

УДК 371.398:378.147

**Олег ТРАКАЛЮК,**  
*Науково-методичний центр кадрової політики  
Міністерства оборони України, м. Київ*

**ОБҐРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЇВ І ПОКАЗНИКІВ  
ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИНЕНОСТІ  
ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ПОСАДОВИХ ОСІБ КАДРОВИХ ОРґАНІВ  
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

*Стаття присвячена проблемі розвитку фахової компетентності посадових осіб кадрових органів Збройних Сил України. Результатом стало обґрунтування та формування переліку критеріїв і показників оцінювання розвиненості фахової компетентності посадових осіб кадрових органів Збройних Сил України. А саме: ціннісно-мотиваційний, інтелектуально-когнітивний, праксиологічний, комунікативний, індивідуально-психологічний, організаційно-управлінський, регулятивний і суб'єктний.*

**Ключові слова:** *фахова компетентність, посадові особи кадрових органів.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На всіх етапах розвитку суспільства проблема забезпечення якісним людським ресурсом займала визначне місце у досягненні успіху. Особливо гостро це відчувалося у таких сферах, де спостерігалися значні фізичні, емоційно-вольові та інтелектуальні навантаження, зокрема, у військовій. Запровадження ефективного кадрового менеджменту у

військовій сфері дозволяє знизити ризики різного роду, пов'язані з людським фактором.

Збройний конфлікт, який останні три роки відбувається на Сході України, став справжнім випробуванням здатності Збройних Сил та інших військових формувань виконувати свої завдання щодо захисту держави. Одним із основних завдань у сфері кадрової політики є оперативне та якісне комплектування Збройних Сил персоналом. Зазначене завдання покладене на кадрові органи (служби персоналу) Міністерства оборони та Збройних Сил України. Тому надзвичайно високі вимоги постають до професійних якостей посадових осіб кадрових органів (кадрових менеджерів), які виконують завдання щодо підготовки та прийняття кадрових рішень. Ураховуючи зазначене, постає необхідність ретельніше подивитися на самих менеджерів і процедуру оцінювання їх професіоналізму та фахової компетентності.

Відповідно до вимог наказу Міністра оборони України від 10 квітня 2009 року № 170 (зі змінами) [5] здійснюється щорічне оцінювання усіх без винятку категорій військовослужбовців. Воно є одним з основних елементів сучасного кадрового менеджменту в Збройних Силах України. Так, щорічне оцінювання службової діяльності військовослужбовців здійснюється шляхом спостереження, її вивчення і оцінювання за визначеними критеріями діяльності і проявами професійно важливих якостей. Слід зазначити, що оцінний критерій виступає як показник або сукупність показників (підкритеріїв) оцінювання результатів їх службової діяльності, що оцінюється в балах. До того ж, кожний з цих критеріїв визначається як сукупність підкритеріїв-показників.

Відповідні переліки показників розробляються в органах військового управління в залежності від специфіки службової діяльності військовослужбовців. Зазначимо також, що за необхідності здійснюється вдосконалення шляхом зміни, уточнення переліку показників впродовж року, з моменту закінчення щорічного оцінювання. Витяги скоригованих і затверджених переліків показників надсилаються відповідним посадовим особам. Однак, під час проведення щорічного оцінювання зміна показників не дозволяється.

У Збройних Силах України не існує окремого щорічного оцінювання військовослужбовців – посадових осіб кадрових органів (ПОКО). Воно здійснюється в загальній системі щорічного оцінювання усіх військовослужбовців. А його результат безпосередньо залежить від рівня та якості їх індивідуальної підготовленості та фахової компетентності. Саме тому **метою цієї статті** є обґрунтування критеріїв і показників оцінювання фахової компетентності ПОКО, оскільки існуючі показники, що мають в органах військового управління для оцінювання їх службової діяльності, не в повній мірі відображають всі види їх професійної придатності і фахової компетентності та відповідно потребують удосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінювання успішності фахової діяльності ПОКО значною мірою залежить від правильного визначення рівнів сформованості їх фахової компетентності, що спонукає до чіткого визначення критеріїв і показників, за якими її можна діагностувати. Критерії тієї чи іншої властивості, на вимірювання якої спрямоване дослідження, є важливим етапом будь-якого експерименту. Поняття “критерій” як основа вимог до оцінювання керівників почало вживатися досить недавно. Ще в 20–30-х роках ХХ ст. основними вимогами до управлінця були “ознаки” та “якості”, “групи якостей”, “вимоги” тощо [1]. У сучасній науковій літературі поняття “критерій” (з грецької *kritērion* – засіб судження) інтерпретується як одна з основних ознак, мірило для визначення, оцінки, класифікації чого-небудь [8, с. 391]. “У педагогічній теорії під критеріями розуміють ті якості явища, що відображають його суттєві характеристики і саме тому підлягають оцінці” [3, с. 36].

Отже, у найбільш загальному вигляді критерій – це важлива й визначальна ознака певного досліджуваного явища, яка характеризує його різні якісні аспекти (у нашому випадку фахова компетентність ПОКО), сприяє з’ясуванню його сутності, допомагає конкретизувати основні прояви та їх більш-менш об’єктивно оцінювати.

Важливою умовою розкриття змісту кожного критерію є обґрунтований вибір його показників, оскільки має бути система певних проявів для кожного критерію. Ця система має допомогти розкрити

конкретний критерій, діагностувати досліджуване педагогічне явище. Так, для оцінювання рівнів розвиненості фахової компетентності ПОКО ми пропонуємо систему якісних і кількісних критеріїв, зважаючи на те, що вони, будучи складними за змістом і структурою, являють собою синтез певних показників розвиненості фахових знань, навичок, умінь і здатностей, професійно важливих якостей, досвіду, які безпосередньо відображаються певним критерієм.

Критерії і показники безпосередньо взаємопов'язані та взаємозумовлені, тобто за допомогою певної системи показників відбувається деталізація та конкретизація конкретного критерію. Водночас критерій – це поняття ширше, ніж показник, а отже, можлива така ситуація, коли при одному критерії існує ціла низка показників, які створюють певну систему. Разом із тим критерій і показник тісно взаємопов'язані: науково обґрунтований вибір критерію значною мірою зумовлює правильний вибір системи показників і, навпаки, якість показника залежить від того, наскільки він повно й об'єктивно характеризує прийнятий критерій.

Безумовно, у процесі обґрунтування критеріїв оцінювання розвиненості фахової компетентності ПОКО ЗС України слід враховувати їх основні напрями, завдання та функції діяльності, тобто посадові компетенції, які визначені відповідним наказом Міністра оборони України від 05.06.2009 року № 301, а також їх посадовими інструкціями (функціональними обов'язками). Результати їх аналізу, узагальнення та систематизації дає можливість якомога точніше окреслити компетенції військових кадровиків як основи обґрунтування відповідних критеріїв оцінювання розвиненості їх фахової компетентності.

З огляду на викладене вище можливо констатувати наступне, по-перше, професія ПОКО належить до групи професій “людина – людина”, головним об'єктом військово-професійної діяльності якої виступає як окрема людина, так і персонал військової організації в цілому.

По-друге, фахова компетентність ПОКО є комплексним утворенням, яке мінімум включає методологічний, соціальний, індивідуально-особистісний, комунікативний, інформаційний, правовий, технологічний, військово-професійний та менеджерський аспекти, що визначають його фахову підготовленість, здатність і готовність

вирішувати професійні проблеми та завдання, які виникають у реальних умовах під час їх професійної діяльності, з використанням отриманих фахових знань, сформованих практичних фахових навичок, умінь і здатностей, особистого, життєвого, військово-професійного та управлінського досвіду та цінностей.

По-третє, слід враховувати ту особливість фахової діяльності ПОКО, що значною мірою включена в ієрархічну та широку систему соціальної взаємодії адміністративної структури військової організації. Тому, в інтересах обґрунтування критеріїв і показників оцінювання розвиненості їх фахової компетентності, доцільно охарактеризувати психологічні особливості їх професійної діяльності. Так, ПОКО має характеризуватися високою вмотивованістю до професійної діяльності, що спрямована на забезпечення військової частини кадровими ресурсами, враховувати морально-громадянські та професійно важливі якості багатьох військовослужбовців, здійснюючи супроводження їх кар'єри, орієнтуватися на задоволення запитів особового складу, виконуючи завдання комплектування особовим складом та ін. Їх просування по службі характеризується невеликою кількістю можливих посад (по вертикалі) та наявністю відчутної конкуренції, що створює умови для самовдосконалення, як суб'єкта професійної діяльності та кар'єрного просування.

Не може бути професійного успіху у ПОКО без високої комунікабельності; без, з одного боку, здатності керувати підлеглими та водночас, з іншого боку, здатності делегувати їм свої повноваження, оскільки розвиток кар'єри кожного з них безпосередньо пов'язаний з успіхами роботи відповідного відділу; вдосконалення стилю і методів кадрової роботи; підвищення своїх особистісних і професійно важливих якостей. Адже здатність управляти кар'єрою офіцерів – це не тільки знання управлінської справи, важливими стають такі якості, що стосуються особистості самої ПОКО. Вона особисто має бути суб'єктом професійної діяльності у військах, професійно важливі якості якої тільки тоді можуть проявитись повністю, коли вони підкріплені адекватними ціннісними орієнтаціями, баченням сутності справи, критичністю суджень, методичністю, твердістю і витримкою. Вимоги до сенсорно-перцептивних властивостей, особливостям мислення і пам'яті зумовлені

специфікою діяльності як переважно аналітичної та пов'язаної з різними діловими комунікаціями. Переважний тип мислення – конкретно-раціональний, який має практичний характер, а інтелектуальні якості мають бути різноманітними і розвиненими. Здатності відрізняються різноманітністю: інтелектуальні, комунікативні, організаторські.

Індивідуально-психологічні особливості так само зумовлені специфікою кадрової роботи, тому вони практично збігаються з особистісно-професійними якостями. Серед них особливо відрізняється відповідальність, обов'язковість, акуратність, внутрішня організованість, волевільність, активність, наполегливість, рішучість і найголовніше – автономність. Фахівців кадрових служб високого рівня вирізняє хороший самоконтроль, психічна стійкість, високий рівень емоційної саморегуляції, самовладання, висока працездатність.

Цю місію повинна реалізувати система військової освіти, яка має підготувати, на думку науковців, суб'єкта професійної діяльності, який сформував свою "...професійну та фахову види компетентності, психологічно, особистісно і професійно готовий до успішної професійної діяльності" [10, с. 298]. Викладене вище дає можливість визначити критерії оцінювання їх фахової компетентності, а також уточнити їх показники.

Перший критерій – ціннісно-мотиваційний. Багато науковців особливу увагу звертають на цінності та мотивацію в успішній професійній діяльності. Це дійсно так. Наприклад, розвиток особистості майбутнього фахівця – кадрового менеджера в сучасних умовах передбачає розвиток системи як загальнолюдських, так, і найголовніше, – професійних цінностей. Формування професійних цінностей фахівця кадрового органу відбувається у процесі діяльності, а саме у процесі організації та проведенні кадрової роботи. "Професіонал – це передусім людина, яка має необхідні знання у галузі обраної професії, бездоганно володіє практичними та професійними навичками, креативними здібностями, створює нові способи професійної діяльності... у сучасному індустріальному суспільстві для переходу на вищий щабель розвитку людства особливі вимоги висуваються до моральної професійної діяльності" [2, с. 58]. Так, В. В. Ягупов підкреслює, що "Безумовно нас більше цікавлять змістовні або професійні мотиви..."

[9, с. 86] до військової служби, до інших військовослужбовців, що формує свою чергу “суб’єктну позицію та суб’єктну активність” [7; 11] як військового професіонала та фахівця кадрової роботи. Зміст цього критерію розкривається за допомогою таких показників: потреби, інтереси, мотиви, установки, цінності та ставлення до фахової діяльності ПОКО у ЗС України.

Інтелектуально-когнітивний критерій є важливим, що характеризує когнітивні пізнавальні процеси та досвід ПОКО у військово-професійному та фаховому розумінні, а саме: аналітичне, просторове та практичне мислення; фаховий інтелект; вербальний інтелект; спеціалізовані системні фахові знання, які формують певний когнітивний стиль. Кадрова робота, окрім суто “паперової” роботи, передбачає також значну аналітичну роботу – починаючи з аналізу та визначенню потреб особового складу та закінчуючи аналізом і формуванням пропозицій щодо розвитку кар’єри окремого військовослужбовця. Тому наявність у них високого інтелекту є не тільки бажаною, але й обов’язковою умовою їх ефективної діяльності.

Успішність реалізації цих фахових знань залежить від сформованості праксиологічного критерію, тобто практичної здатності успішно реалізовувати свої посадові компетенції фахівця кадрового органу в процесі фахової діяльності. У практичній діяльності ПОКО особливу роль відіграє досвід кадрової роботи, який вони набувають за допомогою старших товаришів і колег. Діалектичний зв’язок категорій “досвід” і “діяльність”, який полягає у тому, що діяльність є процесом засвоєння особистістю досвіду й одночасно досвід є продуктом діяльності, який зумовлює різноманітність наукових підходів щодо визначення структури досвіду. Відтак, науковці, розкриваючи структурні складові означеного феномена, спираються на теорію діяльності О. М. Леонтєва, С. Л. Рубінштейна, концепцію динамічної функціональної структури особистості К. Платонова. У педагогіці широковідомим і найбільш розповсюдженим є підхід до визначення структури досвіду відповідно до структури процесу діяльності. Таким чином, цей критерій відображає насамперед фаховий досвід, культуру та стиль діяльності ПОКО та їх здатності успішно діяти як кадрового менеджера, і складається з таких

показників: організаційні уміння; проєктувальні уміння; соціально-комунікативні уміння; управлінські уміння; технологічні уміння.

Здатність конструктивно взаємодіяти з співрозмовником є важливою рисою кадрового менеджера, професія якого належить до типу “людини – людина”. Культура обміну вербальною та невербальною інформацією між військовослужбовцем та кадровиком значно покращує комунікативний процес. Його діяльність передбачає встановленням нескінченного різноманіття відносин із соціальним і професійним оточенням. Враховуючи специфіку діяльності військового кадрового менеджера, комунікативні уміння набувають значимої ролі. Виконуючи функцію “вивчення особового складу” та готуючи пропозиції для прийняття кадрових рішень, менеджер-напрямоквівець знаходиться у постійному “контакті” з великою кількістю військовослужбовців. Уміння правильно побудувати бесіду з військовослужбовцем надає можливість досягнення бажаного результату. Професійне спілкування у системі кадрового менеджменту стає однією з головних складових успішної діяльності і багато в чому визначає ефективність функціонування системи в цілому. Тому обов’язковою професійною якістю для кожної ПОКО має стати вміння спілкуватися з різними особами. Показниками комунікативного критерію стають: комунікативні здатності; адекватне сприйняття та передача інформації; обмін невербальною інформацією; уміння слухати і висловлювати власну думку.

Серед великої кількості індивідуально-психологічних особливостей існують такі, що сприяють фаховому становленню, успішному виконанню посадових обов’язків. Саме тому індивідуально-психологічний критерій займає чільне місце в структурі фахової компетентності ПОКО. Так, темпераментальні особливості будь-якої людини характеризуються значною біологічною зумовленістю, а характерологічні особливості формуються під впливом середовища у процесі соціалізації та військово-професійної діяльності. Фахова спрямованість характеризує ПОКО з точки зору індивідуальної спрямованості на виконання фахових задач, відповідно до функціональних обов’язків.

Здатність організувати ефективну діяльність у специфічних сферах військової діяльності пов’язано із швидким прийняттям рішень,



збиранням й аналізом різноманітної інформації, методами роботи з особовим складом і конкретно з окремим воїном, використанням комп'ютерної та спеціальної техніки і технологій для вирішення своїх посадових компетенцій. Зважаючи на чітку структурованість та ієрархічну детермінованість ЗС і кадрових органів, ПОКО включені в складну систему взаємодії (в тому числі міжособистісного характеру) як “по горизонталі”, так і “по вертикалі”. Саме організація та управління процесами в системі кадрового менеджменту вимагають певного рівня сформованості організаційно-управлінських навичок і вмій, що увійшли в організаційно-управлінський критерій – загальні керівні здатності; планування; кадрові здатності; технолого-управлінські здатності.

Для сучасного військового невід'ємною складовою особистості, як показує досвід проведення антитерористичної операції на сході країни, є волевільні характеристики. На думку В. В. Ягупова, воля – є ніщо інше як “здатність воїна, що виявляється в самодетермінації та саморегуляції своєї діяльності та різних психічних процесів” [9, с. 134].

Таким чином, під поняттям “воля” мається на увазі психічний механізм, через який ПОКО регулює свої психічні функції, перебудовує їх відповідно до поставлених завдань. Поряд із волею ми виділяємо і емоції, як внутрішній механізм регуляції людської поведінки, діяльності та взагалі людського буття. Регулююча роль емоцій полягає, з одного боку, в тому, що вона дає лише загальний напрям процесам активності, орієнтує особу на певне коло стимулів, а з іншого – емоційний стан визначає функціональний рівень психічної активності офіцерів взагалі та в екстремальних умовах, зокрема. Провідною функцією волі є регуляція емоцій і психічних станів, створення психічної стійкості, що сприяє успішній діяльності. Саме тому, регулятивний критерій розкриває здатність ПОКО до емоційно-волової саморегуляції власної поведінки та діяльності, тривалого перебування у напружених і стресових ситуаціях, подолання негативних особистісних проявів і складається з таких показників: емоційно-волова регуляція; здатність для тривалого перебування у напружених і стресових ситуаціях; подолання особистих негативних проявів.

Їх професійна діяльність включає взаємодію з іншими суб'єктами на різних етапах становлення та сприяє формуванню у нього самого здатності бути повноцінним суб'єктом різних видів професійної діяльності. Дана інтегральна здатність – бути суб'єктом діяльності, або професійна суб'єктність військового фахівця, пов'язується, насамперед, з його здатністю до самостійного цілепокладання і регулювання професійної активності на основі внутрішніх критеріїв ефективності та доцільності, планування і здійснення професійного саморозвитку у процесі військово-професійної діяльності. Саме тому суттю суб'єктного критерію стає усвідомлення себе як суб'єкта фахової діяльності і передбачає суб'єктне ставлення до себе як до фахівця кадрового органу. Так, на думку науковців, по-перше, суб'єктність являється чинником і механізмом “інтеграції психічного ресурсу офіцера”, а “актуалізацію професійної компетентності фахівця забезпечує його професійна суб'єктність – практичне мислення як професіонала, поведінку як професіонала, вчинки як професіонала, відповідальність як професіонала...” [10, с. 300]. Зміст цього критерію розкривається через рівень власної активності з чітким усвідомленням своїх дій як офіцера, особистісних і професійно важливих якостей як фахівця, рівень психічного розвитку та самовизначення і оцінюється такими показниками: фахова самооцінка та свідомість; фахова Я-концепція; рефлексія та саморефлексія; уміння слухати самого себе, які забезпечують його автономність у професійній діяльності. “Шлях до дійсної суб'єктності у створенні себе і свого життєвого шляху має єдиний напрямок, що полягає в оволодінні дійсною автономією...” [6, с.147]. У зв'язку з цим автономність офіцерів у професійній діяльності вважаємо інтегральним проявом їх професійної суб'єктності.

**Висновки.** У статті здійснено обґрунтування критеріїв і показників оцінювання розвиненості фахової компетентності ПОКО, що досить повно відображають ключові аспекти її структури. Вони дозволяють здійснити добір методичного інструментарію для їх діагностування на етапах формувального експерименту.

**Перспективами подальших досліджень** слід вважати обґрунтування програми розвитку фахової компетентності ПОКО в системі післядипломної освіти.

### Список використаної літератури

1. Бойко О. В. Формування готовності до управлінської діяльності у майбутніх магістрів військово-соціального управління : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / О. В. Бойко; Національна академія оборони України. – К., 2005. – 217 с.
2. Васильєв І. Ідеологія професіоналізму: сучасна та на перспективу / І. Васильєв // Освіта і управління. – 1997. – Т. 1, № 3. – С. 57–62.
3. Курило В. С. Моделювання системи критеріїв оцінки розвитку освіти в регіоні : [стаття] / В. С. Курило // Педагогіка і психологія. – 1999. – № 2. – С. 35–39.
4. Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестації військовослужбовців Збройних Сил України. – К. : НМЦ КП МО України, 2013 (із змінами). – С. 4.
5. Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України (із змінами) : наказ Міністра оборони України від 10.04.2009 № 170. – Режим доступу: [http://kodeksy.com.ua/norm\\_akt/source-Міноборони/type-Наказ/170-10.04.2009.htm](http://kodeksy.com.ua/norm_akt/source-Міноборони/type-Наказ/170-10.04.2009.htm)
6. Основи практичної психології : підручник / В. Панок, Т. Титаренко, Н. Чепелева та н. – К. : Либідь, 1999. – 404 с.
7. Осьодло В. І. Психологія професійного становлення офіцера : [монографія] / В. І. Осьодло. – К. : ПП “Золоті ворота”, 2012. – 463 с.
8. Сучасний словник іншомовних слів / [уклад. О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк]. – К. : Довіра, 2006. – 789 с.
9. Ягупов В. В. Військова психологія : підручник / В. В. Ягупов. – К. : Тандем, 2004. – 656 с.
10. Ягупов В. В. Кто должен быть результатом профессиональной подготовки будущих специалистов в системе высшего профессионального образования: личность, специалист, личность специалиста / В. В. Ягупов // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка : науковий журнал. Педагогічні науки / [гол. ред. П. Ю. Саух, відп. ред. Н. А. Сейко]. – Житомир : Вид-во Євєнюк О. О., 2017. – С. 297–302.

11. Ягупов В. В. Професійна суб'єктність, суб'єкт військово-професійної діяльності як інтегральний результат професійної підготовки офіцерів / В. В. Ягупов // Теорія і практика професійної майстерності в умовах ціложиттєвого навчання : монографія / за заг ред. О. А. Дубасенюк. – Житомир : Вид-во Рута, 2016. – С. 223–233.

*Рецензент – доктор військових наук, професор Ягупов В. В.*

**Тракалюк О. Л. Обоснование критериев и показателей профессиональной компетентности должностных лиц кадровых органов Вооруженных Сил Украины**

Статья посвящена проблеме развития профессиональной компетентности должностных лиц кадровых органов Вооруженных Сил Украины. Результатом стало обоснование и формирование перечня критериев и показателей оценивания развитости профессиональной компетентности должностных лиц кадровых органов Вооруженных Сил Украины. А именно: ценностно-мотивационный, интеллектуально-когнитивный, праксиологический, коммуникативный, индивидуально-психологический, организационно-управленческий, регулятивный и субъектный.

**Ключевые слова:** профессиональная компетентность, должностные лица кадровых органов

**Trakaliuk O. The substantiation of criteria and indicators of professional competence development of military personnel managers of the Armed Forces of Ukraine**

The article deals with the problem of professional competence of the military personnel managers (HR managers) of the Armed Forces of the Armed Forces of Ukraine.

One of the main task in the field of personnel policy is the prompt and high-quality staffing of the Armed Forces. The specified task is assigned to the personnel services. Therefore, the extremely high demands are placed on the professional qualities of HR managers who perform tasks for the preparation and adoption of HR decisions.

The evaluation of military personnel managers of the Armed Forces of Ukraine is carried out in the general system of the annual assessment of all

military personnel. And its result depends on the level and quality of their individual and professional competences. So, the purpose of this article is to substantiate the criteria and indicators of the professional competence of HR managers. The existing indicators do not fully reflect all types of their professional competence and they need to be improved.

The success of evaluation of professional activity of HR managers to a large extent depends on the correct definition of the levels of their professional competence. It means that we should more clearly definite of criteria and indicators.

We offer a system of qualitative and quantitative criteria, which look like as the synthesis of certain indicators of the development of professional knowledge, skills, abilities, professionally important qualities and experience for assessment of levels of professional competence of HR managers.

The substantiation of the criteria for assessing the development of professional competence of HR managers was carried out on the basis of professional's tasks and functions (job descriptions).

The professional competence of HR managers is a complex formation, which at a minimum includes methodological, social, individual-personal, communicative, informational, legal, technological, military-professional and managerial aspects. They determine its professional qualification, ability and readiness to solve professional problems in real conditions during their professional activity. For it HR managers are using the obtained professional knowledge, the formed practical skills, abilities and additional personal, life, military-professional and management experience and values.

The result was the list of criteria and indicators for evaluation of development professional competence of military personnel managers (HR managers) of the Armed Forces of Ukraine. There are values and motivation, intellectual, cognitive, praxeological, communicative, individual and psychological, subject, organizational, administrative and regulatory.

Prospects for further research should be concentrated on the substantiation of the program of development of professional competence of HR managers of the Armed Forces of Ukraine in the system of postgraduate education.

**Keywords:** *professional competence, military personnel managers (HR managers) of the Armed Forces.*