

DOI: <https://doi.org/10.32353/acfs.13.2026.08>
УДК 159.9:343.98

Ірина Петрова,

докторка юридичних наук, професорка, головна наукова співробітниця Національного наукового центру

«Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса», м. Харків, Україна,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1652-6715>,

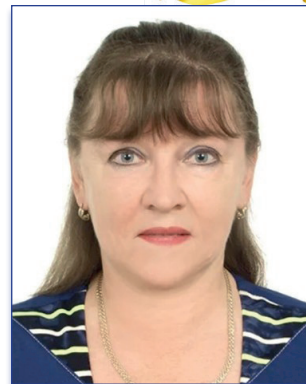
e-mail: ekobezpeka.ira@gmail.com

Андрій Слюсар,

професор кафедри трудового права, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, доктор юридичних наук, професор, м. Харків, Україна,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4550-7086>

e-mail: a.m.slyusar@nlu.edu.ua



Ірина Петрова

Комунікативна компетентність керівників судово-експертної установи як провідна складова їх управлінської діяльності

Розвиток суспільства в умовах сьогодення вказує на те, що зацікавленість даною проблемою не є випадковою оскільки тісно пов'язана із формуванням керівників нового типу для задоволення наявних потреб суспільства через формування їхньої комунікативної компетентності в управлінській діяльності. У статті окреслено основні аспекти комунікативної компетентності керівників судово-експертних установ, як складові їх професійного зростання в управлінській діяльності, та визначено напрями їх усебічного розвитку.

Під комунікативною компетентністю у сфері судово-експертної діяльності як складової управлінської діяльності запропоновано розуміти – систему психологічних, соціальних й інших знань про себе та інших, умінь і навичок у спілкуванні, стратегії поведінки в різних соціальних і публічних ситуаціях, яка дозволяє будувати міжособистісне спілкування відповідно до мети та умов судово-експертної діяльності. Окреслено низку компетентностей, що складають структуру загальної компетентності керівника судово-експертної установи, які необхідні йому для здійснення управлінської діяльності. Авторами визначено ряд спеціальних компонентів, які входять до складу комунікативної компетентності. Акцентовано, що для створення ефективних комунікацій керівнику судово-експертної установи необхідно враховувати галузеву підготовку співрозмовника і застосовувати комплексно наведені вище компоненти під час організації та проведення перемовин.

Розглядаючи структуру комунікативної компетентності керівників судово-експертних установ поряд із іншими складовими встановлено, що комунікативна компетентність спирається ще й такі компетенції особи: предметну, прагматичну, етнокультурологічну, соціокультурну; наведено їхню характеристику.

Зазначено, що сучасна науково побудована та розвинена комунікативна модель поведінки керівника судово-експертної установи передбачає застосування різних каналів комунікації, що нагадує двосторонній потік інформації. Встановлено, що управління процесом комунікацій у сфері діяльності судово-експертної установи передбачає використання різних інструментів і підходів серед яких було виокремлено електронне діловодство, створення баз і банків даних, проведення он-лайн семінарів та платформ навчання, використання соціальних мереж й інших засобів комунікації.

Ключові слова: комунікативна компетентність; керівник, судово-експертна установа, судово-експертна діяльність, співробітники, партнери, управлінська компетентність, перемовини, комунікації, знання, навички, вміння, обмін інформацією.



Андрій Слюсар

ФІНАНСУВАННЯ

Це дослідження не отримувало жодних спеціальних грантів від фінансуючих організацій у державному, комерційному чи некомерційному секторах.

ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

Фінансуюча сторона не брала участі в розробці дизайну дослідження, зборі та аналізі даних, прийнятті рішення про публікацію або підготовці рукопису.

УЧАСНИКИ

Автор брав участь виключно в інтелектуальній дискусії, що лежить в основі цієї статті, дослідженні прецедентного права, написанні та редагуванні, і несе відповідальність за зміст та інтерпретацію.

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Автор заявляє, що у нього немає конфлікту інтересів.

CREATIVE COMMONS 4.0 ATTRIBUTION INTERNATIONAL (CC_BY_4.0)

Це стаття з відкритим доступом, поширена на умовах Ліцензії атрибуції Creative Commons (CC_BY_4.0), що дає змогу необмежено використовувати, поширювати й відтворювати на будь-якому носії за умови посилання на оригінального(-их) автора(-ів) та джерела.

Iryna Petrova,
Andriy Sliusar

COMMUNICATION SKILLS OF MANAGERS AT FORENSIC INSTITUTIONS AS A KEY ELEMENT OF THEIR MANAGEMENT ACTIVITIES

Abstract. The development of society in today's conditions indicates that interest in this issue is not coincidental, as it is closely linked to the formation of a new type of manager to meet the current needs of society by developing their communication skills in managerial activities. The article outlines the main aspects of the communication competencies of managers of forensic institutions as components of their professional development in managerial activities and identifies directions for their comprehensive development.

Постановка проблеми. Соціально-економічні умови сьогодення вимагають здійснювати обмін управлінською інформацією шляхом ефективних комунікацій. Зауважимо, що сучасне управління діяльністю колективу можна реалізувати лише за допомогою застосування новітніх дієвих методів опрацювання інформації, що відображає зміст управлінських дій, і впровадження ефективних комунікативних технологій. Саме тому ефективність роботи керівника безпосередньо залежить від його здатності забезпечити комунікації не лише у своїй роботі, але й у діяльності кожного свого підлеглого. Таке завдання вимагає від керівника як управлінця мати високий рівень комунікативної компетентності для здійснення відповідним чином управлінської діяльності.

Найвний вітчизняний і закордонний досвід щодо сучасного стану експертного забезпечення правосуддя в Україні свідчать про існуючі проблеми, що постають перед керівниками спеціалізованих судово-експертних установ. З одного боку вони пов'язані із необхідністю швидко і плідно переробляти значні масиви інформації, а з іншого – без втрат доводити цю інформацію до безпосередніх виконавців. За таких умов комунікативна компетентність керівника судово-експертної установи посідає чи не провідне місце у процесі здійснення ним управлінської діяльності.

Таким чином, застосування комунікативних навичок керівниками судово-експертних установ залежить від їх комунікативної компетентності та безпосередньо впливає на ефективність діяльності установи. Тому окреслення місця комунікативної компетентності керівника в його управлінській діяльності є актуальним завданням сьогодення, вирішення якого має провідне значення не лише для конкретної судово-експертної установи, судової системи, але й для експертного забезпечення правосуддя в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах сьогодення актуальність питання щодо комунікативної компетентності керівників займає важливе місце під час оцінювання їх професійної компетентності, що спирається на їхні особистісні та професійні якості, ідейну культуру, моральні цінності, вміння вести за собою людей, тощо. Посада, яку займають керівники судово-експертної установи, формально надає їм необхідні передумови бути лідером колективу, однак, це не робить їх автоматично лідером команди. Питання комунікативної компетентності керівника в якості самостійного об'єкту дослідження сформувалось відносно давно. Однак, значення комунікативної компетентності керівника в швидко змінюваних умовах залишається актуальним. Тому сьогодні ця категорія посідає одне з провідних місць в загальній компетентності керівника і є базовою в управлінській та інших науках.

Вчені й талановиті практики-експериментатори досліджували питання щодо комунікативної компетентності та сприяли її підвищенню спираючись на пізнавальні горизонти особи. О. Пометун доводить, що «компетентність – це інтегрований характер поєднання знань, умінь і навичок, які дозволяють ефективно вирішувати певні проблеми та завдання у конкретному виді діяльності»¹ Вважаємо, що це притаманне й судово-експертній діяльності та компетентності не тільки її керівників, але й інших працівників.

Поряд із цим Г. В. Бельська визначає компетентність, як «реально-суб'єктивну категорію, що використовується для характеристики діяльності окремої людини чи групи людей і свідчить про відповідність чи невідповідність означеній компетенції конкретної людини»²

Крім того, низка науковців, зокрема, Дж. Вінтертон, Ф. Деламер-Ле Діст, Е. Стрінгфеллоу у своїх дослідженнях констатують наявність різних інтерпретацій понять «компетентності» і «компетенції», що є відображенням особливостей теоретичних підходів і практики управління людськими ресурсами в різних країнах (США, Великобританія, Франція,

¹ Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн [Theory and Practice of the Consistent Implementation of the Competency-Based Approach in the Experience of Other Countries]. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Київ. К.І.С. 2004. С. 18.

² Бельська Г. В. Вихователь дітей дошкільного віку: становлення фахівця в умовах навчання [Preschool Teacher: Professional Development in an Educational Context]: монографія. Київ. Світич. 2006. С. 11.



Німеччина, Австрія)³. Зазначені напрацювання можуть стати підґрунтям дослідження процесу формування комунікативної компетентності керівника судово-експертної установи.

Науковці також зазначають, що у Національній доктрині розвитку освіти України поняття «компетентність» згадується як «запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації; створення системи моніторингу ефективності управлінських рішень, впровадження новітніх інформативно-управлінських комп'ютерних технологій, підвищення компетентності управлінців усіх рівнів»⁴.

Слід акцентувати, що окремі науковці виокремлюють такі компетентності, як: комунікативну – здатність вступати в комунікацію з метою порозуміння та предметну – здатність аналізувати та діяти з погляду певних галузей людської культури⁵. Як наголошують вчені, здійснене аналізування науково-методичних праць свідчить про те, що і сьогодні відсутній єдиний підхід до визначення поняття «комунікативна компетентність», оскільки зустрічаються різні терміни для її визначення: «мовна знатність», «мовна система», «комунікативна здатність», «мовленнєва компетентність»⁶.

Проаналізовані наукові праці вказують на те, що підходи науковців є різними відповідно до їх досвіду із дослідження питань комунікативної компетентності керівників, крім того ними не досліджувались питання щодо місця комунікативної компетентності керівника судово-експертної установи в його загальній компетентності та впливу на перспективи розвитку установи.

Метою статті є окреслення основних аспектів комунікативної компетентності керівників судово-експертних установ, як складових їх професійного зростання в управлінській діяльності, та визначення напрямів їх усебічного розвитку. Реалізація даної мети дозволить розширити та надати можливість практичного впровадження теоретико-методологічного розуміння комунікативного потенціалу керівника; допомогти в досягненні позитивних результатів як у запровадженні новітніх технологій в систему управління судово-експертними установами, так і в отриманні нових підходів щодо підвищення комунікативної ефективності діяльності цих установ.

Виклад основного матеріалу. Розвиток суспільства в умовах сьогодення вказує на те, що зацікавленість даною проблемою не є випадковою оскільки тісно пов'язана із формуванням керівників нового типу для задоволення наявних потреб суспільства через формування та розвиток їхньої комунікативної компетентності в управлінській діяльності. А. М. Богуш зазначає, що компетентність у змістовному значенні охоплює такі аспекти, як: знання, вміння, навички та є процесом, що зумовлює появу нових вмінь і навичок на основі отриманих знань у процесі професійної діяльності, є взаємозв'язком між знаннями та ситуацією вирішення проблеми. На переконання науковиці «компетентність – це комплексна характеристика особистості, яка вибирає в себе результати попереднього психічного розвитку; знання вмінь, навички, креативність (здатність творчо вирішувати завдання: складати творчі розповіді, малюнки та конструкції за задумом), ініціативність, самостійність, самооцінку, самоконтроль. Компетентність має вікові характеристики, що розглядаються як орієнтовані показники розвитку особистості на кожному віковому етапі, базисні характеристики певного виду діяльнос-

Communication competencies in the sphere of forensic expertise as an element of managerial activity are proposed to be understood as a system of psychological, social, and other knowledge about oneself and others, skills and abilities in the field of communication, and behavioral strategies in various social and public situations, which allows for building interpersonal communication in accordance with the goals and conditions of forensic . A number of competencies were identified that constitute the structure of the general competence of a manager of a forensic institution, necessary for the performance of managerial activities. The authors identified a number of specific elements that comprise communicative competence.

It was emphasized that, in order to establish effective communication, the head of a forensic institution must take into account the interlocutor's professional background and comprehensively apply the aforementioned elements when organizing and conducting negotiations.

By analyzing the structure of communication competencies of managers of forensic institutions along with other components, it was determined that communication competencies are also based on the following personal competencies: subject-specific, pragmatic, ethnocultural, and sociocultural; their characteristics were presented.

It was noted that a modern, scientifically constructed and developed model of communicative behavior for a manager of a forensic institution involves the use of various communication channels, which resembles a two-way flow of information. It was established that managing the communication process within the sphere of activity of a forensic institution involves the use of various tools and approaches, among which the following were highlighted: electronic record-keeping, the creation of databases and data repositories, the organization of online seminars and training platforms, and the use of social media and other means of communication.

Keywords: communication competencies; manager, forensic institution, forensic activities, employees, partners, managerial competencies, negotiations, communication, knowledge, skills, abilities, information exchange.

³ Winterton J., Delamare - Le Deist F., Stringfellow E. Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype // Research report elaborated on behalf of Cedefop / Thessaloniki Final draft (CEDEFOP Project No RP/B/BS/Credit Transfer/005/04), 2005.

⁴ Хватова О. Г. Комунікативна компетентність керівника як фактор успішності його управлінської діяльності [A Manager's Communication Skills as a Factor in the Success of Their Management Activities]. *Наукові перспективи*. № 4(34) 2023. С. 177. DOI.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-174-184

⁵ Родигіна І.В. Компетентнісно орієнтований підхід до навчання [A competency-based approach to learning]. *Управління школою*. Вип. 8 (32). Харків. Вид. група «Основа». 2005. 96 с.

⁶ Трифонова О. С. Домінанти визначення сутності понять «компетенція» і «компетентність» [Key aspects of defining the concepts of "competence" and "competency"]. *Наука і освіта*. 2010. № 8. С. 111.

Iryna Petrova,
Andriy Sliusar

**DIE KOMMUNIKATIVE
KOMPETENZ VON
FÜHRUNGSKRÄFTEN EINER
GERICHTSMEDIZINISCHEN
EINRICHTUNG
ALS ZENTRALER
BESTANDTEIL IHRER
MANAGEMENTTÄTIGKEIT**

Zusammenfassung. Die gesellschaftliche Entwicklung unter den heutigen Bedingungen zeigt, dass das Interesse an diesem Thema nicht zufällig ist, da es eng mit der Heranbildung einer neuen Art von Führungskräften verbunden ist, die den bestehenden Bedürfnissen der Gesellschaft durch die Entwicklung ihrer kommunikativen Kompetenz in der Managementtätigkeit gerecht werden sollen. In dem Artikel werden die wesentlichen Aspekte der kommunikativen Kompetenz von Führungskräften in forensischen Einrichtungen als Bestandteile ihrer beruflichen Weiterentwicklung in der Managementtätigkeit umrissen und die Richtungen ihrer umfassenden Entwicklung festgelegt.

Unter kommunikativer Kompetenz im Bereich der gerichtlichen Gutachterstätigkeit als Bestandteil der Führungstätigkeit wird ein System aus psychologischen, sozialen und anderen Kenntnissen über sich selbst und andere, aus Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Kommunikation sowie Verhaltensstrategien in verschiedenen sozialen und öffentlichen Situationen, die es ermöglichen, die zwischenmenschliche Kommunikation entsprechend den Zielen und Bedingungen der forensisch-expertentätigen Tätigkeit zu gestalten. Es wird eine Reihe von Kompetenzen umrissen, die die Struktur der allgemeinen Kompetenz eines Leiters einer forensisch-expertentätigen Einrichtung bilden und die für die Ausübung seiner Managementtätigkeit erforderlich sind. Die Autoren haben eine Reihe spezieller Komponenten definiert, die Teil der kommunikativen Kompetenz sind.

Es wird betont, dass der Leiter einer gerichtlichen Gutachterinstitution zur Schaffung einer effektiven Kommunikation die fachliche Ausbildung seines Gesprächspartners berücksichtigen und die oben genannten Komponenten bei der Organisation und Durchführung von Verhandlungen ganzheitlich anwenden muss.

Комунікативна компетентність керівників судово-експертної установи як провідна складова їх управлінської діяльності

ті (мовленнєвої, художньої, пізнавальної, музичної, конструкторської тощо)⁷.

Слід акцентувати, що в управлінській діяльності термін «компетентність» вказує на здатність особи виконувати свої обов'язки та завдання у конкретній професійній сфері. Вона спирається на знання, навички, досвід та особисті якості людини, що необхідні для її успіху в конкретній професійній діяльності. Слід враховувати, що комунікативна компетентність в управлінській діяльності керівника судово-експертної установи спирається на:

- здатність встановлювати та підтримувати ділові контакти з партнерами – йдеться про контакти як всередині установи, так і за її межами;
- наявність тієї бази знань і навичок, що дозволяють забезпечити ефективне спілкування шляхом корегування всього процесу перемовин в необхідному напрямку;
- можливість під час спілкування правильно розуміти співрозмовника й бути зрозумілим для нього.

Опанування людиною комунікативних навичок завжди передбачає запозичення з культурного середовища засобів аналізування комунікативних ситуацій у вигляді словесних і культурних форм, які можна віднести до формування базису комунікативності людини. Оцінюючи інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії, а також засоби їх вирішення людина накопичує досвід поведіння у відповідних ситуаціях і прийнятті рішень, що є важливим для управлінської діяльності керівника судово-експертної установи. Така взапливність випливає із різносторонності судово-експертної діяльності взагалі та тих вимог, які висуває до неї суспільство зокрема.

Зауважимо, що психологи та соціологи по-різному окреслюють комунікативну компетентність. Так, психологи комунікативну компетентність визначають як ситуативну адаптивність, вільне володіння вербальними й невербальними засобами соціальної поведінки, а також сукупність навичок і вмінь, необхідних для ефективного спілкування. Поряд із цим, у соціології комунікативна компетентність – це складова соціального статусу поряд із такими компонентами, як спосіб життя, освітні та професійні якості людини-комунікатора⁸. Крім того, окремі науковці зазначали, що термін «компетентність» в управлінській діяльності з'явився наприкінці минулого століття у дослідженнях присвячених оцінюванню професійної підготовки та навичок керівників. Тому цей термін можна віднести до здатності керівника або працівника виконувати завдання та свої професійні обов'язки з максимальною ефективністю.

Дослідники компетентності наголошують, що вона може охоплювати різні аспекти управлінської діяльності такі, як: знання, навички, досвід, уміння приймати рішення та брати на себе відповідальність, мати навички командної роботи, здатність спілкування з іншими тощо. У свою чергу, керівники використовують поняття «компетентність» для оцінювання потенційних працівників під час добору та відбору кандидатів на різні вакантні посади, а також для розвитку й підвищення кваліфікації своїх працівників через тренінги та різні навчальні програми⁹. Крім того, М. М. Забродський пропонує розуміти комунікативну компетентність як

⁷ Богуш А. М. Компетентнісний підхід до мовленнєвого розвитку дошкільників. У кн. Педагогічна і психологічна науки в Україні. Том 2. Дидактика, методика, інформаційні технології [A Competency-Based Approach to the Language Development of Preschoolers. In the book Pedagogical and Psychological Sciences in Ukraine. Volume 2: Didactics, Methodology, and Information Technologies]. Київ. Педагогічна думка. 2007. С.161

⁸ Хватова О. Г. Комунікативна компетентність керівника як фактор успішності його управлінської діяльності [A Manager's Communication Skills as a Factor in the Success of Their Management Activities]. *Наукові перспективи*. № 4(34) 2023. С. 178. DOI.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-174-184

⁹ Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти [The Psychology of Secondary School Administration]: монографія/ Л. М. Карамушка. – Київ : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

певну інтегральну характеристику спілкування, в якій опосередковано виражаються морально-світоглядні установки особистості¹⁰

Низка педагогів визначає комунікативну компетенцію як уміння спілкуватись для обміну інформацією, що спрямовується на вирішення різних завдань. Погоджуємося із таким твердженням і підтримуємо ті завдання, які ними були виокремлено, вважаємо, що вони можуть знайти реалізацію й у діяльності керівника судово-експертної установи. До таких завдань слід віднести здатність:

- ефективно отримувати та передавати інформацію;
- досягати поставленої мети шляхом переконання співрозмовника та спонукання його до конкретних дій;
- отримувати під час спілкування додаткову інформацію про співрозмовника – застосовуючи знання про об'єктивні закономірності існування мови в суспільстві оцінювати рівень соціально-культурного розвитку співрозмовника та його соціальний статус;
- розрізняти відтінки інформації й голосу співрозмовника для правильного розуміння його емоційного стану;
- інтерпретувати зміст висловлювань співрозмовника для розуміння можливого підтексту у його висловлюваннях;
- здійснювати позитивну самопрезентацію справляючи приємне враження на співрозмовника через досконале володіння культурою мовлення¹¹.

Переконані, що під комунікативною компетентністю у сфері судово-експертної діяльності як складової управлінської діяльності слід розуміти – систему психологічних, соціальних й інших знань про себе та інших, умінь і навичок у спілкуванні, стратегії поведінки в різних соціальних і публічних ситуаціях, яка дозволяє будувати міжособистісне спілкування відповідно до мети та умов судово-експертної діяльності. Вважаємо за доцільне окреслити низку компетентностей, які складають структуру загальної компетентності керівника судово-експертної установи, необхідної йому для здійснення управлінської діяльності, серед яких:

- стратегічного й тактичного планування – чіткого розуміння необхідних дій, їх послідовності, термінів реалізації, відповідальних виконавців та очікуваних результатів;
- експертна – щодо провадження судових експертиз на замовлення правоохоронних органів та різних юридичних чи фізичних осіб для експертного забезпечення правосуддя в Україні;
- наукова – щодо проведення теоретичних наукових розробок у сфері судової експертизи та практичних досліджень за експертними спеціальностями;
- методична – щодо розроблення експертних методик і методичних рекомендацій проведення судових експертиз з різних експертних спеціальностей;
- інформаційна – щодо акумуляції, обробки та розповсюдження інформації із усіх напрямів діяльності установи всередині та за її межами, у тому числі за кордон;
- організаційна – щодо проведення заходів із забезпечення усіх напрямів діяльності установи;
- фінансова – щодо усебічного розуміння надходження та розподілу фінансів для забезпечення ефективного їх використання з максимальною результативністю;
- освітня – щодо підготовки та перепідготовки судових експертів; необхідності безперервної освіти судових експертів та наукових працівників установи із набуттям наукових ступенів та отриманням вчених звань;
- управлінська – знання механізму управління, що містить такі складові: методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управ-

Bei der Betrachtung der Struktur der kommunikativen Kompetenz von Leitern forensischer Einrichtungen wurde neben anderen Komponenten festgestellt, dass die kommunikative Kompetenz auch auf folgenden Kompetenzen der Person beruht: fachliche, pragmatische, ethno-kulturelle und soziokulturelle; diese werden charakterisiert.

Es wird darauf hingewiesen, dass das moderne, wissenschaftlich fundierte und entwickelte Kommunikationsmodell für das Verhalten eines Leiters einer forensischen Einrichtung die Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle vorsieht, was einem wechselseitigen Informationsfluss ähnelt. Es wird festgestellt, dass die Steuerung des Kommunikationsprozesses im Tätigkeitsbereich einer forensischen Einrichtung den Einsatz verschiedener Instrumente und Ansätze vorsieht, unter denen insbesondere die elektronische Aktenführung, die Erstellung von Datenbanken und Datenbeständen, die Durchführung von Online-Seminaren und Lernplattformen sowie die Nutzung sozialer Netzwerke und anderer Kommunikationsmittel hervorgehoben wurden.

Schlüsselwörter: Kommunikationskompetenz; Leiter, forensische Einrichtung, forensische Tätigkeit, Mitarbeiter, Partner, Führungskompetenz, Verhandlungen, Kommunikation, Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Informationsaustausch.

¹⁰ Заброцький М. М. До визначення структури комунікативної компетенції педагога [Toward Defining the Structure of a Teacher's Communicative Competence]. *Науковий часопис* : Зб. наук. пр. Серія: Психологія. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2005. № 12. Вип. 6 (30). Ч. 1. С. 63-71.

¹¹ Методика навчання української мови в середніх освітніх закладах [Methods of Teaching Ukrainian in Secondary Schools]/ Колектив авторів : М.І. Пентилюк, С.О. Караман, О.В. Караман та ін. [за ред. М.І. Пентилюк]. – К.: Ленвіт, 2004. С. 349..

Iryna Petrova,
Andriy Sliusar

**COMPÉTENCE
COMMUNICATIVE DES
RESPONSABLES DE
L'INSTITUTION EXPERTISE
JUDICIAIRE EN TANT QUE
COMPOSANTE PRINCIPALE DE
LEURS ACTIVITÉS DE GESTION**

Résumé. Le développement de la société dans les conditions actuelles indique que l'intérêt pour ce problème n'est pas accidentel, car il est étroitement lié à la formation d'un nouveau type de gestionnaires pour répondre aux besoins existants de la société par la formation de leur compétence communicative en gestion. L'article décrit les principaux aspects de la compétence communicative des chefs des institutions d'expertise judiciaire, en tant que composantes de leur croissance professionnelle dans la gestion, et identifie les orientations de leur développement global.

Il est proposé de concevoir la compétence communicative dans le domaine d'expertise judiciaire comme une composante de l'activité de gestion, un système de connaissances psychologiques, sociales et autres sur soi-même et autrui, d'aptitudes et d'habitudes de communication, ainsi que de stratégies comportementales dans diverses situations sociales et publiques. Ce système permet d'établir une communication interpersonnelle adaptée aux objectifs et aux conditions de l'activité criminalistique. Un certain nombre de compétences constituant la structure de la compétence générale du directeur d'un institut médico-légal, compétences nécessaires à l'exercice de ses fonctions de gestion, sont décrites. Les auteurs ont identifié plusieurs composantes spécifiques de la compétence communicative. Il est souligné que, pour une communication efficace, le directeur d'un institut d'expertise judiciaire doit tenir compte de la formation professionnelle de son interlocuteur et appliquer pleinement les composantes susmentionnées lors de l'organisation et du déroulement des négociations.

Compte tenu de la structure de la compétence communicative des chefs des institutions d'expertise judiciaire, ainsi que d'autres composantes, il a été établi que la compétence communicative repose également sur les compétences suivantes de la personne : substantielle, pragmatique, ethnoculturelle, socioculturelle ; leurs caractéristiques sont données.

ління, вплив на які здійснюють для досягнення раніше визначених завдань і поставлених цілей;

- лідерська – розуміння того, що лідерство об'єднує мету, вплив, відповідальність і зміни та проявляється у: вмінні знаходити сенс; майстерності міжособистісної взаємодії; у своїх намаганнях завоювати прихильність потенційних послідовників; винахідливості; вмінні здобувати довіру;
- соціальна – реалізація цілеспрямованих, свідомих дій, що базуються на врахуванні потреб, інтересів і дій підлеглих у сфері розвитку спільноти та формування корпоративної культури;
- комунікативна – будування внутрішніх і зовнішніх каналів передавання інформації кожному отримувачу; організація процесу спілкування між підлеглими або групами підлеглих із застосуванням усних і письмових повідомлень, мови рухів тіла й параметрів мови.

До складу комунікативної компетентності необхідно також включити низку спеціальних компонентів:

- мовного – що є відповідальним за здатність породжувати та розуміти правильні мовні повідомлення;
- дискурсивного – що визначає спроможність поєднувати висловлення у зв'язані тексти й залучати їх до відповідних дискурсів;
- соціолінгвістичного – який є відповідальним за здатність урахувати в комунікативній діяльності соціальні аспекти щодо ситуації спілкування; вона стосується соціокультурних умов користування мовою, правил і норм поведінки, прийнятих у різних культурах;
- іллокутивного – як здатність формувати і реалізовувати комунікативні наміри, використовуючи структуру повідомлення (мовленнєвого акту);
- психологічного – як вміння відчувати особистість співрозмовника, його настрій, характер;
- стратегічного – як уміння ефективно планувати початок, перебіг і завершення комунікації, досягти успішності у спілкуванні за умови правильного обрання стратегії і тактики перемовин;
- факультативного – міжкультурного, що залежить від потреби мовця та орієнтована переважно на дві культури (рідну і чужу);
- паравербального – що об'єднує сукупність звукових сигналів, які супроводжують усне мовлення, привносячи в нього додаткові значення та має викликати у співрозмовника ті чи інші емоції, відчуття, переживання для досягнення певних цілей чи намірів;
- вербального комунікативного – як здатність вступати в комунікацію, планувати її та досягати кооперативного результату¹².

Комунікативну компетентність слід вважати однією з важливих складових професійної компетентності керівників судово-експертних установ різних форм власності, оскільки вона є тим підґрунтям, що допомагає керівникам спілкуватись із співробітниками, ініціаторами проведення судових експертиз, з представниками судово-експертних і громадських організацій України та зарубіжжя, з іншими зацікавленими сторонами. Раніше нами зазначалося, що комунікативну компетентність керівників судово-експертних установ складають такі компоненти: вміння слухати; здатність висловлюватись щодо різних питань; вміння спілкуватись письмово; вміння спілкуватись усно; здатність управляти конфліктами; вміння вести переговори; мати навички командної роботи¹³. Наголосимо, що для якісного формування кожного із наведених компонентів потрібно не тільки безперервне навчання, але й систематичне тренування для перевірки засвоєння знань. При цьому, якщо йдеться про керівника судово-експертної установи не слід забувати, що судово-експертна діяльність реалізується в різних галузях знань. Тому для створення ефективних комунікацій керівнику необхідно враховувати галузеву підготовку

¹² Селіванова О.О. Сучасна лінгвістика: напрями та проблеми [Modern Linguistics: Trends and Issues]: підручник. Полтава: Довкілля-К, 2008. С. 231.

¹³ Petrova, I., Tiulieniev, S. (2023). Formation of communicative competence in a forensic institution head. Archives of Criminology and Forensic Sciences. 1 (7). 38-50. DOI: <https://doi.org/10.32353/acfs.7.2023.02>

співрозмовника і застосовувати комплексно наведені вище компоненти під час організації та проведення перемовин.

Розглядаючи необхідність реалізації комунікативної компетентності керівників слід зазначити, що вони допоможуть їм забезпечити ефективну співпрацю та взаємодію як всередині установи, так і за її межами; як на теренах України, так і за кордоном. Серед найважливіших переваг слід виокремити такі:

- забезпечення якісного спілкування – висока комунікативна компетентність керівника дозволяє йому забезпечити якісне й продуктивне спілкування зі своїми підлеглими та іншими працівниками судово-експертної установи, а також іншими зацікавленими сторонами;
- підвищення ефективності співпраці – наявність у керівника здатності ефективно спілкуватись зі своїми співробітниками дозволяє йому підвищити ефективність співпраці у всіх аспектах діяльності судово-експертної установи;
- покращення якості взаємин – вміння ефективно спілкуватись допомагає керівнику покращити взаємини між співробітниками, підлеглими та іншими зацікавленими сторонами;
- у процесі вирішення конфліктів – здатність керівника ефективно спілкуватись є вирішальним фактором у розв'язанні конфліктів, які виникають між співробітниками, підлеглими та іншими зацікавленими сторонами;
- забезпечення позитивного іміджу судово-експертної установи – тільки керівник, який володіє комунікативною компетентністю здатен забезпечити позитивний імідж судово-експертної установи та підвищити її репутацію як на теренах країни так і за її межами.

Стосовно комунікативної компетентності керівника як лідера стосовно установи науковці зазначають, що «комунікативні навички є важливим елементом управління організацією оскільки допомагає керівнику ефективно спілкуватись зі співробітниками та іншими зацікавленими сторонами. Вони допомагають керівнику забезпечити взаєморозуміння, співпрацю й мотивацію у всій організації, що є ключовим елементом успіху управління організацією»¹⁴.

Розглядаючи питання щодо структури комунікативної компетентності керівників судово-експертних установ не можна залишити поза увагою публікацію педагогічних працівників, які наголошували, що комунікативна компетентність спирається ще й такі компетенції особи:

- предметну – уміння відтворювати в свідомості картину світу – предмети, явища, взаємозв'язок між ними на основі активного володіння загальною лексику;
- прагматичну – здатність до здійснення мовленнєвої діяльності, зумовленої комунікативною метою, до свідомого вибору необхідних форм, типів мовлення, врахування ознак функціонально-стильових різновидів мовлення (опису, роздуму, розповіді);
- етнокультурологічну – забезпечує формування національно-мовної картини світу, оволодіння національно маркованими мовними одиницями, українським мовленнєвим етикетом;
- соціокультурну – сукупність знань, пов'язаних з національною та світовою культурою, сформовані уміння узгоджувати із засвоєними етичними, естетичними та іншими цінностями власну мовленнєву й життєтворчу діяльність; як здатність розуміти та використовувати різні складові національної культури (звичаї, норми, ритуали, соціальні стереотипи) в конкретних ситуаціях із урахуванням специфіки національних культур у міжкультурному спілкуванні¹⁵.

Зауважимо, що комунікацію слід вважати важливим елементом управління установою в умовах сьогодення, не виключенням є й судово-

Il est à noter que le modèle de comportement communicatif moderne scientifiquement construit et développé du chef d'une institution experte d'expertise judiciaire implique que l'utilisation de divers canaux de communication, ce qui ressemble à un flux bidirectionnel d'informations. Il a été établi que la gestion du processus de communication dans le domaine d'activité d'une institution d'expertise judiciaire implique l'utilisation de divers outils et approches, parmi lesquels la tenue de registres électroniques, la création de bases de données et de banques de données, la tenue de séminaires et de plateformes de formation en ligne, l'utilisation des réseaux sociaux et d'autres moyens de communication ont été identifiés.

Mots-clés : compétence communicative ; responsable, institution d'expertise judiciaire, activité d'expert criminaliste, employés, partenaires, compétence managériale, négociations, communications, connaissances, compétences, capacités, échange d'informations.

¹⁴ Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти [The Psychology of Secondary School Administration]: монографія. Київ : Ніка-Центр, 2000. 332 с.

¹⁵ Методика навчання української мови в середніх освітніх закладах [Methods of Teaching Ukrainian in Secondary Schools] / Колектив авторів : М.І. Пентилюк, С.О. Караман, О.В. Караман та ін. [за ред. М.І. Пентилюк]. – Київ. Ленвіт, 2004. С. 349-350.

Iryna Petrova,
Andriy Sliusar

**KOMPETENCJE
KOMUNIKACYJNE
KIEROWNIKÓW INSTYTUCJI
SĄDOWO-EKSPERTYZOWEJ
JAKO KLUCZOWY ELEMENT
ICH DZIAŁALNOŚCI
ZARZĄDCZEJ**

Streszczenie. Rozwój społeczeństwa w dzisiejszych warunkach wskazuje, że zainteresowanie tą kwestią nie jest przypadkowe, ponieważ jest ściśle związane z kształtowaniem nowego typu kierowników w celu zaspokojenia aktualnych potrzeb społeczeństwa poprzez rozwijanie ich kompetencji komunikacyjnych w działalności zarządczej. W artykule nakreślono główne aspekty kompetencji komunikacyjnych kierowników instytucji sądowo-ekspertyzowych jako składników ich rozwoju zawodowego w działalności zarządczej oraz określono kierunki ich wszechstronnego rozwoju.

Przez kompetencje komunikacyjne w sferze działalności sądowo-ekspertyzowej jako elementu działalności zarządczej proponuje się rozumieć – system wiedzy psychologicznej, społecznej i innej na temat siebie i innych, umiejętności i zdolności w zakresie komunikacji, strategii zachowań w różnych sytuacjach społecznych i publicznych, która pozwala budować komunikację międzyludzką zgodnie z celami i warunkami działalności sądowo-ekspertyzowej. Wskazano szereg kompetencji, które składają się na strukturę ogólnej kompetencji kierownika instytucji sądowo-ekspertyzowej, niezbędnych mu do realizacji działalności zarządczej. Autorzy określili szereg specjalnych elementów, które wchodziły w skład kompetencji komunikacyjnej.

Podkreślono, że w celu nawiązania skutecznej komunikacji kierownik instytucji sądowo-ekspertyzowej musi uwzględnić wykształcenie branżowe rozmówcy oraz kompleksowo stosować wyżej wymienione elementy podczas organizowania i prowadzenia negocjacji.

Analizując strukturę kompetencji komunikacyjnych kierowników instytucji sądowo-ekspertyzowych wraz z innymi składnikami, ustalono, że kompetencje komunikacyjne opierają się również na takich kompetencjach osoby: przedmiotowej, pragmatycznej, etnokułturowej, socjokułturowej; przedstawiono ich charakterystykę.

Комунікативна компетентність керівників судово-експертної установи як провідна складова їх управлінської діяльності

експертні установи. Це обумовлено тим, що вона дозволяє керівникам отримувати необхідну інформацію щодо прийняття рішень з ефективного управління наявними ресурсами. Взагалі ефективна комунікація залишається одним із ключових елементів управління судово-експертною установою. Саме тому керівник має розуміти її важливість, необхідність й доцільність і вміти ефективно застосовувати різні види комунікації.

Сучасна науково побудована та розвинена комунікативна модель поведінки керівника судово-експертної установи передбачає застосування різних каналів комунікації. Це нагадує двосторонній потік інформації, коли:

- оцінюються якість і повнота її передавання до кожного отримувача;
- визначаються зміст і форма, що дозволяє одночасно швидко й правильно скласти картину про проблеми, які потребують вирішення;
- окреслюються напрями ефективної стратегії й тактики подальшого розвитку;
- визначається можливість реалізації визначених цілей з усіх напрямів діяльності установи;
- встановлюються форми забезпечення подальшого розвитку судово-експертної установи.

Аналізування процесу формування комунікативної компетентності керівника дозволило науковцям виокремити низку заходів із оптимізації її розвитку¹⁶, які вбачаємо за доцільне застосовувати також у сфері судово-експертної діяльності. Особлива увага приділялась такому заходу формування та розвитку комунікативної компетентності як тренінг. Це дійсно один із сучасних засобів роботи із працівниками, однак для ефективного його реалізації необхідно ретельно відбирати матеріал; залучати професійних тренерів і уважно формувати групи для занять враховуючи не тільки їх підготовленість і досвід, але й психологічну сумісність.

Слід зазначити, що до основних аспектів взаємодії в теорії менеджменту можна віднести способи управління процесом комунікації. Основними аспектами ділової взаємодії слід вважати способи управління процесом комунікацій. Спочатку необхідно зрозуміти те, що комунікацію можна вважати ключовим аспектом будь-якої взаємодії, а саме у сфері судово-експертної діяльності. Акцентуємо, що ефективна комунікація допомагає досягати не тільки високої співпраці, але й зрозуміння та згоди між сторонами.

Управління процесом комунікацій у сфері діяльності судово-експертної установи передбачає використання різних інструментів і підходів серед яких слід виокремити електронне діловодство, створення баз і банків даних, проведення он-лайн семінарів та платформ навчання, використання соціальних мереж й інших засобів комунікації. Залишається важливим регулярно оцінювати ефективність комунікативного процесу в судово-експертній установі та вносити своєчасно корективи відповідно до отриманих результатів після проведення оцінювання.

Зауважимо, що управлінська компетентність передбачає здатність керівника судово-експертної установи до ефективного управління та прийняття рішень у сфері своєї відповідальності. Це включає знання процесів, методів й інструментів управління, здатність до аналізування та вирішення проблем, а також до комунікацій і співпраці з іншими. Управлінська компетентність допомагає керівникам залучати та мотивувати своїх підлеглих, управляти внутрішніми конфліктами та забезпечувати стабільний розвиток судово-експертної установи. Управлінська компетентність керівника містить як складову комунікативну компетентність. Якщо йдеться про управління комунікативним процесом у сфері судово-експертної діяльності, а конкретно діяльності керівників судово-експертних установ, то слід виокремити такі аспекти:

- створення чітких комунікативних каналів – для цього є важливим щоб усі учасники ділової взаємодії чітко розуміли з ким і як можна зв'язатись для вирішення конкретних питань;

¹⁶ Мурадова Л.А., Ковальова В.І. Розвиток комунікативної компетентності керівника [Developing a Manager's Communication Skills]. *Управління розвитком*. 2012. № 13. С. 39.

- визначення ролі та відповідальності кожного учасника комунікативного процесу через розуміння кожним із них своїх обов'язків і відповідальності не тільки стосовно виконання завдань та ухвалення прийнятих рішень, але й за наслідки цих рішень
- забезпечення відкритості та прозорості даного процесу, коли учасники ділової взаємодії мають можливість висловлювати свої думки, пропозиції, заперечення та отримувати інформацію як приймаються керівниками рішення;
- застосування ефективних методів зворотного зв'язку є важливим, оскільки лише за таких умов учасники ділової взаємодії мають можливість отримати реакцію всіх учасників на надані пропозиції та зауваження та отримати відповіді на питання;
- використання сучасних технологій із спрямування управлінської діяльності на впровадження новітніх технологій (наприклад, електронного документообігу, наради у форматі відеоконференції, інформування через чати тощо).

Зазначимо, що управління комунікативним процесом є провідним елементом будь-якої взаємодії у сфері судово-експертної діяльності взагалі та окремої судово-експертної установи зокрема, а його ефективність залежить від комунікативної компетентності керівників. Оскільки судово-експертна діяльність є важливою у сфері експертного забезпечення правосуддя в Україні то ефективна взаємодія між усіма учасниками є не тільки необхідною, але й обов'язковою. Це пов'язано із тим, що управління комунікативним процесом у сфері судово-експертної діяльності допоможе забезпечити ефективний обмін інформацією між усіма учасниками. Висока комунікативна компетентність керівника судово-експертної установи дозволить ефективно управляти комунікативним процесом, що буде сприяти:

- підвищенню ефективності проведення судових експертиз і забезпеченню їх якості, повноти та достовірності;
- створенню мотиваційного середовища для проведення наукових досліджень у сфері судової експертизи та криміналістики та оприлюднення їх результатів;
- формуванню потужної методичної бази для проведення судових експертиз та експертних досліджень з метою науково обгрунтованого експертного забезпечення правосуддя в Україні;
- стимулюванню інноваційного й творчого мислення працівників судово-експертних установ на підґрунті безперервного навчання та самонавчання кожного із них;
- розвитку системи підготовки та перепідготовки судових експертів, підвищення їх кваліфікації через системи тренінгів, навчання на різних курсах, в аспірантурі тощо;
- створенню позитивного мікроклімату в установі, що дозволить поліпшити взаємини між працівниками, між працівниками та керівниками, між керівниками та сформує базу для подальшого розвитку корпоративної культури судово-експертної установи;
- поширенню напрацювань колективу судово-експертної установи не тільки на теренах України, але й за кордоном у наших партнерів;
- вдосконаленню формування та прийняття ефективних рішень у сфері судово-експертної діяльності.

Таким чином, комунікативна компетентність керівників судово-експертних установ є важливим елементом для покращення судово-експертної діяльності та безпосередньо впливає на забезпечення ефективної ділової взаємодії між працівниками судово-експертної установи.

Висновки. Зазначено, що головною умовою ефективності ділової комунікації в судово-експертній установі є усвідомлення того, що можливість реалізації цілей взаємодії зростає, якщо керівниками правильно організовано її здійснення й створена атмосфера взаєморозуміння, довіри та співробітництва. Крім того наголошено, що ефективні комунікативні методи в управлінні позитивно впливають на працівників і на самопрезентацію керівників, їх власний імідж і створення високого рейтингу судово-експертної установи в суспільстві. Ключовими аспектами професіоналізму керівників судово-експертних установ, які мають високу комунікативну компетентність в управлінні, визначено такі, як:

Wskazano, że współczesny, naukowo skonstruowany i rozwinięty model komunikacyjnego zachowania kierownika instytucji sądowo-ekspertyzowej zakłada stosowanie różnych kanałów komunikacji, co przypomina dwukierunkowy przepływ informacji. Ustalono, że zarządzanie procesem komunikacji w sferze działalności instytucji sądowo-ekspertyzowej zakłada wykorzystanie różnych narzędzi i podejść, wśród których wyróżniono elektroniczne prowadzenie dokumentacji, tworzenie baz i banków danych, organizowanie seminariów online i platform szkoleniowych, korzystanie z sieci społecznościowych i innych środków komunikacji.

Słowa kluczowe: kompetencje komunikacyjne; kierownik, instytucja sądowo-ekspertyzowa, działalność sądowo-ekspertyzowa, pracownicy, partnerzy, kompetencje zarządcze, negocjacje, komunikacja, wiedza, umiejętności, zdolności, wymiana informacji.

- комплекс знань, що дозволяє виокремлювати проблеми та знаходити способи й методи їх вирішення;
- досвід управлінської діяльності із формування комунікативних каналів;
- мистецтво управління, як уміння будувати комунікативні зв'язки та формувати позитивний мікроклімат в колективі;
- організація процесу управління із застосуванням комунікативних процесів – розподіл функцій, застосування методів вирішення проблем, взаємодія ланок, оцінювання ставлення до роботи, інформаційне забезпечення тощо.

Наголошено, що інноваційні зміни в судово-експертних установах є можливими за умови забезпечення високого рівня комунікативної компетентності керівників; оволодіння керівниками новими управлінськими ідеями шляхом цілеспрямованої підготовки до управлінської діяльності, підвищення професійної кваліфікації та самонавчання.

References

- Petrova, I., Tiulieniev, S. (2023). Formation of communicative competence in a forensic institution head. *Archives of Criminology and Forensic Sciences*. 1 (7). 38-50. DOI: <https://doi.org/10.32353/acfs.7.2023.02>
- Winterton J., Delamare - Le Deist F., Stringfellow E. Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype // Research report elaborated on behalf of Cedefop / Thessaloniki Final draft (CEDEFOP Project No RP/B/BS/Credit Transfer/005/04), 2005.
- Bieliienka H. V. Vykhovatel ditei doshkilnogo viku: stanovlennia fakhivtsia v umovakh navchannia [Preschool Teacher: Professional Development in an Educational Context]: monohrafiia. Kyiv. Svitych. 2006. 304s.
- Bohus A. M. Kompetentnisnyi pidkhid do movlennievoho rozvytku doshkilnykiv. U kn. Pedahohichna i psykhologichna nauky v Ukraini. Tom 2. Dydaktyka, metodyka, informatsiini tekhnologii [A Competency-Based Approach to the Language Development of Preschoolers. In the book *Pedagogical and Psychological Sciences in Ukraine*. Volume 2: Didactics, Methodology, and Information Technologies]. Kyiv. Pedahohichna dumka. 2007. S.155-170.
- Zabrotskyi M. M. Do vyznachennia struktury komunikatyvnoi kompetentsii pedahoha [Toward Defining the Structure of a Teachers Communicative Competence]. *Naukovyi chasopys : Zb. nauk. pr. Seriia: Psykhologhiia*. Kyiv : NPU im. M. P. Drahomanova, 2005. No 12. Vyp. 6 (30). Ch. 1. S. 63-71.
- Karamushka L.M. Psykhologhiia upravlinnia zakladamy serednoi osvity [The Psychology of Secondary School Administration]: monohrafiia/ L.M.Karamushka. Kyiv : Nika-Tsentr, 2000. – 332 s.
- Karamushka L.M. Psykhologhiia upravlinnia zakladamy serednoi osvity [The Psychology of Secondary School Administration]: monohrafiia. Kyiv : Nika-Tsentr, 2000. 332 s.
- Metodyka navchannia ukrainskoi movy v serednikh osvitnikh zakladakh [Methods of Teaching Ukrainian in Secondary Schools]/ Kolektyv avtoriv : M.I. Pentyliuk, S.O. Karaman, O.V. Karaman ta in. [za red. M.I. Pentyliuk]. – K.: Lenvit, 2004. – 400 s.
- Metodyka navchannia ukrainskoi movy v serednikh osvitnikh zakladakh [Methods of Teaching Ukrainian in Secondary Schools]/ Kolektyv avtoriv : M.I. Pentyliuk, S.O. Karaman, O.V. Karaman ta in. [za red. M.I. Pentyliuk]. – Kyiv. Lenvit, 2004. 400 s.
- Muradova L.A., Kovalova V.I. Rozvytok komunikatyvnoi kompetentnosti kerivnyka [Developing a Managers Communication Skills]. *Upravlinnia rozvytkom*. 2012. № 13. S. 37-40
- Pometun O. I. Teoriia ta praktyka poslidovnoi realizatsii kompetentnisnogo pidkhodu v dosvidi zarubizhnykh krain [Theory and Practice of the Consistent Implementation of the Competency-Based Approach in the Experience of Other Countries]. *Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni osviti: svitovy dosvid ta ukrainski perspektyvy*. Kyiv. K.I.S. 2004. S. 16-33.
- Rodyhina I.V. Kompetentnisno oriietovanyi pidkhid do navchannia [A competency-based approach to learning]. *Upravlinnia shkoloiu*. Vyp. 8 (32). Kharkiv. Vyd. hrupa «Osnova». 2005. 96 s.
- Selivanova O.O. Suchasna linhvistyka: napriamy ta problemy [Modern Linguistics: Trends and Issues]: pidruchnyk. Poltava: Dovkillia-K, 2008. 712 s.
- Tryfonova O. S. Dominantny vyznachennia sutnosti poniat «kompetentsiia» i «kompetentnist» [Key aspects of defining the concepts of "competence" and "competency"]. *Nauka i osvita*. 2010. № 8. S. 108-112.
- Khvatova O. H. Komunikatyvna kompetentnist kerivnyka yak faktor uspishnosti yoho upravlinsko diialnosti [A Managers Communication Skills as a Factor in the Success of Their Management Activities]. *Naukovi perspektyvy*. № 4(34) 2023. S. 174-184. DOI.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-174-184
- Khvatova O. H. Komunikatyvna kompetentnist kerivnyka yak faktor uspishnosti yoho upravlinsko diialnosti [A Managers Communication Skills as a Factor in the Success of Their Management Activities]. *Naukovi perspektyvy*. № 4(34) 2023. S. 174-184

Надійшла до редколегії: 01.02.2026 / Рецензовано 30.03.2026 / Прийнято до друку 29.04.2026 / Доступно онлайн 30.05.2026

Приклад цитування:

Петрова, І., Слюсар А. (2026). Комунікативна компетентність керівників судово-експертної установи як провідна складова їх управлінської діяльності. *Архів кримінології та судових наук*. 1 (13). 105-114. DOI: <https://doi.org/10.32353/acfs.13.2026.08>