних органів	населення активно бере участь в різних суспільних формуваннях муніципальної освіти (комітети суспільної самоврядності, будькома, кондомініуми, батьківські комітети в загальноосвітніх установах і так далі); висока активність на виборах в органи місцевої самоврядності
Економічні	забезпечення бездефіцитності і бездотаційності бюджету муніципального утворення, який відповідає витратам по реалізації соціально-економічних програм на основі власних джерел доходу	прибуткова частина бюджету муніципального освіти забезпечує стійке функціонування і розвиток майнової частини корпоративної власності населення, повноцінні виплати компенсацій і допомоги, існуючих пільг; інвестиції спрямовуються у виробничу і соціальну сфери муніципального угруповання; безбитково функціонують корпоративні підприємства населення; житлово-комунальна реформа проводиться в повній відповідності до корпоративної стратегії реформування житлово-комунального господарства; створюються об'єктивні реєстри муніципальної нерухомості і кадастр муніципальних земель, оформляються відповідні орендні стосунки
Соціальні	задоволення потреб населення муніципального утворення у всіх товарах і послугах в об'ємі і якості, що забезпечують постійне зростання рівня і комфортності життя	населення муніципальної освіти забезпечене товарами, продуктами і послугами відповідно до рекомендованих нормативів вжитку суспільних благ, які створюють комфортні умови життя людей

Відповідно до об'єктивних закономірностей розвитку будь-якого муніципального співтовариства формуються його основні принципи розвитку, реалізація яких забезпечує надійний і гарантований соціальний і економічний його саморозвиток. Принципи формування корпоративної власності муніципального співтовариства виводяться із закономірностей її функціонування і розвитку. До них відносяться добровільна участь, спадкоємність поколінь, договірні стосунки, спільне володіння, рівне пайове володіння, професійне управління.

Механізми стратегічного планування, формалізовані в інноваційних проектах і бізнес-планах, нерідко використовуються в практичній діяльності органів державного управління на територіях муніципальних утворень. В той же час, весь комплекс конструктивних елементів стратегічного планування ще належить упровадити в практику роботи не лише адміністрації муніципальних утворень, але і інших інститутів, що функціонують на даній території.

У загальному сенсі стратегія корпоративного розвитку - це перспективний план дій, направлений на досягнення якісно нових цілей, пов'язаних з корінною зміною існуючого стану якості життя муніципального співтовариства, стосунків, що склалися, норм і вмісту поведінки людей.

В умовах нестабільного економічного розвитку розробка ефективної стратегії формування корпоративної власності населення - це складна, трудомістка, творча робота, що вимагає вживання особливих знань, методів, техніки організації. Вона передбачає створення науково-методичного апарату, побудову спеціальних організаційних механізмів і інноваційних систем. Для корпоративного управління характерна вміль концентрація обмежених ресурсів на вирішальних напрямках діяльності з максимальною ефективністю[4].

Сам цикл стратегічного планування формування корпоративної власності населення можна представити в наступному вигляді: визначення цілей соціального і економічного саморозвитку; аналіз зовнішньої обстановки; визначення сильних і слабких сторін муніципального утворення; використання наявних переваг; створення нових місцевих переваг; подолання бар'єрів розвитку; здійснення стратегії; аналіз реалізації вибраної стратегії.

При визначенні стратегії формування корпоративної власності населення слід спиратися на підходи, вироблені світовою економічною наукою і практикою[3].

Спочатку розробляється загальна стратегія в цілому. На її основі будуються концепції по окремих напрямках (структурна, промислова, аграрна, фінансова, соціальна, кадрова, технічна політика і так далі). На фундаменті прийнятої стратегії і концептуальних підходів розробляються механізми реалізації. Потім планується і організуються конкретні дії.

Маючи загальну стратегічну мету - підвищення рівня якості життя кожного жителя, органи місцевої самоврядності можуть ставити перед собою різні стратегічні установки в певних секторах ринку. У регіонах, де ринок вже структурований, ставляться одні завдання, а там, де слабо розвинена ринкова інфраструктура, стратегія може бути динамічнішою, оскільки в цьому випадку ринок схильний до швидких змін.

Стратегічний план не є абстракцією - при виробленні стратегії муніципальний менеджмент зобов'язаний передбачати ті істотні зміни, які стануться в процесі формування корпоративної власності населення. Необхідно спрогнозувати розвиток доволительної ситуації в цілому, а не лише встановити ті можливості, які є сьогодні.

В той же час стратегія не міняється в результаті тих або інших тактичних кроків. Вона може мінятися лише в тому випадку, якщо сталися кардинальні зміни. Це означає, що коректування стратегічного плану зазвичай міняють не характер курсу, а механізм досягнення нових результатів. Успішний вибір стратегії будується на всебічному аналізі чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які значною мірою визначають її успіх або невдачу. Вона є вирішальною передумовою для

складання проєктів, а згодом - реалізації системи довгострокових і середньострокових планів органів місцевої самоврядності муніципальної освіти.

На нашу думку, найбільш прийнятне планування з використанням матриць. Вони складаються не відповідно до формування корпоративної власності населення на сьогодні, а з врахуванням перспективи і динаміки її розвитку. У них визначаються не заходи, а окремі позиції, які підлягають вже конкретнішому плануванню (опрацюванню). В цьому відношенні матриця нагадує зміст документа, а вже в різних напрямках формування корпоративної власності вона починає отримувати реальне наповнення конкретними документами і інформацією.

За допомогою складеної матриці легко організується інформаційна робота, документообіг, планування розвитку її структури, підготовка інноваційних проєктів і звітної документації з метою проведення аналізу розвитку корпоративної власності населення.

Побудову матриці корпоративного управління формуванням корпоративної власності населення можна представити таким чином, як в таблиці №3.

Таблиця №3. Матриця корпоративного управління

Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> створення середовища для задоволення загальних інтересів учасників формування корпоративної власності. Розробка механізмів по ухваленню рішень; формування єдиних фінансових потоків на базі корпоративних фінансових схем. створення стійких корпоративних фінансових і інших інститутів. забезпечення фінансової незалежності і стійкості. Створення внутрішнього ринку і систем по замиканню фінансових і інших ресурсів на задоволення внутрішніх потреб населення муніципальної освіти. диверсифікація діяльності і вихід на нові ринки. Перспективні бізнес-проєкти і програми. формування механізмів для створення інвестиційних ресурсів корпоративної власності. вироблення погодженою суспільною і соціальною політики. Мінімізація залежності від політичних ризиків. створення мотивації муніципальних менеджерів і провідних фахівців у внутрішній структурі корпоративної власності населення. створення середовища, сприяючій внутрішній конкуренції.
Структура	<ul style="list-style-type: none"> координуючі і плануючі органи управління формуванням корпоративної власності. Порядок ухвалення рішень; інформаційні і мозкові центри, групи аналітиків; склад корпоративної власності населення муніципального утворення. Корпоративні фінансові інститути населення муніципального утворення: головний (уповноважений) банк як основний центр управління фінансовими потоками; універсальні і спеціалізовані банки; пул страхових компаній; пул пенсійних фондів; пул страхових компаній; пул інвестиційних компаній; каси взаємного кредитування, а також інші фінансові інститути, що працюють із заощадженнями громадян; центральний депозитарій; клірингова палата; інші фінансові інститути; сервісні підприємства; маркетингові підприємства, торгівельно-сервісний будинок; консалтингові і консультаційні фірми; засоби комунікацій, зв'язок, транспорт; центри підготовки кадрів; соціальний сервіс; компанії у сфері реклами і суспільних стосунків.
Інформація	<ul style="list-style-type: none"> принципи збору інформації. Організація інформаційних потоків. Внутрішня інформація власників. Інформація по розвитку ринків. Інформація по стану і розвитку всіляких макроекономічних об'єднань. Інформація загальнодержавного значення. Законодавча діяльність держави. напрями аналітичних досліджень, моніторинг і прогнозування. планування. звітність.
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> вищий рівень управління. Забезпечення особистих інтересів через участь в капіталі ключових компаній і при роботі в координуючих органах. середній менеджерський склад. Участь в капіталі окремих фінансових і інших інститутів. створення системи по підготовці менеджерів. психологічні аспекти при роботі з кадрами, розробка системи мотивації.
Перспективний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> розвиток інновацій і технологій. технічна політика і розвиток місцевого виробництва. вивчення ринків інших муніципальних утворень, прогнози по реструктуризації ринків і бізнесу в регіонах з метою "захвату" відповідних ринків або включення підприємств даних регіонів в структуру корпоративної власності. вихід в нові сфери діяльності і захват суміжних ринків. комплексний підхід до сервісу і постачань. Залучення населення до технологій, що розвиваються, і стандартів.
Зовнішні зв'язки	<ul style="list-style-type: none"> контакти з політичними рухами і партіями. контакти з промисловою і фінансовою елітою суб'єктів інших муніципальних утворень. зв'язок і контакти із засобами масової інформації. участь в асоціаціях і пулах суспільного значення. лобіювання. контакти з науковою громадськістю. надання інформаційної підтримки і вплив на рішення зовнішніх компаній через консультативну і консалтингову діяльність.
Юридичне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> базові юридичні документи. стандарти. прогнозування змін в законодавстві з метою вироблення випереджаючих дій і підвищення конкурентоспроможності об'єктів корпоративної власності населення. правовий захист соціальних і економічних інтересів населення.

Матриця наповнюється інформацією і матеріалами концептуального характеру. Вона є основою для стратегічного планування змін.

Наявність матриці дозволяє відпрацювати методи, пов'язані з плануванням розвитку корпоративної власності населення. Для цього необхідно, аби всі основні напрями діяльності були зв'язані єдиною стратегією. Саме вона є тією цементуючою ланкою, яка дозволяє погоджувати плани по різних напрямках.

Підводячи підсумок викладеному, відзначимо, що планування формування корпоративної власності населення є один з економічних методів управління, що будується на базі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища з врахуванням стратегічних цілей і конкретних завдань, розподілу наявних ресурсів (людей,

капіталів, технологій, інформації).

Найважливішою функцією управління формуванням корпоративної власності населення муніципальної освіти є організація - проведення комплексу заходів і створення структури для забезпечення виконання запланованих завдань.

Управлінська стратегія формування корпоративної власності включає ряд цілей, для досягнення яких потрібно створити гнучку управлінську модель, яка допускає внесення змін до управлінської стратегії і методів її здійснення. Сама концепція управлінської стратегії має на увазі уважний розгляд всіх альтернативних варіантів і їх обґрунтування для ухвалення тих або інших рішень.

Важливою функцією управління є визначення внутрішньої структури корпоративного апарату управління.

Власники і вкладники в структурі формованих соціально-фінансових груп (СФГ) стають свого роду "інвестиційними банками" підприємств і органів місцевої самоврядності. Рушійною силою даного процесу є придбання акцій СФГ і її структур - це природне прагнення населення і найнятих робітників захистити себе від інфляції, перекупників коштовних паперів. У свою чергу, адміністрація отримує довгострокових надійних інвесторів, що мають право голосу в колективному управлінні справами регіону; населення-акціонер і найманий працівник-акціонер входять в тісний контакт з виконавчою владою на місцях і разом з ними добиваються поліпшення роботи підприємств і якості життя населення муніципальної освіти [5].

З викладеного видно, що населення МУТ в черговий раз в ході здійснюваної в Україні трансформації стосунків власності усунене від участі у власності. Воно виступає лише номінальним власником що утвореної муніципальною власності. Право реального, фактичного власника здійснюють органи місцевої самоврядності в об'ємі, дозволеному з центру на підставі законів, указів, постанов, як це передбачено діючим на теперішній час законодавством[2].

Для того, щоб населення МУТ нарешті стало рівноправним власником власності, необхідно в кожному муніципальному утворенні перейти до формування корпоративного управління нею.

З точки зору корпоративного підходу до управління це означає, що кожен мешканець муніципального утворення є співвласником всього того, що знаходиться на даній території, на принципах рівного і пайового володіння. Управляти корпоративною власністю населення муніципального утворення наймаються менеджери і фахівці на конкурсній і контрактній основі.

Приватна власність, утворена населенням МУТ на принципах рівного, спільного і пайового володіння нею, не може бути нічим іншим, як підставою для придбання корпоративних благ і утворення корпоративного прибутку, що працює на інтереси муніципального співтовариства. Відмітимо в той же час, що спільне володіння не може усунути індивідуальну частину власності.

З врахуванням концепції корпоративного управління, муніципальна власність є включеною до складу корпоративної власності як її невід'ємна частина через специфіку тих, що склалися сьогодні в Україні соціально-економічних стосунків в суспільстві.

Корпоративна власність населення МУТ є підставою для антикризового соціально-економічного розвитку муніципального співтовариства, оскільки вона враховує інтереси всіх її учасників.

Справжня самоврядність соціально-економічним розвитком муніципальних утворень може бути лише там і остільки, де і оскільки все населення включене у власність, а дієздатне населення бере участь в корпоративному управлінні, виконуючи найважливішу його функцію - повсякденний контроль діяльності команд професійних менеджерів з тим, аби вони не порушували умови контрактів, не робили спроб збагатитися за рахунок муніципального співтовариства і не зазіхали на використання корпоративної власності населення лише в особистих інтересах.

Управління менеджерами - невід'ємна функція населення-власника. Населення-власник, яке не хоче втратити свою корпоративну власність, повинні створити систему корпоративного управління розпорядженням і користуванням її. Але процес управління багатоскладовий і не обійтися без команд професійних муніципальних менеджерів.

Світова історія свідчить, що процес витіснення власників керівниками здійснювався повсюдно і багато разів як в приватних, так і в суспільних масштабах. Аналіз умов, при яких це відбувається, показує, що так трапляється кожного разу, коли економічна функція власності відділяється від титулу (права) власності [3]. Економічна функція корпоративної власності населення полягає в діяльності, що забезпечує використання об'єкту власності на користь населення-власника, задоволенні тих або інших його потреб. Управління - найважливіший елемент цієї діяльності, тому коли населення-власник на конкурсній і контрактній основі довіряє виконання функцій управління об'єктами власності командам професійних менеджерів, то передбачається (і закріплюється договором), що менеджер в своїй діяльності керується перш за все корпоративними інтересами населення-власника.

Менеджери в умовах корпоративного управління не можуть стати приватними власниками підприємств, якими вони управляють. Корпоративна власність населення-власність кожного жителя муніципальної освіти, тобто фінанси корпорації муніципального співтовариства стають об'єктом строгого контролю з боку власників.

Висновок. Підводячи підсумки, можна відзначити, що традиційна практика перспективного планування розвитку МУТ в умовах практично повсякденної дефіцитності місцевих бюджетів, між територіальної конкуренції за інвестиційні ресурси стає неефективною. Аналіз зарубіжних і вітчизняних тенденцій розвитку муніципальних утворень показує, що лідерство захоплюють ті з них, які розвиваються на основі творчості, ініціативи, заповзятості, орієнтації на ефективне використання свого соціально-економічного потенціалу, використовують технології планування, що дозволяють при визначенні перспектив свого розвитку враховувати не лише місцеві умови і закономірності, що склалися, але можливі зміни зовнішнього оточення.

До тих пір, поки вимоги економічного закону ефективної трансформації стосунків власності в муніципальних співтовариствах не будуть реалізовані, стабільність в економічному і політичному житті України буде досить важко досягнути.

Одним з можливих варіантів реалізації вимог економічного закону саморозвитку території і регіонів є формування корпоративного управління соціально-економічним розвитком муніципальних співтовариств - це не гасло, не декларація і не право народу здійснювати владу, це безпосереднє здійснення влади.

Справжня самоврядність соціально-економічним розвитком муніципальних утворень може бути лише там і остільки, де і оскільки все населення включене у власність, а дієздатне населення бере участь в корпоративному управлінні, виконуючи найважливішу його функцію - повсякденний контроль діяльності команд професійних менеджерів з тим, аби вони не порушували умови контрактів, не робили спроб збагатитися за рахунок муніципального співтовариства і не зазіхали на використання корпоративної власності населення лише в особистих інтересах. Населення-власник, яке не хоче втратити свою корпоративну власність, повинне створити систему корпоративного управління розпорядженням і користуванням нею. Але процес управління багатоскладовий і не обійтися без команд професійних муніципальних менеджерів.

Використана література:

1. Асанов В.Л. Экономическое развитие муниципальных образований: трансформация отношений собственности. // Научный редактор д-р экон. наук, профессор С.Б. Мельников, РАГС ISBN 5-7596-0385-X В.Л. Асанов, 2002 Изд-во ДВГТУ, 2002
2. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=280%2F97-%E2%F0>
3. Приватизация в Великобритании: социальное-экономический и политический анализ. - М.: РАН ИНИОН, 2000
4. Иевлева Г.Ю. Возникновение, становление и развитие муниципальной собственности. - Оренбург, 1998.
5. Радьгин А.Д., Энтов Р.М., Шмелева Н.А. Корпоративное управление и право собственности: актуальные направления реформ: [электронный ресурс]. - М., 2001. <http://www.iet.ru>
6. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: Монографія. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
7. Мамонова В.В. Методологія управління територіальним розвитком: [Моногр.]. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2006. – 196 с.

Стаття надійшла до редакції 20 травня 2011 р.

139
316

poligrafua

HOSTED BY
MIRHOST

Україна
Портал

PORTAL

PORTAL

lvivport.com

ТОВ "ДКС Центр"