

Компетенции современного руководителя проектов в коммерческих и государственных организациях

Туча Анна Витальевна

Студент

ORCID: 0009-0000-1176-5891, e-mail: brik1762@ya.ru

Брикошина Ирина Станиславовна

Канд. экон. наук, зав. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0002-1765-0750, e-mail: brik1762@ya.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем фактом, что сегодня все больше организаций независимо от рода деятельности применяют методы и подходы проектного управления для достижения поставленных целей. Ключом к успешной реализации проекта являются квалифицированный руководитель и его команда. Однако для управления проектами в разных отраслях могут потребоваться разные инструменты, навыки и умения. Научная новизна исследования заключается в том, что, несмотря на обилие литературы по теме управления проектами, существует относительно немного работ, посвященных их анализу с точки зрения различий требований к компетенциям в государственном и коммерческом секторах. Целью настоящего исследования, построенного на анализе стандартов и научной литературы, выступает выявление необходимых компетенций проектного руководителя, их потенциальных различий и сходств в коммерческих и государственных организациях. Компетенции были разделены на профессиональные, личностные и прикладные. Полученные результаты упорядочивают и углубляют теоретические представления о требуемых компетенциях руководителя проекта исходя из отрасли деятельности организации. Результаты исследования могут быть использованы при разработке локальных (корпоративных) стандартов по управлению проектами, при формировании программ обучения руководителей и наборе кадров.

Для цитирования: Туча А.В., Брикошина И.С. Компетенции современного руководителя проектов в коммерческих и государственных организациях // Вестник университета. 2025. № 11. С. 26-34.

Ключевые слова

Руководитель проекта, профессиональные компетенции, государственные организации, коммерческие организации, модель компетенций, управление проектами, элементы компетентности, стандарты



Competencies of a modern project manager in commercial and government organisations

Anna V. Tucha

Student

ORCID: 0009-0000-1176-5891, e-mail: brik1762@ya.ru

Irina S. Brikoshina

Cand. Sci. (Econ.), Head of the Project Management Department

ORCID: 0000-0002-1765-0750, e-mail: brik1762@ya.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The relevance of the chosen topic of this study is due to the fact that today more and more organisations, regardless of their type of activity, use methods and approaches of project management to achieve their goals. The key to successful project implementation are a qualified project manager and their team. However, project management in different industries may require different tools, skills, and abilities. The scientific novelty of this article lies in the fact that despite the abundance of literature on the topic of project management, there are relatively few works devoted to their analysis in terms of differences in competence requirements in the public and commercial sectors. The purpose of this study, based on the analysis of standards and scientific literature, is to identify the necessary competencies of the project manager, their potential differences and similarities in commercial and government organisations. The competencies are divided into professional, personal, and applied ones. The results obtained streamline and deepen the theoretical understanding of the required competencies of the project manager based on the field of activity of the organisation. The results of the research can be used in the development of local (corporate) standards for project management, in the formation of training programmes for project managers and in recruitment of personnel.

Keywords

Project manager, professional competencies, government organisations, commercial organisations, competence model, project management, elements of competence, standards

For citation: Tucha A.V., Brikoshina I.S. (2025) Competencies of a modern project manager in commercial and government organisations. *Vestnik universiteta*, no. 11, pp. 26-34.



ВВЕДЕНИЕ

Проектное управление играет ключевую роль в современной экономике, охватывая как коммерческий, так и государственный сектор. В рамках быстро меняющихся рыночных условий и растущих ожиданий клиентов успешная реализация проектов зависит от множества факторов, среди которых важнейшую роль играет компетентность их руководителей. Как ключевая фигура проектный менеджер должен обладать необходимыми знаниями, а также уметь применять их на практике.

Эффективность, качество выполнения задач, соблюдение сроков и бюджета – все эти аспекты напрямую зависят от профессиональных навыков руководителя проекта. Немаловажными для достижения цели являются и личные качества. Тем не менее, несмотря на общие принципы управления проектами, требования к руководителям могут варьироваться в зависимости от сектора. В коммерческих организациях акцент часто делается на максимизацию прибыли и конкурентоспособность, в то время как в государственных организациях – на обеспечение общественного блага и соблюдение нормативных требований. Это порождает различия в наборе компетенций, которые необходимы для успешной реализации проектов в этих секторах.

В связи с этим настоящее исследование направлено на изучение и систематизацию соответствующей литературы и выявление необходимых компетенций руководителей проектов в коммерческом и государственном секторах, а также на анализ различий и сходств между требованиями к навыкам специалистов проектного менеджмента.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ

Компетенции руководителя проекта – это совокупность знаний, навыков, опыта и личных качеств, которые способствуют успешному управлению проектами. В отличие от общих управленческих навыков компетенции в проектном управлении включают более специфические аспекты, такие как умение работать с ограниченными ресурсами, учитывать риски, управлять конфликтами и координировать действия различных заинтересованных сторон.

В профессиональном мире проектного управления существует большое количество различных стандартов: международные, национальные, отраслевые и корпоративные (локальные).

Рассмотрим некоторые из них, которые активно применяются на территории Российской Федерации.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ ICB 4.0

Международный стандарт ICB (англ. Individual Competence Baseline) был разработан Международной ассоциацией управления проектами (англ. International Project Management Association, далее – IPMA) и является самым ярким представителем компетентностно-ориентированного стандарта¹. В нем акцент сделан не на создаваемый продукт и не на процесс управления, а на то, какими компетенциями (знаниями, умениями, навыками и качествами личности) должен обладать руководитель, чтобы грамотно управлять проектами, программами или портфелями проектов.

Поскольку стандарт является международным, в нем описаны международные требования к компетенции профессионалов в области управления проектами.

На текущий момент актуальной является четвертая версия стандарта (ICB 4.0). В нем представлены три области (домена) современной проектной деятельности:

- управление проектами;
- управление программами;
- управление портфелями проектов и программ.

В IPMA ICB 4.0 представлена новая версия схемы «Глаз компетентности» – в ней каждый из 29 элементов относится к одной из трех сфер компетентности.

1. Контекст. Элементы компетентности «Контекст» служат навигаторами для профессионалов в работе с окружением, в котором реализуется проект/программа/портфель проектов. Сюда относятся такие элементы компетентности, как стратегия, руководство, структуры и процессы, соответствствие требованиям, стандарты и правила, власть и интересы, культура и ценности.

¹ International Project Management Association. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями. 4-я версия. Том 1. Управление проектами. Режим доступа: https://sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-05/ICB%204_0%20русский.pdf (дата обращения: 20.07.2025).

2. Люди. Элементы компетентности «Люди» определяют личностные качества, знания, умения и навыки межличностного взаимодействия, необходимые для успешной работы в управлении проектом/программой/портфелем проектов. В данной сфере представлены такие элементы компетентности, как самоосознанность и самоорганизация, личностная целостность и надежность, межличностные коммуникации, отношение и вовлечение, лидерство, организация командной работы, конфликты и кризисы, творческий подход, переговоры, ориентированность на результаты.

3. Практика. Элементы компетентности «Практика» определяют общие методы и средства, владение которыми необходимо для управления проектами/программами/портфелями проектов и программ. К ним относятся общий план реализации проекта, требования и цели, содержание, сроки, организация и информация, качество, финансы, ресурсы, закупки, планирование и контроль, риски и возможности, заинтересованные стороны, изменения и преобразования, отбор и балансировка.

Стандарт служит основой для разработки нормативных документов, корпоративных стандартов, регламентов проектной деятельности, методических и практических рекомендаций в различных областях управления проектами, включая научно-практические исследования, разработку и реализацию конкретных проектов и программ, подготовку и переподготовку кадров.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ ПМ СТАНДАРТ®

ПМ СТАНДАРТ® – это современная российская система подтверждения квалификации руководителей и специалистов в области проектного управления². В ее основе лежит одноименная модель компетенций, которая определяет набор умений для всех ролей и позиций проектного управления. Модель компетенций сертификации ПМ СТАНДАРТ® позволяет подойти к оценке и развитию компетентности руководителей и специалистов различного уровня. Она включает:

- перечень компетенций, разбитых на элементы и индикаторы;
- уровни владения ими (в части знаний, умений, опыта);
- индикаторы компетенций, которые позволяют определять уровни владения соответствующими из них (для разных типов индикаторов (знаю, умею) могут применяться разные инструменты оценки);
- грейды специалистов (уровни сертификации), которые определяются наборами компетенций с конкретными уровнями владения.

Уровни владения компетенциями:

- базовые знания;
- специалист (владеет основными знаниями и умениями по компетенции и инструментам, связанными с данной компетенцией, способен применять знания и опыт при поддержке других лиц или самостоятельно в несложных ситуациях);
- профессионал (владеет расширенными знаниями и умениями по инструментам, связанными с данной компетенцией, способен применять знания и опыт в комплексных ситуациях);
- организатор (делегирование, способен организовать управление проектом с учетом различных факторов сложности, умеет поставить задачу, принять и применить результат выполнения).

КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В коммерческих организациях роль руководителя проекта значительно увеличивается в условиях жесткой конкуренции, постоянных изменений на рынке и высоких требований со стороны клиентов. Руководитель должен не только успешно управлять проектом, но и ориентироваться на максимизацию прибыли и повышение конкурентоспособности компании. Для этого необходим набор навыков и компетенций, которые отвечают как за техническую сторону выполнения проекта, так и за стратегическую составляющую.

Проанализировав проводимые исследования, описывающие необходимые компетенции руководителя проектов в различных сферах деятельности коммерческих компаний, выделим самые востребованные навыки [1; 2]³.

²Центр оценки и развития проектного управления. Модель компетенций сертификации ПМ СТАНДАРТ®. Режим доступа: <https://www.isopm.ru/systema-pro/model-kompetentsiy-pm-standart> (дата обращения: 21.07.2025).

³Центр оценки и развития проектного управления. Система оценки персонала в области проектного управления. Индивидуальный аналитический отчет об оценке компетенций в области проектного управления. Режим доступа: https://www.isopm.ru/download/Shablon_otchet_otcenka.pdf (дата обращения: 21.07.2025).

Межуличенческий научный комитет в своем исследовании выделил пять ключевых компетенций, которые влияют на эффективность проекта в ИТ-сфере (ИТ – информационные технологии), – это знания в области бизнеса, коммуникативность, управление командой, управление проектами и професионализм в сочетании с личностными характеристиками.

В сфере строительного бизнеса выделили ряд навыков, способствующих успешной реализации проекта: надежность, стрессоустойчивость, инициативность, управление конфликтами, планирование, контроль и управление проектом, качество принятых решений.

На конференции в Канаде (англ. Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, 2017 г.) был озвучен ряд необходимых компетенций, включающий управление командой, открытость, уверенность, управление рисками. Результаты исследования в области интеллектуального строительства показали, что руководители проектов должны сосредоточиться на 9 компетенциях: технических компетенциях, лидерстве, коммуникативности, управлении бюджетом, рисками, стратегическом управлении, организации и определении реальных требований.

Ознакомившись с литературой и исследованиями, мы выделили ключевые компетенции менеджера проектов [3–5]. Представим их в виде разделения на три блока, согласно стандарту ICB 4.0.

4. «Практика» (содержит необходимые технические знания, умения и навыки). Поскольку руководитель проекта – это прежде всего руководитель, необходимо здесь отметить общеуправленческие навыки: анализ ситуации и оценка принимаемых решений, оценка эффективности решений. Для грамотного управления проектами он должен знать базовые инструменты, такие как методы и модели планирования содержания проекта, времени, финансовых ресурсов, работы с рисками и с различными заинтересованными сторонами, планирование материально-технических параметров проекта, его оптимизация по времени и стоимости. Данные компетенции требуются организациями вне зависимости от их сферы деятельности. Также сюда необходимо отнести опыт управления командами, состоящими из разных специалистов с различным бэкграундом, и навыки управления проектами, отличающимися по сложности и масштабу.

5. «Контекст». Организациям требуются профессионалы, владеющие знаниями сферы деятельности организации: понимание отрасли и рынка, на котором она работает, конкурентная ситуация и специфики отрасли.

6. «Люди». Самый большой блок компетенций в коммерческих организациях отведен именно профессиональным и личностным качествам руководителя проекта. Сюда относятся:

- профессионализм (высокий уровень профессиональных знаний, умение принимать решения и ответственность за результаты);
- инициативность (способность не только решать возникающие проблемы, но и активно искать пути для улучшения процесса);
- внимание к деталям (что позволяет избежать потенциальных ошибок и повысить качество проекта);
- эмоциональный интеллект (способность к пониманию эмоций участников команды, руководства и владения своими эмоциями в различных ситуациях);
- способность эффективно взаимодействовать с людьми из разных профессиональных и культурных слоев;
- открытость (честность руководителя в аспекте обмена информации о проекте, его задачах и целях как с внутренней средой проекта, так и с внешней);
- умение проводить переговоры (с клиентами, партнерами, подрядчиками и внутренними заинтересованными сторонами);
- навыки управления конфликтами (в условиях высокой конкуренции и давления на проектных менеджеров, способность эффективно разрешать конфликты и предотвращать их в будущем);
- лидерство (способность руководителя вести за собой команду, мотивировать на достижение целей).

КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В деятельности организаций государственной и муниципальной власти особенно важными являются удовлетворение общественных потребностей, обеспечение эффективного использования бюджетных средств и соблюдение нормативных требований. Эти факторы делают требования к компетенциям руководителей проектов в государственных учреждениях специфическими, особенно в контексте работы с общественными проектами в условиях высокой социальной ответственности и со строгим соблюдением законов.

В исследовании, опубликованном в журнале Academic Star выделены следующие компетенции руководителя на примере социальных проектов: прозрачность, доверие, дисциплина, приверженность⁴.

В государственных организациях строительной отрасли ключевыми навыками оказались лидерство, планирование содержания проекта, принятие решений, работа в команде и преодоление проблем. Важными умениями также являются политическая осведомленность, глубокие знание о деятельности организации и ее роли в обществе, управление стейкхолдерами и базовые навыки управления проектами, лидерство, принятие решений, умение грамотно расставлять приоритеты, креативное мышление, самоконтроль.

Отдел управления персоналом государственного сектора Соединенных Штатов Америки запрашивает следующие навыки проектных менеджеров: решение проблем, подотчетность, управление информацией, лидерство, честность, политическая и организационная осведомленность, управление конфликтами, коммуникативность, работа в команде, управление стейкхолдерами, базовые навыки управления проектами.

На базе проанализированной литературы разделим ключевые навыки на три подгруппы [6–9].

1. «Практика». В данный блок входят такие элементы технической компетентности руководителя проектов, как базовые навыки управления проектом, включая управление временем, объемом работ, затратами и человеческими ресурсами, рисками, заинтересованными сторонами. Следует отметить, что навыкам работы с заинтересованными сторонами так же, как и в коммерческом секторе, уделяется особое внимание: важно управлять отношениями с различными стейкхолдерами. Однако в государственном секторе больше внимания уделяется интересам общества и государственных структур.

2. «Контекст». Знание контекста проекта, понимание его общественного и политического контекста, в том числе влияние на различные социальные группы, и необходимость учета интересов всех сторон. В этот же блок необходимо отнести требуемый опыт работы в государственных учреждениях: руководители проектов должны иметь опыт работы в государственных или муниципальных учреждениях и должны быть готовы к сложным политическим и юридическим ситуациям.

3. «Люди». Как и в коммерческих организациях, в государственных учреждениях предъявляются высокие требования к профессиональным качествам руководителей проектов:

- прозрачность (важно поддерживать высокий уровень прозрачности, чтобы не возникало подозрений в нецелевом использовании средств или коррупции);
- самоконтроль и дисциплина (умение контролировать свои эмоции и решения в условиях общественного давления и политических сложностей);
- солидарность и командная работа (способность работать в команде, учитывать множественные интересы и вести проект с учетом общественного блага);
- креативность (несмотря на строгие стандарты и правила, креативность и инновационные подходы к решению задач могут способствовать успешному выполнению государственных проектов);
- управление конфликтами (работа с различными заинтересованными сторонами в государственных проектах часто требует высокой квалификации в разрешении конфликтных ситуаций, поскольку они могут затрагивать интересы множества людей и организаций);
- опыт принятия управленческих решений (в государственном секторе решения часто нуждаются в консультациях с несколькими уровнями управления, что требует от руководителя проекта навыков работы в условиях многозадачности и соблюдения принципа субординации).

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТОВ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И КОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРАХ

Рассмотрев соответствующую литературу и научные исследования, мы выделили основные навыки, требуемые от руководителей проекта [8; 10–12]. В обоих секторах есть как общие, так и уникальные компетенции, необходимые для успешного управления проектами.

Рассмотрим ключевые категории компетенций:

1) «Практика»:

– управление проектом в обоих секторах требует знаний базовых принципов управления проектами, инструментария и методологии, таких как управление временем, содержанием, затратами и человеческими

⁴ Online Program Management. Federal Program and Project Management Competency Development Framework – part II. Режим доступа: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/career-paths-for-federal-program-and-project-management-guide/federal-program-and-project-management-competency-development-framework-part-ii> (дата обращения: 21.07.2025).

ресурсами, однако в государственном секторе добавляется акцент на управление рисками, связанными с общественными интересами и законностью;

– управление заинтересованными сторонами, – в коммерческом секторе управление фокусируется на клиентских отношениях и выгодах для компании, в государственном секторе внимание уделяется интересам общества и государственных структур, что требует более высокой степени политической осведомленности и учета мнений различных социальных групп;

2) «Контекст»:

– знание контекста проекта: в коммерческом секторе понимание рыночной среды и конкуренции играет ключевую роль, тогда как в государственном важнее учитывать общественные и политические факторы, влияющие на проект;

– опыт работы в соответствующем секторе, – в государственном секторе важно иметь опыт работы именно в государственных учреждениях, тогда как в коммерческом он может быть более разнообразным, включая стартапы и крупные корпорации;

3) «Люди»:

– прозрачность, – в государственном секторе прозрачность критична для избежания подозрений в коррупции, в то время как в коммерческом секторе центральной задачей является поддержание доверительных отношений с клиентами и заинтересованными сторонами;

– самоконтроль и дисциплина, – оба сектора требуют от руководителей самоконтроля, но в государственных организациях это становится особенно важным в условиях высокого общественного давления и сложных политических ситуаций;

– солидарность и командная работа, – в обоих секторах важна способность работать в команде, однако в государственном секторе это может требовать учета более широких социальных интересов;

– креативность, – в коммерческом секторе креативность может служить основой для инновационных решений и конкурентных преимуществ организаций, в государственном секторе креативные подходы способствуют решению задач, несмотря на то, что могут быть ограничены законодательными нормами и жесткими стандартами;

– управление конфликтами, – в государственном секторе необходимо нивелировать конфликты между множественными заинтересованными сторонами, что требует более развитых навыков, в отличие от коммерческого, где конфликты могут быть менее комплексными;

– опыт принятия решений, в государственном секторе принятие решений часто требует обсуждения на нескольких уровнях, тогда как в коммерческом секторе более высокая степень автономии может позволить быстрее принимать решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования требований, которые предъявляются к руководителям проектов, показали следующее.

1. Поскольку в коммерческом секторе ключевыми приоритетами являются прибыльность бизнеса, конкурентоспособность компании и ориентация на удовлетворение потребностей клиента, требования к компетенциям руководителей проектов включают развитые стратегические навыки, высокую степень инициативности, умение быстро адаптироваться к изменениям рынка и принимать взвешенные решения. Также значительное внимание уделяется лидерству, навыкам ведения переговоров, управлению конфликтами. Коммерческие проекты во многом зависят от инновационного подхода и креативности руководителей, что позволяет достигать конкурентных преимуществ.

2. В государственном секторе приоритеты в требованиях к компетенции руководителей проектов смещаются в сторону общественных интересов, социальной значимости и прозрачности выполнения задач. Руководители государственных проектов должны проявлять высокий уровень дисциплины, управлять ограниченными ресурсами и соблюдать жесткие нормативные требования. Кроме того, они часто работают в условиях политического давления, что делает критически важными навыки управления заинтересованными сторонами, конфликтами и способность принимать решения, удовлетворяющие интересы различных социальных групп.

Проведенное исследование показало, что, несмотря на различия, существует ряд общих требований к компетенциям руководителей проектов. Например, умение управлять проектами, работать с командами,

вести переговоры и принимать ответственные решения одинаково важно в обоих секторах. Это говорит о том, что универсальные навыки руководителя составляют основу успешного управления в любых условиях.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные выводы могут быть использованы для разработки учебных программ и тренингов для руководителей проектов. Например, в коммерческом секторе можно сосредоточиться на развитии стратегического и креативного мышления, управления конфликтами, в то время как в государственном секторе акцент должен быть сделан на знание нормативной базы, развитие коммуникативных навыков и управление заинтересованными сторонами.

Список литературы

1. Moradi S., Kähkönen K., Klakegg O.J., Aaltonen K. Profile of project managers' competencies for collaborative construction projects In: 37th Annual ARCOM Conference: Proceedings, 6–7 September 2021. London: Association of Researchers in Construction Management; 2021. Pp. 350–359.
2. Rodrigues A.M., Oladimeji O., Guedes A.L.A., Chinelli Ch.K., Haddad A.N., Soares C.A.P. The project manager's core competencies in smart building project management. Buildings. 2023;13. <https://doi.org/10.3390/buildings13081981>
3. Ghijasinasab M., Cherrier P. Challenges and important competencies for project managers in small and medium sized enterprises. In: Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship 2017: Proceedings, volume 34, Quebec City, May 2017. Quebec City: Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship; 2017.
4. Mercado L., Facelli P. Systematic review of the most relevant competencies for projects managers in the construction industry. Works and projects. 2024;36:95–110. (In Spanish). <https://doi.org/10.21703/0718-2813.2024.36.3011>
5. Blaskovics B., Maro Z.M., Klimkó G., Papp-Horváth V., Csizárik-Kocsir A. Differences between public-sector and private-sector project management practices in Hungary from a competency point of view. Sustainability. 2023;14(15). <https://doi.org/10.3390/su151411236>
6. Jatocha B., Krane H., Ekambaram A., Prawelska-Skrzypek G. Key competences of public sector project managers. Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014;119:247–256. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.029>
7. Aldossari Kh.M. Client project managers' knowledge and skill competencies for managing public construction projects. Results in Engineering. 2024;24. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2024.103546>
8. Калганова А.В., Рябцева Е.А., Рахманкулов А.И., Халимон Е.А. Изменения требований к компетенциям руководителей проектов под влиянием концепции устойчивого развития в России. Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2022;4(11):15–26. <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2022-11-4-15-26>
9. Полевой С.А. Развитие человеческого потенциала Российской Федерации на основе управления национальными проектами. Экономика. Налоги. Право. 2023;6(16):39–48. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-6-39-48>
10. Коинев М.М. Исследование компетенций проектной команды и руководителя в agile-методологиях управления проектом. Проблемы науки. 2023;4(78).
11. Apenko S.N., Bazhin K.S., Halimon E.A., Kizeer V.M., Vinokurov I.V. Forms of self-organization of groups and communities in project management: practice and development prospects. Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management. 2020;3(9):36–44. <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2020-36-44>
12. Khalimon E.A., Brikoshina I.S., Guseva M.N. Lean project management: experience of Russian organizations and efficiency assessment. Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management. 2021;4(10):31–37. <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2022-10-4-31-37>

References

1. Moradi S., Kähkönen K., Klakegg O.J., Aaltonen K. Profile of project managers' competencies for collaborative construction projects In: 37th Annual ARCOM Conference: Proceedings, 6–7 September 2021. London: Association of Researchers in Construction Management; 2021. Pp. 350–359.
2. Rodrigues A.M., Oladimeji O., Guedes A.L.A., Chinelli Ch.K., Haddad A.N., Soares C.A.P. The project manager's core competencies in smart building project management. Buildings. 2023;13. <https://doi.org/10.3390/buildings13081981>
3. Ghijasinasab M., Cherrier P. Challenges and important competencies for project managers in small and medium sized enterprises. In: Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship 2017: Proceedings, volume 34, Quebec City, May 2017. Quebec City: Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship; 2017.
4. Mercado L., Facelli P. Systematic review of the most relevant competencies for projects managers in the construction industry. Works and projects. 2024;36:95–110. (In Spanish). <https://doi.org/10.21703/0718-2813.2024.36.3011>

5. Blaskovics B., Maro Z.M., Klimko G., Papp-Horváth V., Csiszárík-Kocsir A. Differences between public-sector and private-sector project management practices in Hungary from a competency point of view. *Sustainability*. 2023;14(15). <https://doi.org/10.3390/su151411236>
6. Jałocha B., Krane H., Ekambaram A., Prawelska-Skrzypek G. Key competences of public sector project managers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014;119:247–256. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.029>
7. Aldossari Kh.M. Client project managers' knowledge and skill competencies for managing public construction projects. *Results in Engineering*. 2024;24. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2024.103546>
8. Kalanova A.V., Ryabtseva E.A., Rakhmankulov D.I., Khalimon E.A. Changes to the competences requirements of project managers under the influence of sustainability in Russia. *Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management*. 2022;4(11):15–26. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2022-11-4-15-26>
9. Polevoy S.A. Development of the human potential of the Russian Federation on the basis of national project management. *Economics, taxes & law*. 2023;6(16):39–48. (In Russian). <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-6-39-48>
10. Kochnev M.M. Study of the competencies of the project team and manager in agile project management methodologies. *Problems of science*. 2023;4(78). (In Russian).
11. Apenko S.N., Bazhin K.S., Halimon E.A., Kizzeev V.M., Vinokurov I.V. Forms of self-organization of groups and communities in project management: practice and development prospects. *Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management*. 2020;3(9):36–44. <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2020-36-44>
12. Khalimon E.A., Brikoshina I.S., Guseva M.N. Lean project management: experience of Russian organizations and efficiency assessment. *Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management*. 2021;4(10):31–37. <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2022-10-4-31-37>