

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-1-103-115
УДК 331.1(045)
JEL M54



Развитие инструментов управления проектным опытом на промышленных предприятиях

И.Б. Пуртов^{а,с}, М.А. Молодчик^{б,с}

^а Чепецкий механический завод, Глазов, Российская Федерация;

^б НИУ ВШЭ, Пермь, Российская Федерация;

^с ПНИПУ, Пермь, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Целью исследования стала систематизация инструментов управления проектным опытом (УПО) и разработка рекомендаций для российских промышленных предприятий. Используемая в ходе работы **методология** основывается на анализе публикаций российских и зарубежных авторов, изучении отдельных кейсов управления проектами, а также экспертных оценок опытных сотрудников промышленных компаний, непосредственно участвующих в проектной деятельности. В **результате** исследования, во-первых, выделены основные этапы УПО; во-вторых, предложена классификация механизмов управления проектным опытом с учетом работы с формализованными и неформализованными знаниями, а также систематизированы примеры практических инструментов и ИТ-решений; в-третьих, определены тренды развития УПО; в-четвертых, выявлено отставание практик управления проектным опытом российских предприятий по уровню зрелости, технологической оснащенности и внедрению организационной культуры, ориентированной на знания. **Практическая значимость** исследования заключается в разработке рекомендаций для российских производственных компаний по преодолению барьеров внедрения продвинутых и передовых инструментов УПО.

Ключевые слова: проектный опыт; управление проектами; управление знаниями; промышленное предприятие

Для цитирования: Пуртов И.Б., Молодчик М.А. Развитие инструментов управления проектным опытом на промышленных предприятиях. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2026;16(1):103-115. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-1-103-115

ORIGINAL PAPER

Development of Project Experience Management Tools at Industrial Enterprises

I.B. Purtov^{а,с}, M.A. Molodchik^{б,с}

^а Chepetsk Mechanical Plant, Glasov, Russian Federation;

^б NRU HSE, Perm, Russian Federation;

^с PNRPU, Perm, Russian Federation

ABSTRACT

The **purpose** of the study is to systematize project experience management (PEM) tools and to develop recommendations for Russian industrial enterprises. The **methodology** employed in the research is based on an analysis of publications by Russian and international scholars, the examination of selected project management case studies, and expert assessments provided by experienced employees of industrial companies directly involved in project activities. The **findings** of the study are as follows. First, the main stages of project experience management are identified. Second, a classification of project experience management mechanisms is proposed, taking into account the management of both formalized and tacit knowledge, and practical tools and IT solutions are systematized. Third, key development trends in project experience management are determined. Fourth, a lag in the maturity level, technological support, and implementation of a knowledge-oriented organizational culture within Russian enterprises' project experience management practices is revealed. The **practical significance** of the research lies in the development of recommendations for Russian manufacturing companies aimed at overcoming barriers to the implementation of advanced and best-practice PEM tools.

Keywords: project experience; project management; knowledge management; industrial enterprise

For citation: Purtov I.B., Molodchik M.A. Development of project experience management tools at industrial enterprises. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2026;16(1):103-115. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-1-103-115

© Пуртов И.Б., Молодчик М.А., 2026

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного глобального рынка промышленные предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования своих рабочих процессов, чтобы оставаться конкурентоспособными. Одним из ключевых факторов, способствующих улучшению показателей деятельности, является эффективное управление проектным опытом (далее — УПО), поскольку накопление и использование знаний, полученных в ходе реализации проектов, позволяет сокращать сроки их выполнения, минимизировать риски, оптимизировать ресурсы, повышать качество конечных продуктов. Благодаря этому быстрее создаются и выводятся на рынок новые продукты и внедряются инновации.

В литературе отсутствует единая общепринятая трактовка проектного опыта. В данной работе под ним подразумевается тиражируемая совокупность знаний, навыков, практик и выученных уроков, полученных в ходе реализации как успешных, так и не показавших ожидаемых результатов проектов. Данное определение является синтезом подходов ведущих стандартов в данной области. Так, в PMBOK Guide¹ проектный опыт рассматривается как часть организационного актива, представленного прежде всего в виде извлеченных уроков, а согласно ICB IPMA² трактуется как ключевой элемент компетенции специалиста, который включает способность извлекать пользу из предыдущего опыта. В отличие от рисков — неопределенных событий будущего, требующих управления, проектный опыт является актуализированным знанием о прошлом, сформированным по итогам произошедших событий.

При осознанном УПО повышается качество и скорость принимаемых управленческих решений благодаря применению лучших практик, которые вместе с накопленными знаниями позволяют избежать повторения ошибок и оптимизируют процессы. В конечном итоге это приводит к снижению затрат и увеличению прибыли за счет реализованных проектов. Однако в России данный аспект управления проектами (УП) остается недостаточно изученным и внедренным. Кроме того, результаты опросов и интервью с профессионалами в области УП показывают, что многие подходы и практики остаются на стадии разработки или

не применяются предприятиями, в то время как зарубежные компании активно используют современные технологии и методологии для накопления и применения проектного опыта.

Все вышесказанное подтверждает важность исследования данной темы для улучшения конкурентоспособности отечественных промышленных компаний.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

В ходе работы использовались несколько методов. Во-первых, был выполнен анализ литературных источников зарубежных и отечественных авторов в области УП. Для этого по ключевым словам «управление проектами», «проектный опыт», «управление знаниями в проектах» осуществлялся поиск в системах Google Scholar и eLIBRARY, далее публикации за последние десять лет отбирались вручную по релевантности и дате выхода. Всего было выделено более 30 источников. Во-вторых, авторы статьи провели пять углубленных интервью со специалистами — сотрудниками промышленных предприятий и учеными, занимающимися исследованиями вопросов повышения эффективности УП. В-третьих, изучение конкретных кейсов успешного накопления знаний после завершения отдельных проектов на АО «Чепецкий механический завод» позволило авторам уточнить разработанные рекомендации для производственных компаний.

МЕСТО УПО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

УП как отдельная дисциплина начало формироваться в середине XX в., когда сложные инвестиционно-строительные проекты и НИОКР потребовали более структурированного подхода. В 1950-х гг. появились первые методологии, такие как методы критического пути (CPM), оценки и анализа программ (PERT). К 1980-м гг. было основано множество профессиональных ассоциаций (например, Project Management Institute, PMI), которые разрабатывали стандарты и практики в этой области. С развитием информационных технологий в 1990-х и 2000-х гг. проектное управление стало более доступным; в это же время наблюдалось активное внедрение гибких методологий, таких как Agile [1, 2].

На сегодняшний день проектное управление становится все более кросс-функциональной дисциплиной, для которой характерны как разнообразные методологии, учитывающие специфику каждого проекта и контекст его реализации, так и акцентиро-

¹ Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

² International Project Management Association, версия 4.0. URL: https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf

вание внимания на важности накопления проектного опыта, который становится весомым активом для организаций [3]. Необходимо отметить, что УПО связано с риск-менеджментом, поскольку эффективное управление полученным опытом может значительно снизить уровень рисков и повысить вероятность успешного завершения будущих проектов [4, 5]. Эффективное проектное управление требует не только знаний и навыков, но и способности извлекать уроки из предыдущего опыта. В соответствии с РМВОК, УПО включает в себя деятельность, связанную с накоплением, анализом и применением знаний, полученных в ходе реализации предыдущих проектов [6]. В методологии IPMA учитывается также необходимость постоянного улучшения, то есть УПО можно рассматривать как процесс организационного обучения: полученные из каждой реализованной инициативы уроки — как успехи, так и неудачи, должны быть зафиксированы, проанализированы и использованы в будущем. Таким образом, современное понимание УПО основывается на жизненном цикле управления знаниями (УЗ), включающем семь этапов: выявление, создание, хранение, распространение, использование, аккумулирование и оценку³

В ходе проблемного анализа современной литературы, посвященной УПО, было выделено несколько работ, в которых анализируется УЗ в УП [3, 6–10]. При этом выявлено отсутствие систематизации форм накопления проектного опыта с учетом формализованного и неформализованного типа знаний, а также соотношения жизненного цикла знаний и УПО. Авторы настоящего исследования восполнили данный пробел (см. рисунок).

В табл. 1 представлено краткое описание каждого представленного на рисунке этапа и приведены примеры действий по управлению проектным опытом.

Как показал обзор литературы, наибольшее количество публикаций посвящено общим вопросам интеграции УП и УЗ, тогда как отраслевые аспекты этого синтеза представлены слабо. При этом харак-

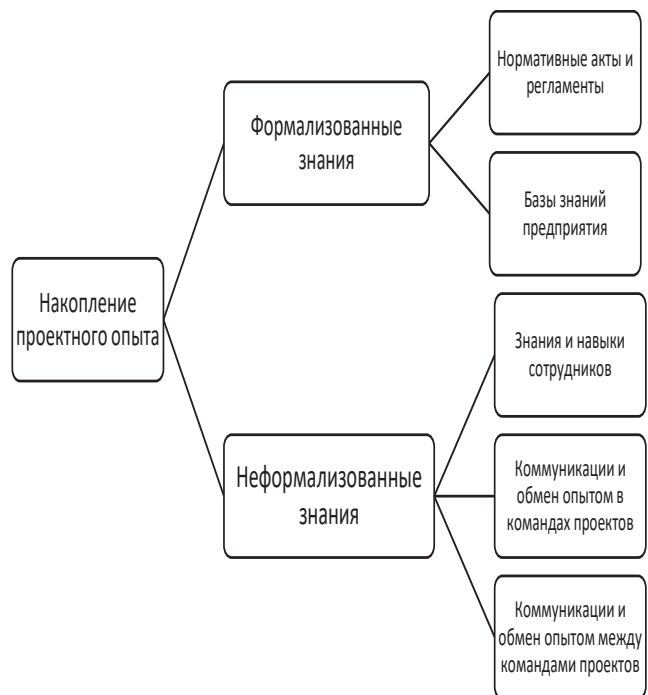


Рис. / Fig. **Формы накопления проектного опыта на предприятии / Forms of Accumulating Project Experience at an Enterprise**

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors.

терные особенности УП в разрезе отраслей рассматриваются в работах [2, 5], а проблемы УЗ с акцентом на отрасль представлены в публикациях [4, 9]. В этой связи специфика УПО для промышленных предприятий является интересным исследовательским полем, имеющим значительный потенциал для практического применения.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМ ОПЫТОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Деятельность промышленных компаний имеет особенности, влияющие на область УПО. Это связано, в частности, со сложностью выполняемых проектов, требующих интеграции множества различных дисциплин и технологий [2], что делает накопление и систематизацию проектного опыта особенно важным. Из-за длительных сроков реализации инвестиционно-строительных проектов [4], например, в металлургии, требуется более тщательный подход к управлению знаниями для обеспечения долгосрочного успеха. Это относится как к отдельным видам (объемам) работ, так и к предприятию в целом [3]. Немаловажным фактором для промышленности являются повышенные регуляторные требования, из-за чего требуется более системный подход к документированию и УПО [9].

³ Европейское руководство по лучшим практикам управления знаниями CEN European Guide to Good Practice in Knowledge Management (CWA 14924:2004). URL: https://www.academia.edu/4176782/EUROPEAN_COMMITTEE_FOR_STANDARDIZATION_COMIT%C3%89_EUROP%C3%89EN_DE_NORMALISATION_EUROP%C3%84ISCHES_KOMITEE_F%C3%9CR_NORMUNGEng-lish_version_European_Guide_to_good_Practice_in_Knowledge_Management_Part_1_Knowledge_Management_Framework?source=swp_share

Таблица 1 / Table 1

Основные этапы управления проектным опытом / Main Stages of Project Experience Management

Этап / Stage	Определение / Definition	Примеры действий / Examples of activities
Выявление	Выявляется, какой опыт был получен в рамках проекта, какие уроки извлечены, а также какие виды проектного опыта являются критически важными	Анализ успешных и неудачных решений; различные методики рефлексии (проведение сессий извлечения уроков, After Action Review, анализ критических ситуаций и др.); сбор отзывов от членов проектной команды; определение повторяющихся проблем и нестандартных решений
Создание	Формируется новый опыт как результат проектной деятельности, решений, управленческих подходов, взаимодействия с заказчиками и внешней средой	Поиск решений в нестандартных ситуациях; новые методы, примененные в управлении проектом; модификации стандартных процессов, подтвержденные результатами; совместное обсуждение решений в команде
Хранение	Опыт структурируется и сохраняется в удобной для повторного использования форме	Создание базы данных «уроков, извлеченных из проектов»; запись кейсов, примеров, практических решений; использование шаблонов для сбора и описания опыта; архивирование проектных отчетов, журналов рисков, планов и изменений
Распространение	Опыт передается другим проектным командам, подразделениям, новичкам и заинтересованным сторонам	Проведение встреч по обмену опытом между проектами; публикация успешных кейсов на внутреннем портале; вебинары, брифинги, презентации по итогам проекта; включение проектного опыта в обучение и адаптацию новых сотрудников
Использование	Ранее накопленный опыт применяется в новых проектах, что способствует снижению рисков и повышению эффективности.	Использование шаблонов, рекомендаций, антирекомендаций; планирование на основе предыдущих ошибок и успехов; учет типичных рисков и стратегий реагирования; включение извлеченных уроков в управленческие решения
Сохранение	Ключевой опыт сохраняется в организации, особенно в условиях смены кадров или внешних подрядчиков	Формализация знаний опытных сотрудников; интервьюирование ключевых участников проекта; разработка программ передачи опыта; создание обучающих материалов на основе завершённых проектов
Оценка	Анализ того, насколько эффективно используется и распространяется проектный опыт	Оценка применимости уроков в новых проектах; анализ частоты использования базы опыта; сбор обратной связи от пользователей знаний; улучшение форматов и каналов передачи опыта

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors.

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение системы УПО может быть затруднено. Анализ литературы [9, 10] и результаты интервью с экспертами позволили выделить три типа барьеров, связанных с организационной культурой, структурой промышленных предприятий, а также недостатком инвестиций в технологии УПО. Первые проявляются в отсут-

ствии как общепризнанных ценностей накопления и обмена знаниями, так и среды, способствующей аккумулированию и распространению опыта. Это приводит к сопротивлению изменениям со стороны сотрудников, которые выступают носителями проектного опыта. Вариантом преодоления данного барьера может стать развитие организационной культуры,

ориентированной на обучение и инновации. В одном из интервью респондент отметил: «...очень важно, чтобы сами сотрудники, работающие в проекте, захотели делиться своим опытом, своими наблюдениями, что у них получилось хорошо, а что плохо. Но в большинстве случаев анализ опыта сводится к формальному заполнению шаблонов».

Наличие барьеров, обусловленных структурой промышленных предприятий, достаточно часто вызвано недостатком поддержки со стороны руководства и отсутствием четкой стратегии УЗ [11]. Производственным компаниям присуща традиционная или, что реже, матричная организационная структура: они не являются проектно-ориентированными организациями [12]. Их задача — бесперебойное производство серийной продукции, а все остальное (в том числе осуществление УП) воспринимается как факторы, которые могут этому помешать [13]. Один из респондентов сформулировал данную проблему следующим образом: «Вот как выстроены приоритеты промышленных предприятий? В первую очередь это выполнение госзадания, поскольку невыполнение ГОЗ влечет наказание вплоть до уголовной ответственности; далее мы стремимся выполнить производственную программу по гражданской продукции, поскольку от выполнения производственной программы зависит материальное вознаграждение и премия. И только потом занимаемся организацией проектных работ по созданию нового продукта или выполнению НИОКР». Другой эксперт отметил, что «...на предприятиях, как правило, отсутствует отдельная структура, которая занималась бы проектным управлением. Это и приводит к несистемному подходу к накоплению проектного опыта».

Третьим критически важным барьером для успешного УПО является недостаток инвестиций в современные технологии и инструменты для успешного сбора и анализа проектного опыта. Эксперты связывают это с высокой трудоемкостью внедрения системы УПО и отсроченностью экономических эффектов, что подтверждает выдержка из интервью с представителем проектного офиса промышленного предприятия: «...когда речь заходит о внедрении современных ИТ-решений для накопления и анализа проектного опыта, руководство часто задает вопрос: “А когда это окупится?” Экономический эффект не виден сразу, и это становится главным аргументом для откладывания инвестиций на неопределенный срок».

С целью систематизации и представления информации об инструментах УПО (используемых компаниями для достижения экономических эффектов) все они были условно разделены на три категории:

базовые, продвинутые и передовые (инновационные). Как отмечается в исследовании [14], в подобной классификации знания (в нашем случае — инструменты УПО) различаются по способности поддерживать конкурентоспособность организации. Каждая из этих категорий имеет свои особенности с точки зрения работы с формализованными и неформализованными знаниями, а также акцентом на стадии жизненного цикла знаний. Таблица 2 представляет описание инструментов УПО по трем категориям.

Учитывая то, что целью исследования является систематизация инструментов УПО и разработка рекомендаций для отечественных промышленных предприятий, необходимо оценивать доступность соответствующих ИТ-решений в текущих условиях. На сегодняшний день среди имеющихся в России решений следует отметить Kaiten, «ПростойБизнес», 1С: Документооборот, Directum RX, «Умные таблицы» в Yandex 360, VK Доска, МТС Линк Доски, Эсборд, а также Worksection, который сохраняет поддержку текущих клиентов.

Успешные компании часто применяют комплекс инструментов УПО, сочетая базовые, продвинутые и передовые методы. Это позволяет им не только извлекать уроки из прошлого, но и адаптироваться к изменениям в бизнес-среде, повышая свою конкурентоспособность. Например, в ГК «Росатом» используются базовые методы, такие как создание базы проектного опыта [19], а также передовые подходы в виде формирования сообществ экспертов и методологических и управляющих проектных офисов, в которых ведется осознанная работа по УПО [20, 21]. Чем более высокие категории применяются в организациях, тем более отчетливо проектный опыт выделяется и задействуется в качестве актива. Внедрение лидирующих систем проектного управления и УПО являются не следствием успешности компаний, а ее причиной. Российские предприятия пока ориентированы в основном на базовые, реже на продвинутые, еще реже на инновационные инструменты, что связано с наличием барьеров, описанных выше.

Отдельно следует отметить такой современный тренд в УПО, как использование информационно-коммуникационных технологий, что предоставляет компаниям ряд преимуществ. Во-первых, это повышение эффективности процессов за счет автоматизации рутинных задач. Во-вторых, ИТ-системы способствуют улучшению качества принимаемых решений благодаря доступу к актуальным и точным данным. В-третьих, данные технологии позволяют предприятиям сохранять конкурентоспособность,

так как обеспечивают быстрый доступ к накопленным знаниям. В-четвертых, интеграция ИТ-систем способствует повышению как прозрачности процессов, так и их эффективности, и снижают риски УП. Цифровизация инновационной и проектной деятельности в производственном секторе является в настоящее время для России одним из приоритетных направлений, что доказывает необходимость более широкого внедрения таких инструментов [22]. Программа Министерства промышленности и торговли

РФ, запущенная в 2019 г.,⁴ направлена на цифровизацию производственных процессов, включая УЗ, что стимулирует создание более эффективных механизмов для накопления и передачи опыта. Например, «КАМАЗ» внедрил систему управления знаниями, которая позволила сократить время на адаптацию

⁴ Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <https://digital.gov.ru/target/nacionalnaya-programma-cifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii>

Таблица 2 / Table 2

Классификация инструментов УПО / Classification of Project Experience Management Tools

Категории / Categories	Базовые / Basic	Продвинутые / Advanced	Передовые / Innovative
Описание	Основаны на классических методах и подходах, которые применяются в большинстве организаций. Они часто включают в себя формализованные процессы и документацию, что позволяет систематизировать знания и опыт	Включают сложные методы и технологии, которые позволяют эффективно собирать, анализировать и использовать знания. Эти инструменты требуют высокой степени вовлеченности сотрудников и могут включать в себя элементы автоматизации	Включают в себя новейшие методы и технологии, которые позволяют эффективно работать на всем жизненном цикле знаний отдельного проекта и организации в целом. Эти инструменты основаны как на технологических, так и на управленческих инновациях, требуя высокой вовлеченности сотрудников и руководства предприятия
Какие знания накапливаются	Формализованные	Формализованные Неформализованные	Формализованные Неформализованные
Какая стадия жизненного цикла знаний доминирует [18]	Выявление, хранение	Выявление, хранение, распространение, использование и оценка	Выявление, создание, хранение, распространение, использование, сохранение и оценка
Примеры инструментов	Отчеты о проектах: документация. Выученные уроки: формализованный процесс сбора и анализа уроков, полученных в ходе выполнения проектов. Базы данных знаний: хранилища информации о лучших практиках и ошибках, допущенных в проектах	Системы УЗ: платформы для хранения и обмена знаниями между сотрудниками. Аналитика данных: использование аналитических инструментов для выявления паттернов и трендов в данных о проектах. Обратная связь от участников проектов: системы сбора и анализа отзывов от команды и заинтересованных сторон, например, методологии Agile и Scrum [15]. Обучение на основе опыта, методики рефлексии. Наставничество и преемственность [16]. Применение принципов концепции «Кайдзен», которая направлена на непрерывное совершенствование процессов	PMBOK, IPMA ICB4*. Искусственный интеллект, big data и машинное обучение: используются для автоматизации анализа данных и предсказания успешности проектов. Виртуальная и дополненная реальность применяются для обучения и симуляции проектов, что позволяет командам лучше понимать сложные процессы. Проектный офис организации: подразделение, которое отвечает за методологию проектного управления, координацию проектов и работу по УПО. [17]. Сообщества практиков и группы, где специалисты могут обмениваться знаниями и опытом, что способствует развитию корпоративной культуры обучения

Окончание таблицы 2 / Table 2 (continued)

Категории / Categories	Базовые / Basic	Продвинутые / Advanced	Передовые / Innovative
Примеры ИТ-инструментов**	Microsoft Project, Primavera и др. для планирования и управления проектами, позволяющие отслеживать сроки и ресурсы. Basecamp — платформа для управления проектами и командной работы с акцентом на простоту использования. Trello — визуальный инструмент для управления задачами и проектами с использованием карточек и досок. Asana — система для управления проектами и задачами, позволяющая командам организовывать работу и отслеживать прогресс	Облачные платформы для совместной деятельности: позволяют командам работать над проектами в реальном времени и обмениваться знаниями. SAP Knowledge Management — система УЗ, предназначена для сбора, организации, хранения и распространения информации и опыта внутри организации. Jira — система для управления проектами и отслеживания ошибок, популярная в ИТ-сфере. Monday.com — платформа для управления проектами с возможностью настройки под конкретные нужды команды. Smartsheet — инструмент для управления проектами и совместной работы с функциями автоматизации. ClickUp — универсальная платформа для управления задачами и проектами с множеством интеграций. Microsoft Teams — корпоративная платформа, объединяющая в рабочем пространстве чат, встречи, заметки и вложения	Notion — универсальная платформа для управления проектами и базами знаний с возможностями интеграции ИИ. Airtable — облачная база данных, позволяющая управлять проектами с использованием шаблонов и автоматизации. Miro — онлайн-доска для совместной работы и мозговых штурмов с элементами ИИ. Trello с Butler — автоматизация процессов в Trello с помощью ИИ. Monday.com с AI — использование искусственного интеллекта для оптимизации процессов управления проектами. Confluence — тиражируемая вики-система для внутреннего использования организациями с целью создания единой базы знаний. Microsoft SharePoint — платформа для совместной работы, облегчающая обмен знаниями и информацией между сотрудниками. Advanta, Naumen и другие информационные системы управления проектами (ИСУП).

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors.

Примечание / Note: * — в контексте данной работы передовые стандарты управления проектами (PMBOK Guide, IPMA ICB) рассматриваются в качестве методологической основы для формирования инструментов УПО. Их отнесение к категории «передовых» обосновано тем, что в каждой новой версии этих стандартов совершенствуются подходы к систематизации знаний и предоставляются современные практики (такие, как процесс «Управление знаниями проекта» в PMBOK или компетенция «Опыт» в ICB), которые организации адаптируют для создания конкретных инструментов / * — in the context of this work, advanced project management standards (PMBOK Guide, IPMA ICB) are considered as a methodological basis for the development of PEM tools. Their classification as «advanced» is justified by the fact that each new version of these standards improves approaches to knowledge systematization and provides modern practices (such as the Project Knowledge Management process in PMBOK or the Experience competency in ICB), which organizations adapt to create specific tools; ** — следует учитывать, что основная задача упомянутых ИТ-систем — не управление проектным опытом. Эти системы в первую очередь предназначены для организации работы по проекту, планирования, координации команды и предоставления данных для управленческих решений. Исключением являются SAP Knowledge Management, 1C: Управление проектами, Confluence, Microsoft SharePoint. Необходимо сделать оговорку о том, что наличие в компании перечисленных ИТ-систем не всегда говорит о полноценном и осознанном их использовании / ** — it should be taken into account that the main task of the mentioned IT systems is not project experience management. These systems are primarily designed to organize project work, planning, team coordination and providing data for management decisions. Exceptions are SAP Knowledge Management, 1C: Project Management, Confluence, Microsoft SharePoint. It is necessary to make a reservation that the presence of the listed IT systems in a company does not always indicate their full and conscious use.

новых сотрудников, демонстрируя потенциал цифровых решений в области повышении эффективности.

Государственная политика оказывает значительное влияние на процессы накопления проектного опыта в нашей стране [23]. Программы, реализуемые Минпромторгом России, направлены на активизацию внедрения современных технологий и формирование инфраструктуры для УЗ. Однако, несмотря на это, многие предприятия сталкива-

ются с нехваткой квалифицированных кадров [24]. Таким образом, образование и обучение становятся ключевыми аспектами актуализации знаний и навыков сотрудников.

Одна из самых быстро развивающихся технологий — искусственный интеллект (ИИ) — как показывает практика, играет все более значимую роль в анализе проектных данных, предоставляя предприятиям новые возможности для оптимизации рабочих

процессов. Основное преимущество ИИ заключается в его способности обрабатывать большие объемы данных, выявлять скрытые закономерности и предлагать оптимальные решения. Это особенно важно для сложных промышленных проектов, где требуется учитывать множество факторов и быстро адаптироваться к изменениям. Проектная ассоциация выделяет 100 нейросетей для УП [25]. К передовым инструментам можно также отнести и платформы коллективного УЗ (например, SharePoint и Confluence), обеспечивающие единую среду для хранения, обмена и обновления знаний. Их внедрение позволяет сотрудникам эффективно взаимодействовать, делиться опытом и совместно решать задачи. Это способствует созданию корпоративной культуры, основанной на обмене знаниями, что особенно важно для масштабных промышленных компаний, где взаимодействие между различными подразделениями играет ключевую роль.

ТРЕНДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Анализ литературы [26–31] позволил выделить следующие тренды современного УПО:

1. Цифровизация и внедрение ИТ-систем.
2. Создание проектных офисов. Эти подразделения помогают стандартизировать процессы УП, обеспечивают поддержку и обучение проектных команд, а также способствуют накоплению и обмену проектным опытом [26].
3. Усложнение кросс-функциональных команд, объединяющих специалистов из разных областей для успешной реализации проектов. Это позволяет более эффективно решать комплексные задачи и ускоряет процесс принятия решений [27, 28].
4. Фокус внимания на организационной культуре. Предприятия начинают осознавать ее важность для эффективного управления проектами. Поддержка обмена опытом, открытость к новым идеям и активное вовлечение сотрудников в процесс УП становятся ключевыми факторами успеха [29].
5. Развитие компетенций. Увеличение внимания к повышению квалификации сотрудников как в области хард скилов (методологии УП, инструменты планирования и анализа), так и софт скилов (коммуникации, работа в команде, лидерство, решение проблем) [30, 31].

Сравнительный анализ подходов к УПО в России и за рубежом, основанный на изучении источников [1–3, 7, 13, 15, 24, 27], демонстрирует методологический, технологический и культурный разрыв меж-

ду отечественной и международной практиками. Прежде всего, наблюдается существенная разница в уровне методологической зрелости УПО. В нашей стране, особенно в государственном секторе, инструменты УПО применяются фрагментарно и нерегулярно [1, 24]. Зарубежные компании, напротив, демонстрируют высокий уровень стандартизации процессов УПО и реализации инновационных подходов [2, 3]. Что касается глубины интеграции УПО в организационные системы, то российские предприятия (включая крупные промышленные) часто сталкиваются с проблемой отсутствия единой базы проектного опыта. Согласно исследованиям, во многих организациях «отсутствует единая база, объединяющая в себе всю информацию по прошлым проектам» [13]. В то же время иностранные компании рассматривают УЗ как критический стратегический ресурс, понимая, что «способность организации управлять своими процессами создания инновационного продукта имеет решающее значение для ее долгосрочной конкурентоспособности» [3]. Это проявляется в более тесной интеграции инструментов УПО с другими корпоративными системами и активном развитии проектных офисов как центров компетенций [9, 26].

С точки зрения технологического аспекта заметно отставание в части уровня зрелости используемых программных решений, ИТ-инструментов и цифровых платформ для поддержки процессов УПО. Отечественные предприятия только начинают внедрять специализированные ИТ-решения, тогда как за рубежом для УПО уже активно применяют сложные системы на основе ИИ и других передовых инструментов [6]. Это позволяет создавать единое информационное пространство для накопления и распространения проектного опыта, что открывает новые возможности в сфере управления проектными рисками и повышения эффективности проектной деятельности.

В качестве еще одной области контраста выступает организационная культура. В России сохраняются проблемы, связанные с ее недостаточно высоким уровнем; при этом «многие организации не считают управление знаниями важным активом» [7]. Зарубежные исследования, напротив, подчеркивают определяющую роль организационной культуры, отмечая, что она «по-видимому, является решающим фактором для успешного УЗ в проектах» [27]. Особое значение придается мягким навыкам и лидерским качествам руководителей проектов, поскольку «лидерские навыки менедже-

ра проекта положительно влияют как на явный, так и на неявный обмен знаниями» [30].

Таким образом, проведенный сравнительный анализ подтверждает существование значительных различий в подходах к УПО. Если иностранные предприятия демонстрируют стратегический подход с глубокой интеграцией УПО в корпоративную культуру и технологическую инфраструктуру, то российская практика часто носит фрагментарный характер. Вместе с тем положительные примеры таких компаний, как «Росатом» [20] и «СИБУР», свидетельствуют о формировании в России пула лидеров, успешно осваивающих передовые практики УПО.

С учетом разнообразной политики российских предприятий в области УПО были разработаны следующие рекомендации:

1. Создание отраслевых и межотраслевых площадок для обмена опытом по управлению проектами, в том числе по выявлению лучших практик УПО.
2. Разработка методик по диагностике уровня развития УПО и оценке его эффективности.
3. Развитие организационной культуры, ориентированной на обмен знаниями.
4. Совершенствование организационной структуры, способствующей УПО, в том числе через создание проектных офисов в структуре промышленных предприятий.
5. Разработка образовательных продуктов, направленных на развитие компетенций по применению передовых инструментов УПО.

ВЫВОДЫ

Теоретический вклад работы состоит в комплексном исследовании научных областей управления проектами и управления знаниями для понимания феномена УПО в целом и его роли для промышленных предприятий, в частности. Проведенный анализ показал, что накопление проектного опыта является важным инструментом для повышения эффективности деятельности организаций. Зарубежные компании активно используют современные технологии и методы УЗ, что позволяет им быстрее адаптироваться к изменениям в рыночной

среде и обеспечивать устойчивый рост. В России наблюдаются значительные пробелы в интеграции накопленного проектного опыта в процессы управления. Это связано как с недостаточным развитием информационных систем, так и с отсутствием культуры обмена знаниями на предприятиях. Тем не менее успешные примеры использования отечественными компаниями приобретенных навыков свидетельствуют о возможности улучшения сложившейся ситуации. Сравнительный анализ показал, что международные практики, такие как использование платформ коллективного управления знаниями и применение ИИ для анализа данных, могут быть адаптированы для российских условий. Это позволит повысить конкурентоспособность национальных предприятий на международной арене.

Для улучшения практик аккумулирования проектного опыта на российских предприятиях рекомендуется внедрять современные информационные системы и платформы для УЗ. Это позволит структурировать и эффективно применять накопленные данные для оптимизации процессов. Также важно развивать корпоративную культуру и организационную структуру, ориентированную на обмен знаниями и опытом путем проведения регулярных тренингов, семинаров и ретроспективных анализов, а также поощрения сотрудников за вклад в развитие базы знаний компании.

В дальнейшем необходимо сосредоточиться на изучении специфики адаптации зарубежных методов и инструментов УПО в российских условиях с целью выявления наиболее эффективных подходов для их интеграции. Также перспективным направлением является анализ влияния новых технологий, таких как ИИ и блокчейн, на процессы накопления и использования проектного опыта. Кроме того, важно исследовать роль государственной политики и образовательных программ в формировании культуры УЗ. Это даст возможность разработать рекомендации для стимулирования внедрения передовых практик на уровне отраслей и предприятий.

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. Москва, Российская Федерация.

ACKNOWLEDGEMENTS

The study was carried out within the framework of the Fundamental Research Program of the National Research University Higher School of Economics. Moscow, Russian Federation.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Захарчук Е.А., Печеркина М.С. Проектное управление: становление, проблемы и пути решения. *Фундаментальные исследования*. 2021;(12):138-139. DOI: 10.17513/fr.43166
2. Ильдеменов С.В., Кутлахметов Р.И. Использование проектного управления для создания нового продукта/услуги с максимизированной потребительской ценностью. *Управленческие науки*. 2017;7(3):89-99.
3. Idrees H., Xu J., Haider S.A., Tehseen S. A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023;8(2):100350. DOI: 10.1016/j.jik.2023.100350
4. Isah M.A., Kim B.-S. Development of knowledge graph based on risk register to support risk management of construction projects. *KSCE Journal of Civil Engineering*. 2023;27(7):2733-2744. DOI: 10.1007/s12205-023-2886-7
5. Айхель К.В. Управление рисками инвестиционных проектов на промышленных предприятиях. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Челябинск; 2011. 25 с.
6. Clemente M., Domingues L. Analysis of project management tools to support knowledge management. *Procedia Computer Science*. 2023;219:1769-1776. DOI: 10.1016/j.procs.2023.01.472
7. Жолтаева А.С. Управление знаниями как фактор успешной реализации проекта. Proc. Int. sci. and pract. conf. "WORLD SCIENCE" (Dubai, September 30, 2017). Ajman: World Science; 2017;2(10):49-50.
8. Как управлять знаниями проекта, чтобы не исправлять ошибки после его реализации. Дзен. 23.05.2024. URL: <https://dzen.ru/a/Zk9ENoeaFzkPf0mb> (дата обращения: 15.06.2025).
9. Dybek J., Głodziński E. Knowledge management challenges: Case study of the R&D project-based organization delivering military products. *Procedia Computer Science*. 2023;225:1486-1494. DOI: 10.1016/j.procs.2023.10.137
10. Soroka-Potrzebna H. Mindset as a barrier of knowledge management in a project teams. *Procedia Computer Science*. 2023;225:1293-1301. DOI: 10.1016/j.procs.2023.10.117
11. Воробьев А.Д. Стратегическое управление в экономике знаний. *Управленческие науки*. 2018;8(1):32-41. DOI: 10.26794/2304-022X-2018-8-1-32-41
12. Baskaran V., Bali R.K., Arochena H., et al. Knowledge management as a holistic tool for superior project management. *International Journal of Innovation and Learning*. 2010;7(2):113-133. DOI: 10.1504/IJIL.2010.030609
13. Полякова Е.А. Совершенствование проектного управления в проектной компании (на примере ООО "Полус Проект"). Магистерская диссертация. Красноярск. 2021. 97 с.
14. Орехова С.В., Никитина О.М. Управление знаниями: изменилась ли исследовательская повестка? *Управленческие науки*. 2024;14(1):103-116. DOI: 10.26794/2404-022X-2024-14-1-103-116
15. Семенова Д.М., Голикова А.А. Управление знаниями в проектной деятельности: основные проблемы и тенденции. Сб. мат. Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. "Управление проектами развития организации: теория, методология, практика" (Ижевск, 2 декабря 2019 г.) Ижевск: УдГУ; 2019:195-199.
16. Яхонтова Е.С., Кутявин Д.В. Исследование практик формирования и развития человеческого капитала в компаниях различных отраслей на российском рынке. *Управленческие науки*. 2024;14(3):110-134. DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-3-110-134
17. Gregor S., Zwikaël O. Design science research and the co-creation of project management knowledge. *International Journal of Project Management*. 2024;42:102584. DOI: 10.1016/j.ijproman.2024.102584
18. Зудин А.Б., Гурцкой Л.Д., Ананченкова П.И. Концепция "управление знаниями" в системе современного менеджмента. *Здоровье мегаполиса*. 2023;4(1):98-104. DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2023.v.4i1;98-104
19. Пуртов И.Б. Проектный опыт промышленного предприятия. Сб. тез. докл. по мат. IX Молодеж. конф. по управлению проектами. Нижний Новгород: Литера; 2024:39-40.
20. Першукова В.А., Медовникова Д.С. "Росатом" делится знаниями. М.: НИУ ВШЭ; 2012. 152 с.
21. Кречетов С.Д., Малоземов С.Н., Азгальдов П.Э. Проектное управление из первых рук: как это на самом деле работает в крупном российском бизнесе. М.: Издательские решения; 2025. 168 с.
22. Киселева О.Н., Васина А.В., Сысоева О.В. Адаптированный метод управления проектами цифровизации инновационной деятельности предприятий. *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2021;(1):42-47. DOI: 10.34773/EU.2021.1.8

23. Казаков А.В., Приходько А.Н. Опыт и современное применение программно-целевого (проектного) управления в Российской Федерации. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2021;(3-1):62-67. DOI: 10.17513/vaael.1613
24. Леонов М.Е., Хабаров В.И. Анализ применения проектных технологий при реализации национальных проектов. *Современная конкуренция*. 2023;17(4):39-49. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-39-49
25. Михайлов А. 100 нейросетей для управления проектами. Проектная Ассоциация. 2024. URL: <https://www.projects.management/infopage.html?Page=aipmt24> (дата обращения: 15.06.2025).
26. Cocchiara C.M., Lo Nigro G., Roma P., Ragusa A. Project and knowledge management at European public space agencies: The need for a three-dimensional project management office. *Space Policy*. 2024;70:101639. DOI: 10.1016/j.spacepol.2024.101639
27. Hanisch B., Lindner F., Mueller A., Wald A. Knowledge management in project environments. *Journal of Knowledge Management*. 2009;13(4):148-160. DOI: 10.1108/13673270910971897
28. Управление знаниями для проектной команды. Богданов и партнеры. URL: <https://pm-train.ru/article-detail.html?id=3602&A=&P=BoardGame> (дата обращения: 15.06.2025).
29. Молодчик М.А., Эсаулова И.А., Молодчик А.В. Модель управления знаниями на основе организационно-мотивационных механизмов. *Управленческие науки*. 2021;11(2):85-98. DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-2-85-98
30. Avença I., Domingues L., Carvalho H. Do the project manager's soft skills foster knowledge sharing? *Project Leadership and Society*. 2024;5:100139. DOI: 10.1016/j.plas.2024.100139
31. Ваган С., Сидра С., Хок М. Влияние расширения прав и возможностей на сотрудничество и обмен знаниями, и их роль в успехе проекта. *Управленческие науки*. 2024;14(4):122-137. (На англ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-4-122-137

REFERENCES

1. Zakharchuk E.A., Pecherkina M.S. Project management: Formation, problems and ways of solution. *Fundamentalnye issledovaniya = Fundamental Research*. 2021;(12):138-139. (In Russ.). DOI: 10.17513/fr.43166
2. Ildemenov S.V., Kutlakhmetov R.I. The use of project management to create a new product/service with maximized customer value. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2017;7(3):89-99. (In Russ.).
3. Idrees H., Xu J., Haider S.A., Tehseen S. A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023;8(2):100350. DOI: 10.1016/j.jik.2023.100350
4. Isah M.A., Kim B.-S. Development of knowledge graph based on risk register to support risk management of construction projects. *KSCE Journal of Civil Engineering*. 2023;27(7):2733-2744. DOI: 10.1007/s12205-023-2886-7
5. Aikhel K.V. Risk Management of investment projects at industrial enterprises. Cand. econ. sci. diss. Synopsis. Chelyabinsk. 2011. 25 p. (In Russ.).
6. Clemente M., Domingues L. Analysis of project management tools to support knowledge management. *Procedia Computer Science*. 2023;219:1769-1776. DOI: 10.1016/j.procs.2023.01.472
7. Zholtaeva A.S. Knowledge management as a factor in successful project implementation. In: Proc. Int. sci. and prac. conf. "WORLD SCIENCE" (Dubai, September 30, 2017). Ajman: World Science; 2017;2(10):49-50. (In Russ.).
8. How to manage project knowledge to avoid fixing errors after implementation. Dzen. May 23, 2024. URL: <https://dzen.ru/a/Zk9ENoeaFzkPf0mb> (accessed on 15.06.2025). (In Russ.).
9. Dybek J., Głodziński E. Knowledge management challenges: Case study of the R&D project-based organization delivering military products. *Procedia Computer Science*. 2023;225:1486-1494. DOI: 10.1016/j.procs.2023.10.137
10. Soroka-Potrzebna H. Mindset as a barrier of knowledge management in a project teams. *Procedia Computer Science*. 2023;225:1293-1301. DOI: 10.1016/j.procs.2023.10.117
11. Vorobyov A.D. Strategic management in the knowledge economy. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2018;8(1):32-41. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2018-8-1-32-41

12. Baskaran V., Bali R.K., Arochena H., et al. Knowledge management as a holistic tool for superior project management. *International Journal of Innovation and Learning*. 2010;7(2):113-133. DOI: 10.1504/IJIL.2010.030609
13. Polyakova E.A. Improving project management in a project company (based on the example of Polyus Project LLC). Master thesis. Krasnoyarsk. 2021. 97 p. (In Russ.).
14. Orekhova S.V., Nikitina O.M. Knowledge management: Any changes in the research agenda? *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2024;14(1):103-116. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2024-14-1-103-116
15. Semenova D.M., Golikova A.A. Knowledge management in project activities: Main problems and trends. In: Proc. All-Russ. (Nat.) sci.-pract. conf. "Management of organization development projects: Theory, methodology, and practice" (Izhevsk, December 2, 2019). Izhevsk: Udmurt State University; 2019:195-199. (In Russ.).
16. Yakhontova E.S., Kutuyavin D.V. Research of practices of formation and development of human capital in companies of various industries on the Russian market. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2024;14(3):110-134. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-3-110-134
17. Gregor S., Zwikaël O. Design science research and the co-creation of project management knowledge. *International Journal of Project Management*. 2024;42:102584. DOI: 10.1016/j.ijproman.2024.102584
18. Zudin A.B., Gurtsoy L.D., Ananchchenkova P.I. Knowledge management as a management function. *Zdorov'e megapolisa = City Healthcare*. 2023;4(1):98-104. (In Russ.). DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2023.v.4i1;98-104
19. Purtov I.B. Project experience of an industrial enterprise. Proc. 9th Youth conf. on project management. Nizhny Novgorod: Liter; 2024:39-40. (In Russ.).
20. Pershukova V.A., Medovnikova D.S. Rosatom shares its knowledge. Moscow: NRU HSE; 2012. 152 c. (In Russ.).
21. Krechetov S.D., Malozemov S.N., Azgal'dov P.E. First-hand project management: How it really works in large Russian businesses. Moscow: Izdatel'skie Resheniya; 2025. 168 c. (In Russ.).
22. Kiseleva O.N., Vasina A.V., Sysoeva O.V. Adapted method of project management for digitalization of innovative activity of enterprises. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskii zhurnal = Economics and Management: Research and Practice Journal*. 2021;(1):42-47. (In Russ.). DOI: 10.34773/EU.2021.1.8
23. Kazakov A.V., Prikhodko A.N. Experience and modern application of program-target (project) management in the Russian Federation. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law*. 2021;(3-1):62-67. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.1613
24. Leonov M.E., Khabarov V.I. Analyzing the use of project technologies in the implementation of national projects. *Sovremennaya konkurentsia = Journal of Modern Competition*. 2023;17(4):39-49. (In Russ.). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-39-49
25. Mikhailov A. 100 neural networks for project management. Project Association. 2024. URL: <https://www.projects.management/infopage.html?Page=aipmt24> (accessed on 15.06.2025). (In Russ.).
26. Cocchiara C.M., Lo Nigro G., Roma P., Ragusa A. Project and knowledge management at European public space agencies: The need for a three-dimensional project management office. *Space Policy*. 2024;70:101639. DOI: 10.1016/j.spacepol.2024.101639
27. Hanisch B., Lindner F., Mueller A., Wald A. Knowledge management in project environments. *Journal of Knowledge Management*. 2009;13(4):148-160. DOI: 10.1108/13673270910971897
28. Knowledge management for the project team. Bogdanov & Partners. URL: <https://pm-train.ru/article-detail.html?id=3602&A=&P=BoardGame> (accessed on 15.06.2025). (In Russ.).
29. Molodchik M.A., Esaulova I.A., Molodchik A.V. Knowledge management model based on organizational and motivational mechanisms. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2021;11(2):85-98. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-2-85-98
30. Avença I., Domingues L., Carvalho H. Do the project manager's soft skills foster knowledge sharing? *Project Leadership and Society*. 2024;5:100139. DOI: 10.1016/j.plas.2024.100139
31. Wagan S., Sidra S., Hoque M. The influence of empowerment on collaboration and knowledge sharing and their influence on project success. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2024;14(4):122-137. DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-4-122-137

ИНФОРМАЦИЯ О АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Иван Борисович Пуртов — аспирант кафедры экономики и финансов, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Российская Федерация; руководитель проекта по новым продуктам, Чепецкий механический завод, Глазов, Российская Федерация

Ivan B. Purov — Postgraduate Student, Department of Economics and Finance, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russian Federation; New Product Project Manager, Chepetsk Mechanical Plant, Glazov, Russian Federation

<http://orcid.org/0009-0003-1189-9824>

purtovff.ivan@yandex.ru



Мария Анатольевна Молодчик — старший научный сотрудник Международной лаборатории экономики нематериальных активов, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Пермь, Российская Федерация; доцент кафедры экономики и финансов, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Российская Федерация

Maria A. Molodchik — Senior Researcher, International Laboratory of Intangible Assets Economy, National Research University Higher School of Economics, Perm, Russian Federation; Associate Professor, Department of Economics and Finance, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russian Federation

<http://orcid.org/0000-0001-7128-9030>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:

mmolodchik@hse.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 05.08.2025; после рецензирования 21.01.2026; принята к публикации 03.03.2026.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received on 05.08.2025; revised on 21.01.2026 and accepted for publication on 03.02.2026.

The authors read and approved the final version of the manuscript.