

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ СТРОИТЕЛЬСТВА: ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГО И ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT: PROJECT AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT TOOLS

**M. Gusarova  
A. Shestakova  
I. Reshetnikova**

*Summary.* The purpose of this article is to propose and substantiate a set of up-to-date project management tools that allow effective managers to create a construction project management methodology that helps improve the quality of preparatory and organizational work of the project for the contractor and developer.

Problems that need to be solved during research:

- determine the role of construction preparation in the building construction management system;
- define the project office as a tool for managing construction projects;
- propose specific measures for the application of the proposed tools in the project management system of the contractor and developer.

*Keywords:* normal management process, logical-descriptive model, project office, construction project management.

**Гусарова Мирослава Сергеевна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»  
gusarovams@tyuiu.ru

**Шестакова Алена Петровна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»  
shestakovaap@tyuiu.ru

**Решетникова Ирина Геннадьевна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»  
reshetnikovaig@tyuiu.ru

*Аннотация.* Целью данной научной статьи является предложение и обоснование набора актуальных инструментов управления проектами, позволяющих современным руководителям проектов создать механизм управления проектами строительства, способствующий повышению качества подготовительных работ, организации работы над проектами для подрядной организации и девелопера.

Задачи, которые необходимо решить в ходе исследования:

- определить место подготовки строительства в системе управления строительством объекта;
- дать понимание проектного офиса как инструмента управления проектами строительства;
- предложить конкретные мероприятия по применению предложенных инструментов в системе управления проектами подрядной организации и девелопера.

*Ключевые слова:* нормаль процесса управления, логико-дескриптивная модель, проектный офис, управление проектами строительства.

### Введение

Совершенствование системы управления проектами позволяет повышать уровень организации и эффективности деятельности предприятия. В настоящее время в системе управления подсистема управления проектами в строительных компаниях представлена недостаточно: отсутствуют подсистемы организации подготовки к строительству и проектного офиса, что не позволяет руководству своевременно координировать и устранять возникающие риски несвоевременного и некачественного выполнения всех работ на протяжении жизненного цикла строительного проекта.

Предпроектная, проектная подготовка строительства, получение исходно-разрешительной документации, проектирование и подготовка строительного производства являются очень долгими и трудоемкими этапами инвестиционно-строительного цикла капитального объекта. Нередко встречается приостановка ре-

ализации проекта на этапе проектирования или подготовки к производству строительного монтажных работ проектов, даже уже прошедших экспертизу проектной и изыскательной документации. Приостановка или увеличение сроков реализации инвестиционно-строительного проекта не всегда связана с недостатком финансирования, причинами также являются: отсутствие координации между участниками строительства, отсутствие навыков управления проектами, незнание организационно-нормативных нюансов подготовки строительства, что, в свою очередь, приводит к непреодолимым ограничениям, препятствующим реализации проекта.

Кроме того, организационные изменения становятся все более сложными, а достижения реальных целей требует тесного взаимодействия функций и вовлечения множества внешних сторон. Ряд подобных проблем можно решить с помощью создания и развития проектных офисов.

Как оценивают эксперты, использование современной методологии управления проектами и инструментов управления позволяет сократить 20–30 % времени и до 20 % денежных средств.

Российские эксперты неоднократно говорили об успешности управления в результате внедрения проектного управления в деятельность предприятий: так, обобщенные данные свидетельствуют, что успешность проявилась в 48 % случаев, не успешность проявилась в 9 % случаев, а осталось без изменения 43 % случаев. При этом отмечается, что появляется реальная картина проектов, повышается эффективность распределения ресурсов, четкое распределение прав и обязанностей между участниками проектов, удовлетворенность клиентов, сокращается превышение бюджетов проектов, временные издержки в их выполнении.

**Теоретические аспекты управления проектами строительства**

Управление проектом, в первую очередь, необходимо для оптимизации движения финансовых и денежных потоков, а также призвано эффективно решать проблемы, возникающие между хозяйственными субъектами в процессе реализации инвестиционного проекта.

Успешность выполнения проекта определяется тем, насколько эффективно осуществляется его замысел, в котором сконцентрированы интересы всех тех, кто работает над его реализацией. Но эффективная реализация замысла проекта возможна только при согласованном целенаправленном развитии всех процессов, обеспечивающих эту реализацию, т.е. при эффективном управлении процессом выполнения проекта. Система управления проектом выглядит следующим образом (рис. 1) [1].

Вопросами управления проектами занимается целый ряд авторитетных ученых. Среди них Разу М.Л., Волкова Л.В., Сборщиков С.Б., Теличенко В.И., Воробьева Т.В., Славин А.М., Джусоев Г.Т., Лукманова И.Г., Полковников А.В., Дубовик М.Ф., а также Мередит Дж., Мантел С., Кендалл И., Роллинз К. и другие авторы [2-8]. Вопросам организации и управления строительством посвящены работы В.И. Теличенко, Л.Г. Дикмана, П.Г. Грабового, А.А. Лapidуса, Е.А. Гусаковой [9-11].

Однако анализ существующей литературы показал, что большинство исследований сводится к выявлению одного направления управления проектами, не связанного с основными процессами, протекающими в орга-



Рис. 1. Система управления проектами

низациях. Понимая важность создания системы управления проектами для строительной отрасли, считаем, что необходимо создание проектного офиса, грамотно включенного в действующую структуру строительной организации, а также выстроенные потоки информации и система взаимодействия сотрудников на всех стадиях жизненного цикла управления проектом, а также всех заинтересованных в реализации проекта сторон.

### **Организация подготовки строительства методами проектного менеджмента**

Реализация инвестиционно-строительных проектов капитального строительства зданий и сооружений связана с организацией мероприятий по приобретению, аренде или отводу земельного участка для строительства, разработке проектно-сметной и рабочей документации, проведению инженерно-геологических, геодезических, гидрометеорологических и экологических изысканий, подготовке организационно-технологической документации, производству строительномонтажных и пусконаладочных работ, вводу объекта в эксплуатацию. Большинство проектов капитального строительства проходят экспертизу до начала реализации. Еще на предпроектной стадии оценивается возможность реализации проекта с точки зрения технической осуществимости и финансовой привлекательности.

В ходе производства строительномонтажных работ необходимо уделить большее внимание координации строительных процессов, составлению общих календарных планов, графиков производства на отдельные виды работ, недельно-суточных графиков. Этап подготовки, предшествующий производству строительномонтажных работ, по продолжительности может в некоторых случаях даже превышать длительность производства строительномонтажных работ, однако совершенствованию этих процессов в целях их увязки и совмещения уделяется недостаточно внимания.

В целях совершенствования работ по подготовке нами сформирована исходная таблица процессов на этапе подготовки (таблица 1), в которую входят исполнители процессов, продолжительность каждого процесса и регламенты, которые их регулируют.

Для совершенствования процессов подготовки нами был разработан ряд сетевых моделей (вариантов), позволивших выявить резервы времени на отдельные процессы и сформировать более лаконичный результат с помощью инструмента — логико-дескриптивной модели «Нормаль процесса управления» автора М. Разу [3] (рис. 2).

На указанном рисунке представлена часть работы над совершенствованием процессов, предшествующих

строительному производству, и показавших свою необходимость.

Применение данного анализа на стадии подготовки к производству СМР актуально для руководителей проектов как в целях ретроспективного анализа для выявления причин отклонения от проектных сроков, так и для реализации новых проектов и повышении их организационно-технологической надежности.

Предпроектная, проектная подготовка строительства, получение исходно-разрешительной документации, проектирование и подготовка строительного производства являются очень долгими и трудоемкими этапами инвестиционно-строительного цикла капитального объекта. Задержки на данных этапах влияют на эффективность проекта, так как вложения в проект начинаются еще в период его предпроектной подготовки, а окупаемость наступает после его ввода в эксплуатацию. Совершенствование процесса управления на этапе подготовки к производству строительномонтажных работ является одним из способов сокращения сроков реализации проекта, повышения эффективности управленческих решений и финансовой привлекательности строительства капитальных объектов [12].

### **Проектный офис как инструмент управления проектами строительства**

Процесс создания проектного офиса является важным шагом перехода строительной организации к управлению проектами, влияющим на качество управления и обеспечивая единство подходов к управлению проектами и их успешную реализацию в крупных компаниях-застройщиках.

1. Формирование проектного офиса и организация его работы осуществляется по правилам общей теории менеджмента, теории организаций и организационного проектирования. Схема формирования проектного офиса представляет собой многоэтапный процесс, заключающий в себе ряд действий экономического порядка, организационного проектирования и создания информационной системы (рис. 3) [13].

Первый этап начинается с обоснования необходимости и целесообразности формирования проектного офиса и содержит в себе анализ и текущую оценку дел в организации с управлением проектами на основании опроса руководителей и ведущих специалистов в области управления проектами. В литературе можно встретить немало информации по поводу технологии проведения данного вида анализа [13]. Применительно к системе управления проектами он представляет собой исследование системы управления организацией в це-

Таблица 1.

Основные процессы на этапе подготовки к производству строительно-монтажных работ

№	Процесс	Основной исполнитель процесса	Продолжительность	Ссылка на НПА, регулирующий процесс
1	2	3	4	5
1	Выдача градостроительного плана земельного участка	Правообладатель земельного участка	14 раб. дней	Градостроительный кодекс Российской Федерации
2	Заключение договоров о подключении (объектов капитального строительства к сетям инженерно-технического обеспечения)	Правообладатель земельного участка	Получение технических условий с целью заключения договора — 7 раб. дней (Заключение договора — 5 раб. дней)	Градостроительный кодекс Российской Федерации
3	Подготовка конкурсной документации на выбор генпроектировщика	Технический заказчик	Не регламентировано	Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 N 44-ФЗ
4	Проведение конкурса на выбор генпроектировщика	Технический заказчик	Согласно закону от 25 до 45 дней	
5	Заключение договора на гепроектирование	Генпроектировщик, технический заказчик		
6	Проведение инженерных изысканий	Генпроектировщик, технический заказчик	В зависимости от объекта капитального строительства	Приказ Минстроя России от 15.05.2020 №264/пр СН 283-64 Временные нормы продолжительности проектирования
7	Проведение экспертизы материалов отчета по изысканиям	Госэкспертиза/ негосударственная экспертиза, генпроектировщик	Не более 42 рабочих дня (с возможностью продления не более чем на 20 рабочих дней)	Постановление Правительства РФ от 05.03.2007 N 145 (ред. от 28.07.2022) «О порядке организации и проведения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий»
	Разработка технологического задания	Эксплуатирующая организация, технический заказчик	Не регламентировано	
8	Разработка задания на проектирование	Технический заказчик, проектировщик	Не регламентировано	Приказ Министерство Строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 1 марта 2018 года N 125/пр «Об утверждении типовой формы задания на проектирование объекта капитального строительства и требований к его подготовке»
9	Привлечение госэкспертизы для экспертного сопровождения (при необходимости)	Госэкспертиза, генпроектировщик	В течение всего срока проектирования	Постановление Правительства РФ от 05.03.2007 N 145 (ред. от 28.07.2022) «О порядке организации и проведения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий»
10	Проектирование	Проектировщик, технический заказчик	Определяется контрактом.	Приказ Минстроя России от 15.05.2020 №264/пр «Об установлении срока, необходимого для выполнения инженерных изысканий, осуществления архитектурно-строительного проектирования и строительства зданий, сооружений, в целях расчета срока договора аренды земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности»; СН 283-64 Временные нормы продолжительности проектирования

№	Процесс	Основной исполнитель процесса	Продолжительность	Ссылка на НПА, регулирующий процесс
1	2	3	4	5
11	Экспертиза проектной документации	Госэкспертиза/ негосударственная экспертиза, проектировщик	42 рабочих дня (с возможностью продления не более чем на 20 рабочих дней).	Постановление Правительства РФ от 05.03.2007 N 145 (ред. от 28.07.2022) «О порядке организации и проведения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий»
12	Подготовка конкурсной документации на выбор генподрядчика	Технический заказчик	Не регламентировано	Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 N 44-ФЗ
13	Проведение конкурса на выбор генподрядчика	Технический заказчик	В зависимости от способа проведения закупки: — 25 календарных дней при проведении электронного аукциона (до 2 млрд рублей) — 35 календарных дней при проведении электронного аукциона (более 2 млрд рублей); — 40 календарных дней при проведении открытого электронного конкурса; — 45 календарных дней при проведении открытого электронного конкурса согласно ч.4 ст.48 [52]	
14	Заключение договора с генподрядчиком	Технический заказчик, генподрядчик		
15	Разработка рабочей документации	Технический заказчик, проектировщик	В зависимости от вида объекта капитального строительства	СН 283-64 Временные нормы продолжительности проектирования
16	Прохождение повторной экспертизы	Госэкспертиза/ негосударственная экспертиза, проектировщик	42 рабочих дня (с возможностью продления не более чем на 20 рабочих дней)	Постановление Правительства РФ от 05.03.2007 N 145 (ред. от 28.07.2022) «О порядке организации и проведения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий»
17	Получение разрешения на строительство	Правообладатель земельного участка	Срок регистрации заявления 1 раб.дн. Срок выполнения услуги 5 раб.дн.	Административный регламент предоставления государственной услуги «Подготовка и выдача разрешений на строительство при осуществлении строительства, реконструкции объектов капитального строительства» распоряжение ГУС Тюменской области от 25.08.22 №94-р
18	Извещение в орган государственного строительного надзора	Застройщик/технический заказчик	Не позднее 7 раб.дней до начала строительства	Градостроительный кодекс Российской Федерации, ст. 52

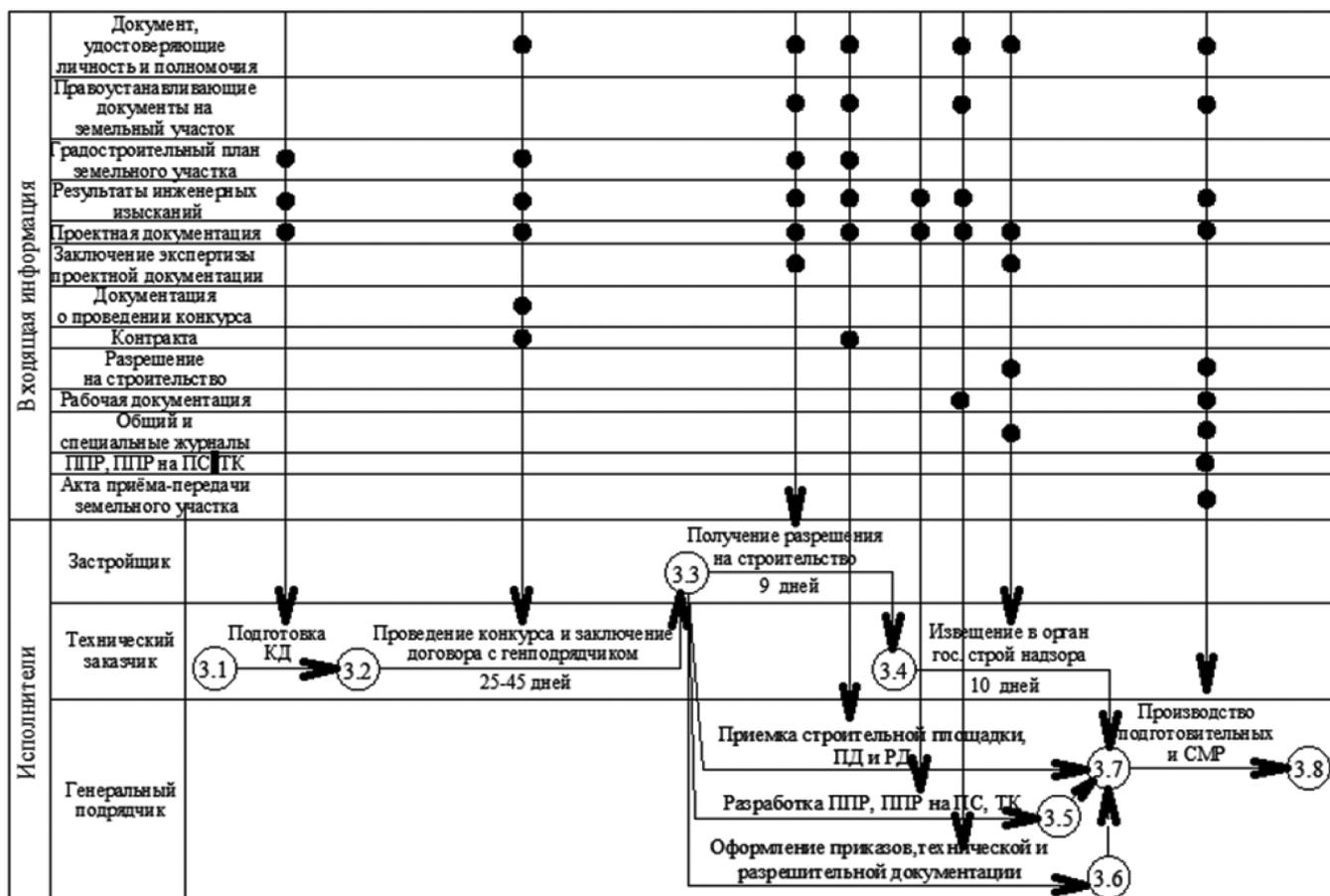


Рис. 2. Логико-дескриптивная модель стадии подготовки к строительному производству

лом в ее текущем состоянии и управления проектами как неотъемлемую часть системы управления.



Рис. 3. Процесс создания проектного офиса

Анализ системы управления организацией включает подробное изучение целей, стратегии строительной организации, анализ ее структуры управления, процессов информационного обеспечения всех подсистем управления, анализ организационной культуры. Наиболее полно данный подход изложен в монографии коллектива авторов [14]. Возможно и применение методики анализа Разу М.Л. [3], а также других подходов.

Проектирование проектного офиса связано с выполнением ряда требований. В первую очередь, требований проектного управления.

В процессе проектирования офиса необходимо разработать основные технико-экономические параметры, миссию, цели и функции, организационную структуру проектного офиса. Далее разрабатывается пакет регламентов, должностных инструкций.

Для того чтобы сформировать систему оценки эффективности работы проектного офиса, необходимо определить требования, предъявляемые к управлению проектами в организации в целом. Первое требование — соответствие решаемых проектным управлением задач общим целям организации и руководства.

Второе — эффективность решения поставленных задач, постоянное улучшение, ведущее одновременно к минимизации усилий, ресурсов, сроков внедрения проектов и к максимизации отдачи от проекта, выражающееся в виде повышения объемов и качества, прибыли.

Третье условие — уникальность проектного управления не позволяет действовать шаблонно, поэтому разра-

ботка системы оценки эффективности проектного офиса базируется на принципах, как индукции, так и дедукции, в зависимости от значимости проекта в том числе.

Экономическая оценка эффективности работы проектного офиса определяется с помощью разных подходов, все зависит от выбора методики. На сегодня существует разнообразие подходов. Говоря об оценке эффективности проектного офиса, как о части системы управления проектами, стоит обратить внимание на оценку реального экономического вклада в развитие системы управления проектами, вкладывая в его оценку развитие и рост конкурентоспособности строительной организации, организации заказчика и других организаций. Поэтому может быть оценено: полная прибыль от проекта, отдача прибыли прошлых лет, как показателя прогресса в развитии системы управления проектами с внедрением проектного офиса — хранителя и аккумулятора лучшего опыта управления проектами; рыночная оценка стоимости организации, инвестиции по периодам развития проекта и другие аспекты.

Наиболее адекватной целям создания и функционирования проектного офиса выступает система многокритериальных задач, которая в теории управленческих решений выступает как слабоструктурированная задача, и основную роль играет поиск компромиссного решения по различным локальным критериям. Наиболее подходящей для данных условий возможна диалоговая схема, позволяющая заказчику снизить неопределенность в реализации проекта.

- Она позволяет лицу, принимающему решение (ЛПР):
- задавать вектор весовых коэффициентов значимости;
  - задавать требуемые, пороговые, значения критериев оптимальности;
  - изменять систему предпочтений в зависимости от хода реализации проекта;
  - изменять оценки вероятности достижения отдельных целей;
  - решать творческие задачи на основе эвристик;
  - ориентироваться в условиях неопределенности;
  - изменять набор критериев, объем и форму выдачи промежуточных и итоговых результатов, допустимое время решения, точность вычислений.

Все это приводит к тому, что данная схема оценки эффективности работы проектного офиса позволит учитывать трудноформализуемые факторы и обстоятельства, находить эффективные решения, использовать свою информационную базу. Методику формирования системы критериев оценки эффективности на основе диалоговых схем кратко можно представить следующим

образом (формула 1). В основе лежит адаптивная процедура последовательного уточнения наиболее предпочтительных решений путем перехода от решения  $x$  к последующему решению с учетом информации, полученной от ЛПР.

$$(x_1, F_1) \xrightarrow{I_1} (x_2, F_2) \xrightarrow{I_2} \dots \rightarrow (x_r, F_r) \xrightarrow{I_r} \dots \rightarrow (x_{N-1}, F_{N-1}) \xrightarrow{I_{N-1}} (x_N, F_N), \quad (1)$$

где  $F_N$  — критерий оптимальности;

$x_N = \bar{X}$  — эффективное компромиссное решение;

$I_r$  — информация на каждом  $r$ -шаге.

Компромисс находится путем адаптации параметров оценки, позволяющие ЛПР возвращаться к предыдущим состояниям системы, о чем и постулирует принцип создания проектных офисов — от раза улучшать систему оценки.

Результатом формирования системы оценки может стать дорожная карта, построенная на системе сбалансированных показателей, набор KPI и другие формы выражения показателей.

### Заключение

Разработанные сетевые и логико-дескриптивные модели можно использовать в целях образовательного процесса, для подготовки молодых специалистов технического заказчика. Предложенные разработки можно использовать для разработки планов управления проектами. Базируясь на разработанных сетевых моделях, можно рассчитать продолжительность как всего достроительного этапа, так и отдельной стадии на этапе обоснования предварительных сроков реализации проекта, так и корректировать сроки и пересчитывать продолжительности в процессе его последующей реализации.

Данные модели можно автоматизировать в таких программных комплексах как Primavera, Time Line, Microsoft Project, Spider project и другие.

На базе разработанных логико-дескриптивных моделей можно разрабатывать рабочие регламенты с целью устранения особенностей российского управления и повышения эффективности управления проектами.

Внедрение проектного офиса в деятельность по управлению проектами строительной организации позволит сохранить интеллектуальный капитал компании, сделать систему управления проектами более целенаправленной и эффективной.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Балашов, А.И., Рогова, Е.М., Тихонова, М.В., Ткаченко, Е.А. Управление проектами; Юрайт — Москва, 2014. — 384 с. — Текст: непосредственный
2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / Коллектив авторов; под ред. проф. М.Л. Разу. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: КНОРУС, 2011. — 768 с. — Текст: непосредственный.
3. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник/кол. Авт. под ред. проф. М.Л. Разу. — Москва: КНОРУС, 2013. — 768 с.
4. Волкова, Л.В. Организация проектных работ в строительстве, управление ими. и их планирование: учеб. пособие / Л.В. Волкова, С.В. Волков, В.Н. Шведов; СПбГАСУ. — СПб., 2014. — 119 с.
5. Теличенко В.И., Король Е.А., Каган П.Б., Сборщиков С.Б. Управление проектами реконструкции и реновации жилой застройки, — Москва: Издательство АСВ, 2009. — 208 с.
6. Воробьева Т.В. Управление инвестиционным проектом / Воробьева Т.В. — Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 146 с. — ISBN 978-5-4486-0526-0. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79731.html> (дата обращения: 29.09.2023). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей.
7. Синенко С.А., Славин А.М., Жадановский Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие: для студентов всех форм обучения направления подготовки 08.03.01 и студентов специалитета очной формы обучения направления подготовки 08.05.01 / С.А. Синенко, А.М. Славин, Б.В. Жадановский; М-во образования и науки Рос. Федерации, ФГБОУ ВО «Нац. исслед. Моск. гос. строит. ун-т». — Москва: Изд-во МИСИ — МГСУ, 2015.
8. Ефименко, А.З. Управление проектом строительства завода неавтоклавнога газобетона: учебное пособие / А.З. Ефименко, А.М. Славин, Г.Т. Джусоев Управление проектом строительства завода неавтоклавнога газобетона, Весь срок охраны авторского права Электрон. дан. (1 файл) Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017 — 139 с.
9. Теличенко, В.И. Основы методологии и автоматизации управления городскими строительными программами [Электронный ресурс]: монография / Теличенко В.И.; Амбарцумян С.А., Дмитриев А.Н., Король Е.А., Каган П.Б., Комиссаров С.В., Бачурина С.С. — Москва: АСВ, 2007. — 272 с.
10. Дикман л.г. Организация строительного производства / Учебник для строительных вузов / М: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2006. 608 стр.
11. Организация строительства и девелопмент недвижимости // Авилова И.П., Наумов А.Е., Тхыонг Ле.В., Баронин С.А., Гребенщиков В.С., Беляков С.И., Болотин С.А., Бутырин А.Ю., Годовников С.В., Грабовый К.П., Кириллова А.Н., Кузина О.Н., Кулаков К.Ю., Лукманова И.Г., Мишланова М.Ю., Нарезная Т.К., Прыкин Б.В., Прыкина Л.В., Силка Д.Н., Стерник С.Г. и др. // Учебник в двух частях. Для студентов обучающихся направлениям подготовки (специальностям) 08.03.01 «Строительство» (уровень бакалавриата), 08.04.01 «Строительство» (уровень магистратуры), 08.05.01 «Строительство уникальных зданий и сооружений» (уровень специалитета), 08.06.01 «Техника и технологии строительства» (уровень подготовки кадров высшей квалификации) / Часть II ДЕВЕЛОПМЕНТ НЕДВИЖИМОСТИ. (4-е издание переработанное и дополненное) Москва, 2018.
12. Александрова, Н.Н. Совершенствование процесса организации строительства на примере проекта строительства спортивного сооружения, г. Тюмень / Н.Н. Александрова // Инженерный вестник Дона. — 2023. — № 5(101). — С. 321–327.
13. Фадеев, А.А. Создание проектного офиса строительной организации // Российское предпринимательство — №12(1) — 2010. — С. 97–102
14. Разработка стратегии развития предприятия [Текст]: монография / Н.М. Чикишева [и др.]; ред. Н.М. Чикишева; Тюменский государственный архитектурно-строительный университет. — 3-е изд., перераб. и доп. — Тюмень: ТюмГАСУ, 2013. — 198 с.

© Гусарова Мирослава Сергеевна (gusarovams@tyuiu.ru); Шестакова Алена Петровна (shestakovaap@tyuiu.ru);

Решетникова Ирина Геннадьевна (reshetnikovaig@tyuiu.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»