The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Received: *February 5, 2026* | **Revisions Requested:** - | **Revision Received:** -
Accepted: *May 4, 2026* | **Published Online:** *August 5, 2026*

Licensed (C) by Creative Commons Attribution International License 4.0 (CC BY-NC-SA)

DOI: 10.62524/msj.2026.4.2.5

Ключові уміння виконавців проєктів у оборонній сфері

Руслан Олійник
ад'юнкт навчально-наукового центру оборонного менеджменту
Національний університет оборони України
03049, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, Україна
e-mail: oliynyk_r_y@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4115-1457

Анотація. У статті представлені результати дослідження, присвяченого виявленню та деталізації основних умінь управлінців, які займаються реалізацією проєктів у оборонній сфері. Актуальність цього наукового пошуку пов'язана з практичною необхідністю перманентної оптимізації процесів реалізації оборонних проєктів, підвищення їхньої ефективності та результативності. Мета статті полягає у систематизації науково-дослідної інформації з тематики, виділенні ключових груп відповідних умінь, їх значущості та специфіки у сфері оборони. Методологічне ядро дослідження формують системний, бібліографічний та аналітичний підходи. У результаті проведеної науково-дослідної роботи було проаналізовано суттєвий обсяг референтних теоретичних джерел, завдяки чому було розкрито еволюцію термінолексичного інструментарію, а також сформовано належну теоретичну базу дослідження. Виявлено кілька ключових груп умінь (знання з проєктного менеджменту, когнітивні уміння, загальні знання та досвід), необхідних для виконавців проєктів у сфері оборони, обґрунтовано їхню значущість та розкрито особливості. Специфічні знання з проєктного менеджменту потрібні тому, що проєкти в оборонній галузі вирізняються високим рівнем невизначеності, потребують синхронізації дій державних і приватних інституцій, стикаються з багаторівневими ризиками. Безпекова та політична складність – додаткові чинники, що ускладнюють тривалі життєві цикли оборонних проєктів. Відповідно, набором звичайних управлінських навичок та знань у військовій галузі неможливо обійтися. Когнітивні уміння, такі як ухвалення рішень та навчання, є критично важливими, адже саме вони є фундаментом належного планування та розвитку стратегічного мислення. Експертиза і досвід допомагають сформувати глибоке розуміння сфери застосування, розробляти якісні управлінські рішення та забезпечувати передачу критично важливого досвіду. Результати, здобуті у процесі дослідження, мають вагоме прикладне значення, адже можуть бути використані з метою удосконалення навчально-підготовчих та академічних програм, розроблених для фахівців оборонної сфери, що градуально сприятиме інституційному зміцненню оборонної галузі, загалом підвищенню ефективності управління оборонними проєктами.

Ключові слова: проєктний менеджмент, оборонні проєкти, уміння, ефективність, експертиза.

Вступ (Introduction)

Упродовж останніх років науковий інтерес до людського аспекту управління проєктами,

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

а точніше – значення навичок та умінь в управлінні проєктами та програмами, суттєво зріс. Як результат, ця тема почала досліджуватися на рівні проєкту та окремої особи в межах проєктних досліджень. Протягом багатьох років поняття уміння розвивалося та асоціювалася в загальній управлінській літературі з іншими ідеями, такими як емоційна та міжособистісна компетентність, комунікаційна компетентність, міжкультурна компетентність, лідерська компетентність тощо. Цей набір концепцій з часом був переосмислений у дослідженнях менеджменту, де "уміння" набуло особливого значення, насамперед у контексті емоційних та соціальних навичок та показників ефективності в різних підходах [1, 2, 3, 4].

Хоча дослідження умінь у сфері загального менеджменту є широким та різноманітним, науково-дослідна література з управління проєктами часто наголошує на дискусії щодо здібностей на організаційному, а не на індивідуальному рівні [5]. Більше того, наукова література з компетенцій в управлінні проєктами часто зосереджена лише на деяких вимірах компетенцій, таких як емоційний інтелект, лідерство та знання з управління проєктами. Крім того, вона зазвичай контекстуалізується в простих проєктах та поширених галузях, таких як будівництво, інформаційні технології, публічні послуги тощо.

Зосередження уваги на можливостях та уміннях виконавців для звичайних проєктів у традиційних галузях промисловості призвело до прогалини в дослідженнях щодо компетенцій з управління проєктами у складних проєктах та програмах у певних галузях, таких як оборонна промисловість. Фахівці, залучені до оборонних проєктів, мають надавати дуже складні та технологічні продукти через проєкти та програми з тривалими термінами розроблення, що підпадають під сильний політичний вплив та перебувають в унікальному середовищі, що формується ієрархією, дисципліною, владою та авторитетом [6]. Цей сценарій розширює межі умінь людей, залучених до цих ініціатив, що відрізняє їх від звичайних проєктів та інших галузей промисловості. Отже, поставлене дослідницьке питання полягає в наступному: які основні уміння використовуються людьми для управління оборонними проєктами?

Наше дослідження управлінських умінь потребує теоретичного обґрунтування. Для цього необхідно розкрити історичну ретроспекцію аналізованого концепту, рухаючись від психології до менеджменту, від функціоналістського та редукціоністського погляду до інтегрованого та критичного. Таким чином можна буде резюмувати різні теоретичні перспективи щодо вивчення умінь та сформувати ґрунтовний теоретичний каркас дослідження.

Концепт уміння систематично вивчався в соціальній та поведінковій психології [7, 8], а згодом був доданий до сфери менеджменту в її численних аспектах – дифузній, контекстуалізованій та постійно мінливій природі [9]. Уміння вперше було описано за допомогою конструктів знань, навичок та ставлень, що сформувало концепт, що широко використовується для його легкої операціоналізації в організаційному плануванні [10].

Уміння – це характеристика людини, яка пов'язана з вищими результатами у виконанні завдання в певній ситуації [7]. Як наслідок, цей концепт розглядається як сукупність характеристик, що описуються через знання, ставлення та здібності, що виправдовують високу продуктивність, і базуються на особистості та інтелекті людини. Крім того, уміння – це ресурси, доступні людям, мобілізовані ними для вирішення конкретних ситуацій, визначених їхніми посадами та організаційним контекстом [8]. Таким чином, уміння визначається як здатність, це сукупність пов'язаних, але різних наборів поведінки, організованих навколо базової конструкції, яку ми називаємо наміром [11].

Виходячи з ідеї, що уміння пов'язані з вищими результатами, протягом багатьох років було розроблено вичерпну наукову літературу для розуміння взаємозв'язку між уміннями, результатами та успіхом організації. У основоположних роботах стверджувалося, що компетенції – це характеристики, пов'язані з ефективним або вищим виконанням роботи [7, 12]. Більше того, серед авторів, які досліджували вплив умінь на успіх проєкту, найбільш

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

обговорюваними аспектами були вплив лідерства та емоційних умінь [13], навичок командної роботи [14] та знання з управління проєктами на успіх проєкту [15].

Утім, Г. Ле Ботерф прагнув вийти за межі концепції особистісних характеристик, розробленої вище згаданими авторами, описуючи уміння як елементи освітнього, професійного та особистісного формування індивіда, що спрямовують його практику, дозволяючи йому діяти відповідально в різних ситуаціях, виходячи за межі професійного життя. Більше того, Г. Ле Ботерф додав, що розвиток умінь – це індивідуальна відповідальність, але також процес навчання разом з іншими та від інших, що передбачає знання того, як мобілізувати, інтегрувати та передавати знання, ресурси та навички в конкретних контекстах [9]. Таким чином, уміння завжди контекстуалізуються та пов'язані з дією, мобілізацією ресурсів, інтеграцією численних та складних знань, навчанням навчанню, залученням, взяттям на себе відповідальності, наявністю стратегічного бачення, додаванням соціальної цінності для окремих осіб та організації.

Попри те, що деяким із цих авторів [9, 10] вдалося осягнути важливість організаційного контексту для розвитку індивідуальних умінь, вони не вийшли за межі функціоналістського погляду, заснованого на причинно-наслідкових зв'язках, таких як вплив умінь на продуктивність або успіх у проєктах. Цей редукціоністський підхід спрощує складні зв'язки між розвитком умінь та особистою траєкторією в організації, враховуючи, що наявність умінь не завжди створює позитивні результати, оскільки вони є суб'єктивними до екзогенних факторів. Більше того, уміння не розвиваються виключно в організації та для організації [16].

Щоб подолати функціоналістські перспективи, П. Хагер та Д. Беккет пропонують інтегровану та всебічну концепцію умінь. Вона пов'язує атрибути та ключові завдання, людей та об'єкти. Для них уміння виводиться з виконання завдань, а не спостерігається безпосередньо. Хоча виконання завдань можна безпосередньо спостерігати, здібності що лежать в основі виконання завдань, обов'язково виводяться [17]. Т. Хайленд, зі свого боку, стверджує, що моделі навчання та освіти, засновані на уміннях, не долають функціональний аналіз. Таким чином, автор пропонує, щоб належні стратегії ґрунтувалися на емпіричних традиціях [18].

Отже, спираючись на цю тенденцію, можна стверджувати, що уміння – це знання, навички та якості, які є елементами освітнього, професійного та особистісного становлення людини. Більше того, їх оцінювання необхідно розглядати комплексно і всебічно та враховувати контекст, у якому вони використовуються.

Таким чином, наше дослідження використовує інтегрований підхід до аналізу компетенцій, щоб охопити всі характеристики, описані багатьма авторами, уникаючи зведення нюансів та складнощів характеристик керівників проєктів до кількох атрибутів або перспектив "апріорі". Мета дослідження полягає у систематизації науково-дослідної інформації з тематики, виділенні ключових груп відповідних умінь, їх значущості та специфіки у сфері оборони.

Методологічна основа (Methodological Framework)

Методологічне ядро дослідження формують системний, бібліографічний та аналітичний підходи. Перший покликаний забезпечити урахування зв'язку між інституційною, людською та технологічною складовими, виявити каузальність між уміннями виконавців та ефективністю оборонних проєктів. Бібліографічний підхід важливий тому, що спираючись на потужний шар наукової літератури можна виділити кілька груп ключових умінь виконавців проєктів у сфері оборони, дескрипція і деталізація особливостей яких буде наведена нижче. Аналітичний підхід дозволяє дотримуватися виваженої логіки під час аналізу даних та сформувати наукову доказовість отриманих результатів.

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Результати та обговорення (Results and Discussions)

Знання з проєктного менеджменту є однією з ключових груп умінь для експертів, що реалізують оборонні проєкти [19]. Управління знаннями описує процеси створення, обміну, використання та управління інформацією в проєктах. Управління знаннями корелює з такими компетенціями, як навчання, вирішення проблем, усне спілкування, адміністративна та технічна експертизи. Незважаючи на важливість, що надається управлінню знаннями, воно часто використовується неформально з акцентом на навчанні та усному обміні технічною та адміністративною інформацією та знаннями щодо проєкту чи програми, замість використання систематичного підходу.

У сфері знань з управління проєктами важливе місце належить управлінню інтеграцією, яке описує процеси та дії для ідентифікації, визначення, об'єднання, уніфікації та координації різних процесів та дій з управління проєктами. Через масштаб та складність оборонних ініціатив основна увага в інтеграції має бути зосереджена на залученні людей із різним технічним та адміністративним досвідом до співпраці для кращого розуміння всього проєкту. Крім цього, управління вимогами та конфігурацією є важливими для управління оборонними проєктами.

Процеси закупівель в оборонному секторі, як правило, є надзвичайно складними, тому менеджери зазвичай вирішують ці питання, спираючись на ґрунтовні технічні та адміністративні знання та критичний аналіз. Водночас ці процеси вимагають від виконавців м'яких навичок, таких як ведення переговорів та управління конфліктами. Тому команди в оборонних проєктах повинні мати збалансований склад між технічними менеджерами та менеджерами, орієнтованими на людей. Управління ризиками також належить до важливих умінь для управління оборонними ініціативами, при цьому увага найперше має спрямовуватися на планування, а не до моніторингу та контролю ризиків.

Очевидно, що оборонні ініціативи зазвичай залучають багатьох зацікавлених сторін, від місцевих громад та компаній до іноземних урядів та організацій. З цієї причини управління зацікавленими сторонами також є принциповою компетенцією. Стандартними підходами до управління стейкхолдерами постають особисте спілкування, зустрічі, звіти тощо.

Наступна важлива група умінь – когнітивні навички. Останні описують здібності, пов'язані з психічними процесами сприйняття, пам'яті, судження та міркування, на відміну від емоційних та вольових процесів. У цій групі принципово важливо виділити такі уміння, як ухвалення рішень, здатність до навчання, вирішення проблем, критичний аналіз, стратегічне бачення та системне мислення. Наголосимо, що в оборонних проєктах індивідуальні компетенції, такі як когнітивні навички, відіграють більш переважну роль порівняно із соціальними компетенціями, такими як емоційні навички.

Навичка ухвалення рішень насамперед корелює з вирішенням проблем та плануванням в оборонних ініціативах. Найчастіше затребувана у процесах ухвалення рішень щодо питань та ризиків, пов'язаних із контрактами, та планування для визначення процесу закупівель. Важливість цього уміння пов'язується з лідерами, що підтверджує аргумент про те, що високий рівень влади та ієрархії формує те, як і хто використовує навички ухвалення рішень в оборонних проєктах.

Здатність до навчання є значущою компетенцією в когнітивній групі, яка описує здатність здобувати та засвоювати знання й інші навички. Т. Бйорватн та А. Вальд виявили, що вона має посередницький ефект між складністю проєкту та його ефективністю (незаплановані затримки та перевитрата коштів) [20]. На нашу думку, здатність до навчання головним чином корелює з технічною експертизою та управлінням знаннями. Більшість оборонних проєктів є високотехнологічними та мають тривалі цикли розроблення. Тому людям, залученим до цих ініціатив, необхідно швидко засвоювати багато технічних аспектів, накопичених протягом багатьох років, зазвичай використовуючи інструменти та методи

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

управління знаннями.

Вирішення проблем – це компетенція, пов'язана з успіхом проєкту [21]. Вона корелює з такими уміннями, як усне спілкування, ведення переговорів, досвід, планування та управління знаннями, що свідчить про те, що менеджери, залучені до оборонних ініціатив, мають надавати перевагу особистим переговорам щодо рішень після ретельного планування та на основі попереднього досвіду та знань щодо питання. Такий систематичний підхід до вирішення проблем нагадує військове планування битв, демонструючи, що деякі військові способи роботи можна легко використовувати в управлінських середовищах, таких як проєкти та програми. Це також підтверджує аргумент про те, що середовище визначає, які компетенції використовуються і яким чином.

До не менш важливих навичок у цій групі належать також критичний аналіз, стратегічна перспектива та системне мислення. Критичний аналіз та стратегічна перспектива пов'язані з іншими компетенціями, такими як планування, а також навички моніторингу та контролю, що вказує на те, що керівники зазвичай планують та контролюють оборонні проєкти на основі логічних міркувань та аналізу з урахуванням наслідків, ширшої картини та зв'язків між елементами, що складають ініціативу [22]. Крім того, стратегічна перспектива та системне мислення також пов'язані з навичками інтеграції, співпраці та управління вимогами та конфігурацією, враховуючи, що розроблення складних оборонних систем зазвичай вимагає різноманітної команди з точки зору навичок, знань та досвіду.

Зосередження уваги на управлінських навичках (планування, організація, координація, моніторинг та контроль) та когнітивних навичках (ухвалення рішень та навчання) на відміну від директивності, інтуїтивності та креативності підкреслює вплив військового обґрунтування та прагматичного культурного контексту, що формують профіль компетенцій з управління проєктами в цьому контексті. Успіх у конкретному контексті формує важливість, що надається набору умінь. Останні необхідно виводити з успіху, а не розвивати їх із загального розуміння важливості, прагнучи до ідеалізованого стану успіху. Більшість когнітивних навичок, які є важливими для реалізації проєктів у сфері оборони, зазвичай не викладаються в університетських курсах, що свідчить про розрив між практикою та академічним середовищем.

Наступна група умінь – це загальні знання та досвід. До цієї категорії належать технічна експертиза, адміністративна експертиза, бізнес-експертиза та досвід. Усі ці уміння тісно пов'язані між собою та зі співпрацею, що демонструє міждисциплінарний характер оборонних ініціатив.

Технічна експертиза описує знання та навички, необхідні для управління технічними завданнями, технологіями, продуктами та системами. Це інженерна сфера ініціативи, і люди, залучені до цієї діяльності, зазвичай мають використовувати свою технічну експертизу разом з іншими компетенціями, такими як навчання, планування, моніторинг, контроль, інтеграція, управління знаннями, управління закупівлями, методи управління проєктами та сприяння.

Адміністративна експертиза пов'язана з логістикою, управлінською діяльністю та робочим процесом в організації та ініціативі. В оборонних проєктах люди з адміністративною експертизою також повинні мати навички адаптації, координації та організації, планування, моніторингу, контролю, управління витратами та фінансами, навички інтеграції, управління знаннями, управління закупівлями тощо.

Бізнес-експертиза описує здатність розуміти та виявляти закономірності та поширені моделі поведінки в оборонній промисловості, а також знання щодо використання та розгортання військових систем, що розробляються в рамках ініціативи. На відміну від інших компетенцій у цій групі, бізнес-експертиза в основному корелює лише з однією зовнішньою компетенцією, а саме – контекстуальною обізнаністю.

Доповнюючи знання, досвід також є важливим аспектом управління оборонними

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

проєктами. Досвідчені люди, залучені до оборонних ініціатив, також повинні мати навички вирішення проблем та усного спілкування. Люди з технічною експертизою зосереджуються на мікрорівні ініціативи, маючи справу з технологіями та технічними завданнями. Натомість, бізнес-експертиза зосереджена на макрорівні, маючи справу із зовнішніми та контекстуальними питаннями. Адміністративна експертиза стосується мезорівня, підтримуючи діяльність, що здійснюється попередніми рівнями в межах організаційних меж. Незалежно від експертизи, досвідчені люди мають брати участь у вирішенні проблем та висловлювати свої занепокоєння, коли це необхідно. Значущість цієї групи умінь підкреслює емпіричний характер стратегій розвитку компетенцій, які організації можуть розробити для подолання функціоналістських, ієрархічних та редукціоністських моделей [18].

Висновок (Conclusion)

Реалізоване дослідження дозволяє резюмувати, що серед провідних умінь управлінців, які представляють оборонну галузь і займаються реалізацією оборонних проєктів, критично важливими постають знання з проєктного менеджменту, когнітивні здібності, а також глибока експертиза та належний досвід практичного виконання проєктів в межах більш розгалужених програм. Завдяки цим умінням відбувається загальна професіоналізація оборонних інститутів, оптимізується взаємодія зі стейкхолдерами, які представляють інші суспільні сектори, підвищується ефективність та результативність проєктів у сфері оборони.

Подальші наукові дослідження проблематики можуть знайти продовження у поглибленні знань щодо інших “проєктних” умінь, зокрема, командної співпраці, комунікаційних навичок, управлінських здібностей тощо. Також цікавими напрямами подальших наукових пошуків можуть стати компаративний аналіз різних умінь, ідентифікація проблем у напрацюванні відповідних умінь, а також способів їх подолання.

Рекомендації (Recommendations)

Матеріали статті містять як теоретичну, так і практичну значущість. Евристичний потенціал дослідження розкривається через можливість виявлення механіки та взаємозв’язків різних компетенцій, необхідних виконавцям проєктів у сфері оборони, розроблення актуального профайлу управлінця проєктами у відповідній галузі. Практична вага дослідження може знайти відображення в оновленні академічних програм, розробленні професійних інструкцій та рекомендацій для військових управлінців проєктами.

Конфлікт інтересів (Conflict of Interest)

Автор заявляє, що у нього немає конкуруючих інтересів за тематикою статті.

Використані джерела

1. Welde, M. (2025). *Evaluating defence projects – success may be a multidimensional measure: A case-study of a logistics support vessel.* Defense & Acquisition Review. https://doi.org/10.1080/14702436.2025.2461459.
2. Berg, H., Waage Prebensen, F., Klakegg, O. J., & Unterhitzenberger, C. (2025). *Incorporating sustainability in defense projects: Evidence from Norway.* Sustainable Development. https://doi.org/10.1002/sd.70116.
3. Volden, G. H. (2022). *Public project success? Measuring the nuances of large public projects. International Journal of Project Management, 40* (9), 999–1016. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.009.
4. Булгаков, Р. В., & Головань, В. Г. (2020). *Напрями підвищення ефективності управління науковими проектами у вищих військових навчальних закладах. Системи озброєння і військова техніка, 2* (62), 109–118. https://doi.org/10.30748/soivt.2020.62.14.

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

5. Zhang, Q., Yang, S., Liao, P.-C., & Chen, W. (2020). Influence mechanisms of factors on project management capability. *J. Manag. Eng., 36*, 04020045. https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000812.
6. Mac Donald, K., Rezania, D., & Baker, R. (2020). A grounded theory examination of project managers' accountability. *Int. J. Proj. Manag., 38*, 27–35. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.008.
7. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: a Model for Effective Performance.* Wiley.
8. McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence. *Am. Psychol. 28*, 1–14. https://doi.org/10.1037/h0034092.
9. Le Boterf, G. (1995). *Les ´Editions D'organisations.* Quatri`eme.
10. Salman, M., Ganie, S.A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *Eur. J. Train. Dev., 44*, 717–742. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171.
11. Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *J. Manag. Dev., 27*, 5–12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730.
12. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance.* John Wiley Sons.
13. Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The impact of emotional intelligence, project managers' competencies, and transformational leadership on project success: an empirical perspective. *Proj. Manag. J., 48*, 58–75.
14. Lee, H., Park, J., & Lee, J., 2013. Role of leadership competencies and team social capital in it services. *J. Comput. Inf. Syst., 53*, 1–11. https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645645.
15. Zwikael, O. (2009). The relative importance of the PMBOK® Guide 's nine Knowledge Areas during project planning. *Proj. Manag. J., 40*, 94–103. https://doi.org/10.1002/pmj.20116.
16. Ahmadi Eftekhari, N., Mani, S., Bakhshi, J., & Mani, S. (2022). Project manager competencies for dealing with socio-technical complexity: A grounded theory construction. *Systems, 10* (5), 161. https://doi.org/10.3390/systems10050161.
17. Hager, P., & Beckett, D. (1995). Philosophical underpinnings of the integrated conception of competence. *Educ. Philos. Theor. 27*, 1–24. https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.1995.tb00209.x.
18. Hyland, T. (1997). Reconsidering competence. *J. Philos. Educ. 31*, 491–503. https://doi.org/10.1111/1467-9752.00070.
19. Налівайко, А. (2021). Підходи щодо розроблення функціональної моделі управління оборонним менеджментом. *Державне управління та регіональний розвиток, 11*, 103–113. https://doi.org/10.34132/pard2021.11.10.
20. Bjorvatn, T., & Wald, A. (2018). Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance. *Int. J. Proj. Manag. 36*, 876–888. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.05.003.
21. Hahn, I., Bredillett, C., Kim, G.-M., & Taloc, M. (2012). Agility of project manager in global is project. *J. Comput. Inf. Syst. 53*, 31–38. https://doi.org/10.1080/08874417.2012.11645612.
22. Ikonen, I., & Pitkäkoski, H. (2025). *Project Management Practices in Defence Projects. Proceedings of the 9th International Conference on Research in Management and Economics, 2* (1), 49–58. https://doi.org/10.33422/imeconf.v2i1.879.

References

1. Welde, M. (2025). *Evaluating defence projects – success may be a multidimensional measure: A case-study of a logistics support vessel.* Defense & Acquisition Review. https://doi.org/10.1080/14702436.2025.2461459.
2. Berg, H., Waage Prebensen, F., Klakegg, O. J., & Unterhitzenberger, C. (2025). *Incorporating sustainability in defense projects: Evidence from Norway.* Sustainable Development.

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

https://doi.org/10.1002/sd.70116.
3. Volden, G. H. (2022). Public project success? Measuring the nuances of large public projects. *International Journal of Project Management, 40* (9), 999–1016. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.009.
4. Bulhakov, R. V., & Holovan, V. H. (2020). Directions for improving the efficiency of scientific project management in higher military educational institutions. *Systems of Arms and Military Equipment, 2* (62), 109–118. https://doi.org/10.30748/soivt.2020.62.14.
5. Zhang, Q., Yang, S., Liao, P.-C., & Chen, W. (2020). Influence mechanisms of factors on project management capability. *J. Manag. Eng., 36,* 04020045. https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000812.
6. Mac Donald, K., Rezania, D., & Baker, R. (2020). A grounded theory examination of project managers' accountability. *Int. J. Proj. Manag., 38,* 27–35. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.008.
7. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. Wiley.
8. McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence. *Am. Psychol, 28,* 1–14. https://doi.org/10.1037/h0034092.
9. Le Boterf, G. (1995). *Les ´Editions D'organisations*. Quatri`eme.
10. Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *Eur. J. Train. Dev., 44,* 717–742. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171.
11. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *J. Manag. Dev. 27,* 5–12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730.
12. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance.* John Wiley Sons.
13. Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The impact of emotional intelligence, project managers' competencies, and transformational leadership on project success: an empirical perspective. *Proj. Manag. J., 48,* 58–75.
14. Lee, H., Park, J., & Lee, J. (2013). Role of leadership competencies and team social capital in it services. *J. Comput. Inf. Syst., 53,* 1–11. https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645645.
15. Zwikael, O. (2009). The relative importance of the PMBOK® Guide 's nine Knowledge Areas during project planning. *Proj. Manag. J., 40,* 94–103. https://doi.org/10.1002/pmj.20116.
16. Ahmadi Eftekhari, N., Mani, S., Bakhshi, J., & Mani, S. (2022). Project manager competencies for dealing with socio-technical complexity: A grounded theory construction. *Systems, 10* (5), 161. https://doi.org/10.3390/systems10050161.
17. Hager, P., & Beckett, D. (1995). Philosophical underpinnings of the integrated conception of competence. *Educ. Philos. Theor., 27,* 1–24. https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.1995.tb00209.x.
18. Hyland, T. (1997). Reconsidering competence. *J. Philos. Educ. 31,* 491–503. https://doi.org/10.1111/1467-9752.00070.
19. Nalivaiko, A. (2021). Approaches to developing a functional defense management model. *Public Administration and Regional Development, 11,* 103–113. https://doi.org/10.34132/pard2021.11.10.
20. Bjorvatn, T., & Wald, A. (2018). Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance. *Int. J. Proj. Manag., 36,* 876–888. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.05.003.
21. Hahn, I., Bredillett, C., Kim, G.-M., & Taloc, M. (2012). Agility of project manager in global is project. *J. Comput. Inf. Syst. 53,* 31–38. https://doi.org/10.1080/08874417.2012.11645612.
22. Ikonen, I., & Pitkäkoski, H. (2025). *Project Management Practices in Defence Projects. Proceedings of the 9th International Conference on Research in Management and Economics, 2* (1), 49–58. https://doi.org/10.33422/imeconf.v2i1.879.

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Key Skills of Project Managers in the Defense Sector

Ruslan Oliynyk
Adjunct of the Defence Management Education and Research Centre
National Defense University of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl Avenue, 28, Kyiv, Ukraine
e-mail: oliynyk_r_y@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4115-1457

Abstract. The article presents the results of a study devoted to identifying and detailing the basic skills of managers involved in the implementation of projects in the defense sector. The relevance of this scientific research is associated with the practical need for permanent optimization of the processes of defense project implementation, increasing their efficiency and effectiveness. The purpose of the article is to systematize scientific and research information on the topic, identify key groups of relevant skills, their significance and specificity in the defense sector. The methodological core of the study is formed by systemic, bibliographic and analytical approaches. As a result of the conducted scientific and research work, a significant amount of reference theoretical sources was analyzed, which revealed the evolution of the terminological toolkit, and also formed an appropriate theoretical basis for the study. Several key groups of skills (project management knowledge, cognitive skills, general knowledge and experience) necessary for project managers in the defense sector were identified, their significance was substantiated and their features were revealed. Specific knowledge of project management is required due to the fact that projects in the defense industry are characterized by a high level of uncertainty, require synchronization of actions of public and private institutions, and face multi-level risks. Security and political complexity are additional factors that complicate the long life cycles of defense projects. Accordingly, a set of conventional management skills and knowledge in the military industry cannot be dispensed with. Cognitive skills, such as decision-making and learning, are critically important, because they are the foundation of proper planning and the development of strategic thinking. Expertise and experience help to form a deep understanding of the application area, develop high-quality management decisions, and ensure the transfer of critical experience. The results obtained in the research process have significant applied significance, as they can be used to improve training and academic programs developed for defense specialists, which will gradually contribute to the institutional strengthening of the defense industry and, in general, to increasing the efficiency of defense project management.

Keywords: project management, defense projects, skills, efficiency, expertise.