

МАКРОРЕГИОН СИБИРЬ

УДК 331

DOI: 10.17223/19988648/44/5

С.Н. Апенько, Е.И. Еременко, Ю.А. Фомина

КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА УСПЕШНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА (РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ)¹

Успех предпринимательских проектов как формы реализации инновационных идей зависит от многих факторов, ключевую роль среди которых играют компетенции менеджеров данных проектов. Авторы обобщают теоретические основы критериев успешности предпринимательских проектов и компетенций менеджеров проектов. Результатом анализа теоретических и прикладных аспектов является постановка исследовательского вопроса о влиянии компетенций менеджера на успешность реализуемого им проекта. Для ответа на этот вопрос проведено эмпирическое исследование методом интервью и анкетирования выпускников Центра делового образования ОмГУ им. Ф.М. Достоевского Программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в Омской области. Анализ полученных результатов позволил разделить проекты на успешные и неуспешные, а затем определить наличие конкретных компетенций у менеджеров этих двух групп проектов. Авторы делают вывод о важности для успешности проектов таких компетенций, как стратегическое мышление, делегирование полномочий, принятие решений, способность работать в команде. Авторы выдвигают предположение, что сегодня время не лидеров-индивидуалов, а командных лидеров, способных сформировать вокруг своего проекта команду, вовлечь в проект различных людей, действовать не самостоятельно, а совместно с командой. Полученные результаты исследования представляют пользу для разработки программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации менеджеров проектов, для разработки индивидуальных планов личностного и профессионального роста лидеров проектных команд.

Ключевые слова: мониторинг проектов, успешность проектов, предпринимательство, компетенции менеджера проекта.

Введение

Предпринимательские инициативы реализуются в форме проектов. Практика показывает, что не все предпринимательские проекты можно признать успешными. В мировом опыте лишь около 30–40% иницируемых проектов заканчивается достижением запланированных показателей успеха.

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-01140.

На успешность предпринимательских проектов влияет множество факторов. Среди основных факторов следует назвать компетенции менеджеров проектов. Для обеспечения успешности своего проекта менеджер должен обладать набором определенных знаний, навыков, умений, мотивации, способностей. Ключевым исследовательским вопросом является установление конкретных компетенций, определяющих успех предпринимательского проекта. В целях поиска ответа на этот вопрос можно обратиться к стандартному набору компетенций менеджеров проектов, которые наглядно и развернуто представлены в профессиональных стандартах по управлению проектами и в различного рода публикациях. Однако этот набор компетенций имеет укрупненный и обобщенный характер, он не отражает приоритетность компетенций как факторов успеха определенного вида проектов и в определенных территориальных границах. Поэтому актуальными являются исследования, посвященные установлению связей между наличием тех или иных компетенций у менеджеров проектов и достигнутыми показателями успешности предпринимательских проектов в рамках определенных регионов с их спецификой. Данное исследование предлагает ответ на поставленный нами актуальный исследовательский вопрос.

Теоретические основания

Успех предпринимательского проекта представляет собой комплексный феномен и обсуждается в современной литературе с различных точек зрения. Сами критерии успеха могут быть как объективными, так и субъективными. Какой же проект можно считать успешным?

В теории и практике проектного менеджмента имеются наиболее общие критерии успешности любого проекта. К ним относят достижение поставленных проектных целей с соблюдением сроков, бюджета и показателей качества результатов проекта [1–4]. Однако в последние годы критерии успешности проектов расширяются и к ним стали добавлять следующие: достижение ценностей для разных групп стейкхолдеров, получение бенефитов в разных их проявлениях – социальных, экономических и иных выгод, достижение критериев устойчивости, а именно экономичности, социальной и экологичности проекта [5].

Выше приведены общие критерии успешности любого проекта независимо от его вида. Для предпринимательских проектов критерии могут быть уточнены и конкретизированы.

Uwe Cantner, Sarah Köster в качестве основных показателей, характеризующих успешность предпринимательского проекта, выделяют рост занятости и количество новых патентов как результат инновационной деятельности [6. С. 17].

Christian Helmers, Mark Rogers считают, что среднегодовой темп роста активов как нельзя лучше характеризует успех проекта, а патенты относят к факторам, ведущим к успеху [7. P. 1020].

Peter Witt выделяет следующие критерии успешного стартапа: завершение фазы разработки идеи и планирования; субъективную оценку пред-

принимательского успеха учредителем; выживание новой компании; темпы роста компании (индикаторами роста являются продажи, количество занятых, итог бухгалтерского баланса); прибыль и окупаемость инвестиций (ROI) (для более поздних этапов развития стартапа) [8. Р. 397–398].

Esther Hormiga Pérez, Rosa M. Batista Canino разделяют критерии успеха на объективные и субъективные. К объективным критериям успеха стартапа относятся прибыльность, ликвидность, выручка, человеческий капитал, доля на рынке. К субъективным факторам, измеряющим успех, относится удовлетворенность предпринимателя продажами, ростом компании, достижением бизнес-целей, успехом компании в целом и по сравнению с конкурентами [9. Р. 998–999].

Fardous Alom и группа ученых из Малайзии выделяют следующие показатели, характеризующие успех предпринимательства: товарооборот, выручка, прирост прибыли и занятых [10. Р. 5].

Говоря об успешности проектов, многие исследователи сходятся во мнении, что среди факторов достижения успеха ключевую роль играют компетенции менеджеров проектов.

Компетенции в общепризнанном понимании – это совокупность знаний, навыков, умений, способностей и личностных качеств, мотивации и ценностей сотрудника, проявляющаяся в поведении сотрудника и определяющая успех, эффективность, нормативность или демонстрацию наилучших показателей деятельности [11–13].

Применительно к проектам компетенция – это продемонстрированная способность выполнять работы в среде проекта, которые приводят к ожидаемым результатам, на основе определенных и принятых стандартов.

Какие компетенции важны для менеджера проектов и кто определяет эти компетенции? Обратимся к профессиональным стандартам по управлению проектами, в которых имеется ответ на этот вопрос.

Существует международное объединение по разработке стандартов управления проектами – Global Alliance for Project Performance Standards (стандарт GAPPS) [14]. Организация занимается разработкой квалификационных стандартов для проектных менеджеров (Global Performance Based Standards for Project Managers). Разработанный данной организацией базовый стандарт определяет два уровня компетентности: Global Level 1 (GL1) – «Руководитель проектов» и Global Level 2 (GL2) – «Руководитель проектов высокой сложности». В стандарте GAPPS дается подробное описание шести областей компетенции, соответствующих определенным областям профессиональной деятельности руководителя проекта. Каждая область компетенций содержит от трех до шести элементов, определяющих ключевые требования к работе и описывающих, что именно должно делаться менеджером в данной области. Каждому элементу компетенции стандарт сопоставляет несколько критериев выполнения, подтверждение реализации каждого из которых представляет собой необходимое условие сертификации руководителя проекта.

Во всем мире известен американский институт управления проектами PMI (Project Management Institute) – это старейшая некоммерческая про-

фессиональная ассоциация, занимается разработкой стандартов в различных областях управления проектами, в том числе в области компетенций проектных менеджеров, например Project manager competency development framework (PMCDF). Стандарты сгруппированы в рамках библиотеки стандартов по управлению проектами в три категории: базовые стандарты; практические, рамочные стандарты; расширения к стандартам PMI.

Австралийский институт управления проектами (AIPM) разработал стандарт CPPM (Certified Practicing Project Manager). Стандарт определяет восемь компетенций для сертифицированного специалиста по управлению проектами, а для сертифицированного руководителя проекта – девять.

Еще один стандарт – ГОСТ 53892 – 2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов» – гармонизован со стандартом GPBSPMP (Global Performance Based Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers – рамочным стандартом практической компетентности проектных менеджеров категорий GL1 и GL2, разработанным международной инициативой GAPPS). Этот стандарт предназначен для проведения оценки компетентности менеджеров проектов и является основополагающим документом для применения различными государственными и негосударственными предприятиями, в том числе научными институтами, профессиональными ассоциациями и правительственными организациями.

Имеются и другие стандарты, задающие требования к компетенциям менеджеров проектов. Мировые стандарты в области проектных компетенций обобщают опыт, накопленный при реализации проектов в различных отраслях, и устанавливают требования к составу и уровню владения компетенциями сотрудников, участвующих в проектной деятельности компании.

Всю совокупность компетенций менеджера проектов делят на определенные виды или группы компетенций. Для нашего исследования важно понятие ключевых или корневых компетенций. Обратимся к известной статье «Корневые компетенции Корпорации» Г. Хамела и К. Прахалада [15]. Главная идея этих авторов заключается в том, что продукты компании и ее конкурентоспособность «вырастают» из конкретных «корневых» компетенций. Это особые компетенции, у которых есть прямая и очень тесная связь с получаемыми результатами деятельности. По мнению данных ученых, трудновоспроизводимые для конкурентов уникальные корневые компетенции – это одна из важнейших основ стратегически устойчивой конкурентоспособности данной конкретной компании. Поэтому современным компаниям при разработке и реализации своих общих стратегий следует приоритетным образом ориентироваться на выявление, усиление и развитие своих корневых компетенций, причем в первую очередь – уникальных корневых компетенций.

Постановка исследовательского вопроса

В предлагаемом исследовании ключевым вопросом стало выяснение того, какие компетенции менеджера предпринимательского проекта сего-

дня наиболее актуальны и насколько выраженность этих компетенций связана с успехом или неудачей проекта. Какими компетенциями обладает менеджер успешного предпринимательского проекта? Понимание ответа на этот вопрос подскажет пути развития компетенций менеджеров проектов, укажет на ориентиры в выстраивании программ подготовки менеджеров проектов и программ личного профессионального роста.

Методы исследования

Основным методом сбора данных стал мониторинг, проведенный с помощью анкетирования. Мониторинг проводился в 2017 г. на базе Центра делового образования ОмГУ им. Ф.М. Достоевского, осуществляющего подготовку слушателей в рамках Программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в Омской области (далее – Президентской программы). Выпускники Президентской программы были выбраны для проведения исследования, так как, во-первых, данная программа является проектно-ориентированной; во-вторых, задачи программы включают подготовку для региона управленческих кадров, которые бы могли добиваться успеха в реализации проектов.

Мы провели полуструктурированный анкетный опрос выпускников Президентской программы. Все респонденты работали в организациях г. Омска и Омской области на момент создания своего проекта. Прежде чем проводить опрос, мы провели 5 интервью по 1,5 часа каждое, в ходе которых апробировали анкету, что позволило доработать ее. Для опроса респондентов мы использовали онлайн Google-анкетирование. Весной 2017 г. по телефону или через e-mail мы попросили выпускников Президентской программы заполнить Google-анкету.

В мониторинге было предложено принять участие выпускникам Президентской программы 2015, 2016 гг. За данный период на Президентской программе прошло обучение 144 слушателя, инициировано 119 проектов, в том числе 90 проектов в 2015 г. и 29 проектов в 2016 г. В результате мониторинга 2017 г. было собрано 83 анкеты (от 83 выпускников). То есть около 58% слушателей приняли участие в анкетировании.

Надо отметить, что все слушатели Президентской программы имеют опыт работы в руководящей должности не менее 3 лет (от генерального директора до начальника отдела) и высшее образование.

Результаты мониторинга предпринимательских проектов и связей их успешности с компетенциями менеджеров данных проектов

Ниже представлены итоги мониторинга успешности предпринимательских проектов, инициированных в 2015 и 2016 гг.

Поскольку часть проектов были региональными и выполнялись слушателями в командах, то данные по 83 анкетам представлены по 71 проекту.

Опишем выборочную совокупность. Структура респондентов по размеру предприятий, на которых они работают, следующая:

- крупные предприятия (251 и более работников) – 47 человек (56,6%);
- средние предприятия (101–250 работников) – 10 человек (12%);
- малые предприятия (16–100 работников) – 18 человек (21,7%);
- микропредприятия (до 15 работников) – 8 человек (9,6%).

Респонденты выступают менеджерами следующих проектов:

- коммерческий или в чистом виде предпринимательский, направленный на решение задач во внешней среде, – основной целью является получение прибыли; 28 проектов (39,4%);

- социальный – основные цели социальные, не предполагает получение выручки, прибыли, реализуется за счет грантов, бюджетных средств, спонсорской помощи; 13 проектов (18,3%);

- социально-предпринимательский – основные цели социальные, но при этом возможно получение выручки и прибыли, сочетает характеристики коммерческих и социальных проектов; 14 проектов (19,7%);

- внутриорганизационный предпринимательский (экономика издержек, другие внутренние задачи организации); 16 проектов (22,5%).

Распределение исследуемых проектов по отраслям и сферам деятельности следующее:

- сельское хозяйство – 4 (5,6%);
- промышленность – 18 (25,4%);
- услуги – 49 (69,0%).

Для целей данного исследования нам нужно классифицировать предпринимательские проекты слушателей Президентской программы как успешные или нет. Мы использовали следующие критерии успешности:

1) внедрение данного проекта на практике и способность обеспечить текущее функционирование проекта [8. Р. 397; 16. Р. 8]. Проекты, которые не смогли перейти от стадии планирования к внедрению и эксплуатации, проекты, которые были отклонены или закрыты без внедрения, отнесены к неуспешным. Мы предложили лидерам стартапов определить фазу их проекта, а также указать размер финансирования и других привлеченных ресурсов;

2) субъективная оценка результатов предпринимательского проекта лидером проекта или его разработчиком [8. Р. 397; 9. Р. 996]. Мы предложили респондентам описать основные результаты проекта, в том числе плановые и фактические инвестиции, прибыльность, снижение затрат, увеличение доли рынка, расширение географии присутствия предприятия, увеличение объемов производства и выручки, создание новых рабочих мест. Если респондент отвечал, что результатов по перечисленным критериям нет, то проект относился нами к неуспешным.

То есть в данном исследовании к успешным проектам мы отнесли проекты, которые были реализованы или вошли в стадию реализации и руководители или разработчики которых имели четкое представление о достигнутых результатах.

Согласно данным, 29 из 71 являются успешными проектами, соответственно 36 из 83 респондентов являются представителями успешных про-

ектов. Эти данные соответствуют общемировой статистике успешности проектов.

Следующим шагом нашего исследования стало выяснение ответа респондентов на вопрос о том, какие компетенции, навыки, знания, полученные в ходе обучения в Центре делового образования на проектно-ориентированной программе, оказались наиболее актуальными в их практической деятельности и какие компетенции респонденты считают у себя развитыми. В ответах фигурировали следующие компетенции, сформированные у менеджеров и востребованные на практике:

- стратегическое мышление – 56 человек (67,5%);
- делегирование – 49 человек (59%);
- навыки эффективного руководителя (навыки в функциях управления: целеполагания, планирования, координации, контроля, мотивации) – 47 человек (57%);
- умение принимать решения – 43 человека (52%);
- умение работать в команде – 34 человека (41%);
- навыки эффективных коммуникаций – 32 человека (39%);
- лидерство – 25 человек (30%);
- целенаправленность – 25 человек (30%);
- креативность – 22 человека (26,5%);
- самостоятельность – 20 человек (24%).

Мы видим, что наиболее актуальными для практики стали три группы компетенций: умения и навыки в области управления (делегирование, принятие решений и т.д.), личные качества и способности менеджера (стратегическое мышление, целенаправленность, креативность), способности и навыки работы с людьми (работа в команде, лидерство, коммуникации).

Методом сопоставления наличия у респондентов определенных компетенций и их принадлежности к успешному или неуспешному проекту мы установили зависимости. В частности, в таблице показано влияние компетенций менеджеров проектов на успешность проекта.

Влияние компетенций на успех / неуспех проекта, %

Компетенция	Проявление компетенции у менеджера проекта	
	успешного	неуспешного
Стратегическое мышление	75	61,7
Делегирование	66,7	53,2
Навыки эффективного руководителя	58,3	55,3
Умение принимать решения	52,8	51
Умение работать в команде	44,4	38,2
Навыки эффективных коммуникаций	30,6	44,7
Лидерство	27,8	31,9
Целенаправленность	38,9	23,4
Креативность	28,8	25,5
Самостоятельность	19,4	27,7

На первый взгляд данные таблицы говорят о том, что нет больших различий между компетенциями менеджеров успешных и неуспешных проектов. Однако при анализе данных важно помнить, что все респонденты занимают руководящие должности в организациях г. Омска и Омской области, т.е. у них уже сформированы многие важнейшие компетенции менеджеров проектов.

Более внимательный взгляд на данные таблицы позволяет сформулировать следующие закономерности и выводы.

К наиболее важным на практике компетенциям менеджеры проектов относят стратегическое мышление, делегирование, навыки эффективного руководителя, умение принимать решения, умение работать в команде – все эти компетенции набрали более 40% ответов.

Менеджеры успешных проектов большее внимание уделяют стратегическому мышлению (75%) и делегированию (66,7%), чем менеджеры неуспешных проектов (против 61,7 и 53,2% соответственно).

Навыки эффективного руководителя и умение принимать решение отмечены как важные менеджерами и успешных, и неуспешных проектов (более 50%).

Для менеджеров успешных проектов ключевой компетенцией считают умение работать в команде (44,4%), тогда как для менеджеров неуспешных проектов эта компетенция имеет меньшее значение (38,2%).

В целом можно сделать вывод о том, что менеджеры неуспешных проектов задействуют свое лидерство, стараются выстраивать эффективные коммуникации, но действуют самостоятельно и их лидерство, можно предположить, реализуется как индивидуальное лидерство. Менеджеры успешных проектов задействуют в большей степени командность, позитивные эффекты делегирования полномочий, командное лидерство. То есть взаимодействие с другими людьми и их вовлечение в проект делают данный проект успешным.

Выводы

Таким образом, наше исследование показало, что имеется связь между наличием определенных компетенций и успешностью проекта. Тот факт, что у менеджеров как успешных, так и неуспешных проектов выражен одинаковый набор компетенций, свидетельствует в пользу вывода о том, что не только компетенции определяют успешность проекта. Есть множество причин провала или удачи иницируемого проекта. Также можно предположить, что менеджеры неуспешных проектов могли не в полной мере использовать сформированные у себя компетенции.

Связь между компетенциями менеджеров проектов и успешностью проектов имеется. Наиболее востребованные компетенции – это стратегическое мышление, умение принимать решения, эффективно руководить проектом, а также особое значение имеют способности к делегированию, выстраиванию командных отношений, не индивидуализированный, а командный подход к решению задач продвижения проекта в среде и поддержания его на эффективном уровне.

Дальнейшим направлением исследования может быть более детальный анализ совокупности факторов, влияющих на успех или неуспех предпринимательского проекта (например, получение субсидии, наличие патента, участие в тренингах и профильное обучение). Включение новых групп респондентов (молодежи, начинающих предпринимателей и др.) позволит сопоставить и уточнить результаты, более точно определить роль компетенций в успехе проекта.

Литература

1. *Аньшин В.М., Перцева Е.Ю., Глазовская Е.С.* Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании. М.: ИНФРА-М, 2015. 268 с.
2. *Разу М.Л., Якутин Ю.В., Разу Б.М., Бронникова Т.М., Титов С.А.* Управление проектом: Основы проектного управления / под ред. М.Л. Разу. М.: Кнорус, 2012. 760 с.
3. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK® Guide. Fifth Edition.* Project Management Institute. Newtown Square, Pennsylvania, 2013. 589 p.
4. *Управление проектами: учеб. пособие / С.Н. Апенько и др.* Омск, 2014. 384 с.
5. *PRiSM. Project integrating Sustainable Methods. The GPM® Reference Guide to Sustainability in Project Management / J. Carboni, M. González, J. Hodgkinson.* GPM Global, 2013. 162 p.
6. *Cantner U., Köster S.* R&D Subsidies to Start-Ups – Effective Drivers of Patent Activity and Employment Growth? // Jena Economic Research Papers. 2009. 027. P. 1–26.
7. *Helmets Ch., Rogers M.* Does patenting help high-tech start-ups? // Research Policy. 2011. № 40. P. 1016–1027.
8. *Witt P.* Entrepreneurs' networks and the success of start-ups // Entrepreneurship & Regional Development. 2004. № 16 (5). P. 391–412.
9. *Pérez E.H., Canino R.M.B.* The Importance of the Entrepreneur's Perception of "Success" // Review of International Comparative Management. 2009. 10:5. P. 990–1010.
10. *Success factors of overall improvement of microenterprises in Malaysia: an empirical study.* Fardous Alom, Moha Asri Abdullah, Abdul Rashid Moten and S.M. Ferdous Azam // Journal of Global Entrepreneurship Research. 2016. № 6:7. P. 1–13.
11. *Пахаренко Н.В., Зольникова И.Н.* Модель определения уровня сформированности общекультурных и профессиональных компетенций // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 6. С. 3–10.
12. *Пфанитель В.С.* Модель профессиональных компетенций эффективного консультанта // Молодой ученый. 2014. № 6. С. 473–476.
13. *Уидетт С., Холлифорд С.* Руководство по компетенциям. М.: HIPPO, 2008. 443 с.
14. *Рамочные стандарты практической компетентности проектных менеджеров категорий GL1 и GL2 // Global Alliance for Project Performance Standard, 2006.* URL: http://www.pmpofy.ru/files/1668/GAPPS2006_rus.pdf (дата обращения: 22.05.2018).
15. *Prahalad C.K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68.3. P. 79–91.
16. *Sharir M., Lerner M.* Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs // Journal of World Business. 2006. № 41 (1). P. 6–20.

Апенко С.Н., Dostoevsky Omsk State University (Omsk, Russian Federation). E-mail: apenkosn@yandex.ru

Еременко Е.И., Dostoevsky Omsk State University (Omsk, Russian Federation). E-mail: director@cdo.omsu.ru

Фомина Ю.А., Dostoevsky Omsk State University (Omsk, Russian Federation). E-mail: Fomina-u-a@yandex.ru

COMPETENCE OF THE MANAGER OF THE SUCCESSFUL ENTREPRENEURIAL PROJECT (REGIONAL ASPECT)

Keywords: monitoring of projects, success of the project, entrepreneurship, competence of project manager.

The success of entrepreneurial projects as a form of implementation of innovative ideas depends on many factors, the key role of which is played by the competence of the project managers. The authors summarize the theoretical basis of the criteria for the success of business projects and the competencies of project managers. The result of the analysis of theoretical and applied aspects is the formulation of the research question about the impact of the manager's competencies on the success of the project. To answer this question we conducted an empirical study through interviews and the survey of graduates of the Center of Business Education of Dostoevsky Omsk State University of the Presidential Program for the Training of Management Personnel for the Organizations of the National Economy of the Russian Federation in the Omsk region. Analysis of the results allowed dividing the projects into successful and unsuccessful, and then to determine the presence of specific competencies of the managers of these two groups of projects. The authors conclude that such competencies as strategic thinking, delegation of authority, decision-making, ability to work in a team are important for the success of projects. The authors put forward the assumption that today is the time not for leaders-individuals but team-leaders able to form project team, to engage in the project different people, to act not alone, but together with the team. The results of the study are useful for the development of training programs, retraining and advanced training of project managers, for the development of individual plans for personal and professional growth of project team leaders.

References

1. An'shin V.M., Perceva E.Yu., Glazovskaya E.S. Proektnyj podhod k realizacii koncepcii ustojchivogo razvitiya v kompanii. M.: Infra-M. 2015. 268 s.
2. Razu M.L., YAkutin YU.V., Razu B.M., Bronnikova T.M., Titov S.A. Upravlenie proektom: Osnovy pro-ektnogo upravleniya. Pod red. M.L. Razu. M.: Knorus, 2012. 760 s.
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK® Guide. Fifth Edition. Project Management Institute. Newtown Square, Pennsylvania, 2013. 589 p.
4. Upravlenie proektami: uchebnoe posobie / S.N. Apen'ko i dr. Omsk, 2014. 384 s.
5. PRiSM. Project integrating Sustainable Methods. The GPM® Reference Guide to Sustainability in Project Management / J. Carboni, M. González, J. Hodgkinson. GPM Global, 2013. 162 p.
6. Cantner, U., Kösters, S. R&D Subsidies to Start-Ups – Effective Drivers of Patent Activity and Employment Growth? // Jena Economic Research Papers. 2009. 027. pp.1-26.
7. Helmers, Ch., Rogers, M. Does patenting help high-tech start-ups? // Research Policy, 2011, 40, pp.1016-1027.
8. Witt, P. Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. // Entrepreneurship & Regional Development, 2004, 16(5), pp. 391-412.
9. Pérez, E. H., Canino, R. M. B. The Importance of the Entrepreneur's Perception of "Success". // Review of International Comparative Management, 2009, 10:5, pp. 990-1010.
10. Alom et al. Success factors of overall improvement of microenterprises in Malaysia: an empirical study. Fardous Alom, Moha Asri Abdullah, Abdul Rashid Moten and S. M. Ferdous Azam // Journal of Global Entrepreneurship Research, 2016, 6:7. pp.1-13.
11. Paharenko N.V., Zol'nikova I.N. Model' opredeleniya urovnya sformirovannosti obshchekul'turnyh i professional'nyh kompetencij // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. 2012. №. 6. S. 310.
12. Pfanshtel' V.S. Model' professional'nyh kompetencij ehffektivnogo konsul'tanta / V. S. Pfanshtel' // Molodoy uchenyj. 2014. №6. S. 473-476.

13. Uidett S., Holliford S. Rukovodstvo po kompeteniyam. M.: HIPPO, 2008. 443 s.
14. Ramochnye standarty prakticheskoy kompetentnosti proektnyh menedzherov kategorij GL1 i GL2 // Global Alliance for Project Performance Standard, 2006. URL: http://www.pmpofy.ru/files/1668/GAPPS2006_rus.pdf
15. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68.3. pp. 79-91.
16. Sharir, M., Lerner, M. Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs. // Journal of World Business, 2006, 41(1), pp. 6-20.

For referencing:

Апенко С.Н., Еременко Е.И., Фомина Ю.А. Компетенции менеджера успешного предпринимательского проекта (региональный аспект) [Competence of the manager of the successful entrepreneurial project (regional aspect)]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, 2018, no 44, pp. 82–92.