

Бібліографічний опис статті:

Шепелев В. С., Вдовенко Н. М. Еволюція наукових поглядів на організаційний та економічний механізм забезпечення транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 105-109.

Shepelev V., Vdovenko N. The evolution of scientific approaches to the organizational and economic mechanisms for ensuring transport services for agricultural producers. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 2, pp. 105-109.

УДК: 005.95:005.57:331.101.264; JEL classification: M12, M14, D74

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-25>

САЗОНОВА Тетяна Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, <https://orcid.org/0000-0003-1454-5135>
ТЕРЕЩЕНКО Вероніка Сергіївна, здобувачка вищої освіти, <https://orcid.org/0009-0009-8413-6688>
АВРАМЕНКО Владислава Русланівна, здобувачка вищої освіти, <https://orcid.org/0009-0005-1368-7467>

ЕФЕКТИВНИЙ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНДИКАТОР СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА

Сазонова Т. О., Терещенко В. С., Авраменко В. Р. Ефективний конфлікт-менеджмент як індикатор соціально відповідальної поведінки керівника підприємства.

У статті розглянуто сутність ефективного конфлікт-менеджменту як ключового індикатора соціально відповідальної поведінки керівника підприємства в динамічних та кризових умовах сучасності, що характеризуються безпрецедентною невизначеністю та підвищеними ризиками. Підкреслено, що ефективне врегулювання конфліктів стає не просто функціональним обов'язком, а моральним та стратегічним імперативом для забезпечення психологічного комфорту, збереження продуктивності та стабільності персоналу. Для досягнення поставленої мети та всебічного аналізу проблеми застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу були використані для узагальнення теоретичних засад комунікаційної компетентності, соціальної відповідальності та конфлікт-менеджменту, а також для формування цілісного уявлення про їх взаємозв'язок. Системний підхід дозволив розглянути конфлікт-менеджмент як інтегративний елемент ширшої системи управління персоналом та корпоративної соціальної відповідальності. Методи дедукції та індукції використовувалися для формулювання загальних принципів ефективного конфлікт-менеджменту на основі окремих проявів та, навпаки, для деталізації конкретних інструментів та їх застосування в різних управлінських ситуаціях. Порівняльний аналіз дозволив зіставити різні підходи до визначення соціальної відповідальності керівника та її проявів у контексті управління конфліктами. Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад концепції соціальної відповідальності керівника шляхом інтеграції до неї ефективного конфлікт-менеджменту як визначального індикатора. Запропоновано розширене бачення ролі менеджера, який, керуючись принципами соціальної відповідальності, проактивно застосовує комунікаційні інструменти для запобігання деструктивним конфліктам та їх конструктивного врегулювання. Обґрунтовано, що така поведінка є стратегічним ресурсом для забезпечення психологічного комфорту персоналу, підвищення його лояльності, залученості та організаційної стійкості в умовах зовнішніх шоків, що є особливо актуальним для функціонування українських підприємств у період війни та післявоєнної відбудови. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на розробці конкретних методик оцінки рівня комунікаційної компетентності менеджерів з урахуванням аспектів конфлікт-менеджменту в умовах невизначеності.

Ключові слова: конфлікт-менеджмент, соціальна відповідальність, керівник, комунікаційна компетентність, управління персоналом, кризові комунікації, ефективність.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Управління персоналом підприємства в умовах війни – це надзвичайно складне та відповідальне завдання, що значно перевершує виклики мирного часу. Сучасні реалії висувають безпрецедентні вимоги як до ведення бізнесу, так і до професійної та особистісної поведінки керівників та персоналу загалом. Звичні управлінські підходи, орієнтовані на довгострокове планування та ретельне управління ризиками, виявляються малоефективними, враховуючи непередбачуваність воєнних дій та їх наслідків.

Сьогодні, з одного боку, керівники змушені оперативно приймати рішення в умовах невизначеності, лавірувати у мінливому бізнес-середовищі, підтримувати колектив та одночасно мотивувати його до розвитку. З іншого боку, персонал, що функціонує у нестабільних умовах, має швидко сприймати та реагувати на зміни, нарощувати власний потенціал. Ця динамічна та напружена ситуація створює сприятливе середовище для виникнення різноманітних конфліктів – від особистісних до міжгрупових та організаційних.

Саме в таких умовах конфлікт-менеджмент з боку керівників виходить за рамки звичайної управлінської функції і стає невід'ємним елементом їхньої соціальної відповідальності перед колективом. Ефективне управління конфліктами в умовах війни – це не просто вирішення розбіжностей, а забезпечення психологічної стабільності, підтримка морального духу та збереження продуктивності праці персоналу, який щодня стикається з особистими та професійними труднощами. Здатність керівника відповідально та вчасно врегулювати конфлікти є проявом турботи про добробут співробітників та збереження людського капіталу підприємства в умовах безпрецедентних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах сучасних викликів, зокрема спричинених

воєнною агресією, проблема ефективного управління персоналом набуває особливої гостроти та складності. Питання соціальної відповідальності бізнесу, яке є наскрізним у контексті стійкого розвитку, активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Так, Керолл А. В. [1] та Нафі Дж. [2] аналізують еволюцію та різні типи КСВ, підкреслюючи її багатогранність та характеризуючи ознаки соціально відповідальної поведінки керівництва компаній. Оваденко В. [3], Камишнікова Е. В. [4], Попадюк О. В. та Лучик О. І. [5], Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. [6], Лонтенко О. та Ільєнко А. [7], Лисенко С. М. та Турчин С. С. [8], а також Юр І. [9] розглядають формування, принципи, механізми та сучасні тенденції розвитку КСВ в Україні, зокрема соціальної відповідальності керівників підприємств.

В умовах воєнного стану, як зазначає Баранецька А. Д. [10], КСВ набуває нового виміру, перетворюючись на концепцію ретрансляції суспільних цінностей. У цьому контексті управління конфліктами в колективі стає не просто управлінською навичкою, а ключовим елементом соціальної відповідальності керівника. Сучасне бізнес-середовище, особливо в Україні, характеризується підвищеним рівнем невизначеності та ризиків, що створює сприятливе підґрунтя для виникнення конфліктів різного рівня. Як показує Матюга Л. М. [11], управління соціальною відповідальністю керівника безпосередньо впливає на організаційний клімат та ефективність.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити складові соціально-відповідальної поведінки менеджменту підприємства відносно персоналу з акцентом на їхньому вмінні ефективно управляти конфліктами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи сучасні тенденції розвитку соціальної

¹Полтавський державний аграрний університет

відповідальності менеджменту підприємства на основі опрацювання ряду досліджень [7, с. 92-98; 9; 12], можемо виокремити такі напрями розвитку (рис. 1).

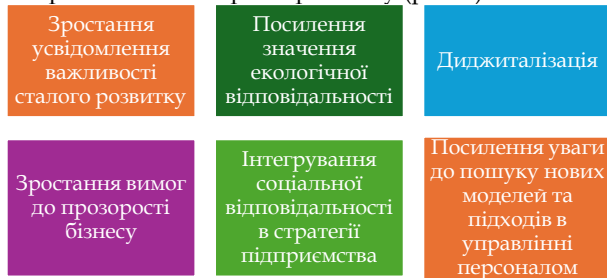


Рис. 1. Тенденції та напрями розвитку соціальної відповідальності менеджменту підприємства

Джерело: власна розробка.

Управління конфліктами та запобігання їх деструктивним формам є не просто вимогою до професійної ефективності менеджера, а й фундаментальним аспектом його соціальної відповідальності, що реалізується через функцію управління персоналом. Адже це демонструє зрілість лідера, його турботу про людей, здатність створювати здорове та продуктивне робоче середовище, що в кінцевому підсумку сприяє не лише успіху підприємства, а й загальному добробуту його працівників.

Уміння менеджменту реалізувати ефективний конфлікт-менеджмент на підприємстві є невід'ємною характеристикою соціально відповідальної поведінки менеджера з кількох ключових причин:

1) турбота про добробут та ментальне здоров'я персоналу. Соціально відповідальний менеджер розуміє, що його обов'язок – забезпечити не лише безпечні фізичні умови праці, а й здорове психологічне середовище. Ефективне управління конфліктами мінімізує негативний вплив на психічне здоров'я співробітників, демонструючи турботу про їхній добробут;

2) підтримка продуктивності та ефективності. Соціально відповідальний та орієнтований менеджер усвідомлює свій обов'язок перед усіма стейкхолдерами (власниками, клієнтами, суспільством) забезпечувати стабільну та ефективну діяльність компанії, а запобігання конфліктам є прямим шляхом до цього;

3) формування довіри та позитивного мікроклімату. Вміле вирішення конфліктів, що ґрунтується на справедливості, неупередженості та прозорості, зміцнює довіру до менеджера та підприємства загалом. Це формує позитивний мікроклімат, де люди почуваються захищеними, цінними та готовими до співпраці. Довіра – основа для ефективного командної роботи та стабільних трудових відносин, що є важливою частиною соціальної відповідальності;

4) справедливість та рівність – соціально відповідальний менеджер прагне забезпечити справедливе ставлення до всіх працівників. Управління конфліктами вимагає неупередженого підходу, вислуховування всіх сторін, пошуку компромісів та прийняття рішень, що ґрунтуються на об'єктивних критеріях, а не на особистих симпатіях чи антипатіях. Це відображає прихильність менеджера до етичних принципів та соціальної справедливості всередині організації;

5) збереження людського капіталу, адже часті та не вирішені конфлікти можуть призвести до високої плинності кадрів. Тому менеджменту важливо усвідомити цінність кожного співробітника у вітчизняній ситуації обмеженості та відтоку кадрів;

6) відповідність етичним нормам та цінностям компанії. Уміння менеджера управляти конфліктами є прямим відображенням цих цінностей на практиці. Його поведінка стає прикладом для наслідування, сприяючи формуванню етичної корпоративної культури;

7) зниження репутаційних та правових ризиків. Менеджер, що формує власну поведінку на принципах соціальної відповідальності усвідомлює ці ризики та діє проактивно, щоб запобігти ескалації, захищаючи репутацію компанії та уникаючи можливих правових наслідків.

Розділяючи думку різних дослідників щодо неможливості існування соціуму без конфліктів, варто зазначити, що вони можуть виконувати як позитивні, так і негативні функції (рис. 2).



Рис. 2. Функції конфлікту в контексті діяльності підприємства. Джерело: сформовано на основі [9].

Тому менеджер, який прагне ефективно управляти конфліктами, має усвідомлювати той факт, що безконфліктності середовища досягнути не можливо й не потрібно, але демонструвати ефективні стратегії комунікацій у конфлікті – це прямий його обов'язок.

Досліджуючи особливості виникнення конфліктів в сучасних умовах на вітчизняних підприємствах, нами було виявлено, що їх причини досить різноманітні, але досить універсальними є причини, які загострюють конфлікти або ж ведуть до їх неефективного вирішення:

1) неналежний, деструктивний зворотний зв'язок або ж його відсутність;

2) неефективні комунікативні моделі;

3) недостатній розвиток навички активного слухання;

4) невміння здійснювати медіацію конфлікту.

Зворотний зв'язок відіграє важливу роль у налагодженні конструктивної взаємодії в колективі, а також у системі забезпечення розвитку не лише персоналу, але й підприємства загалом. З огляду на зазначене та на специфіку сьогоденних умов трудової діяльності, психологічної збудженості та тривожності вважаємо досить ефективною моделлю надання зворотного зв'язку – модель STAR (Situation, Task, Action, Result). Вона допомагає структурувати розмову таким чином, щоб працівник чітко розумів, яку саме ситуацію ви обговорюєте, яке завдання перед ним стояло, які конкретні дії він вчинив, до якого результату це призвело. Кожен елемент моделі відіграє важливу роль (табл. 1).

STAR має переваги використання, серед яких: конкретність, адже допомагає уникнути нечітких, суб'єктивних оцінок; контекстуальність – забезпечує розуміння ситуації, відносно якої відбувається зворотний зв'язок; фокус на поведінці, адже оцінюються конкретні дії, а не особистість; результативність – підкреслюється зв'язок між діями та їхніми наслідками; структурованість – передбачає надання зворотного зв'язку за схемою; сприяє взаєморозумінню. Враховуючи ці переваги, можна стверджувати, що цей підхід є потенційним запобіжником конфлікту, адже сприяє прозорості не лише у системі «дія – наслідок», але й відносно взаємних очікувань сторін, крім того є проявом підтримуючого лідерства, що в умовах сьогодення є досить ефективним.

Також одночасно як засіб попередження конфліктів, а також як інструмент ефективного його

вирішення, важливо застосовувати техніку активного слухання та «Я-повідомлення» (табл. 2).

Таблиця 1

Зміст моделі STAR

Складова	Фокус	Мета	Примітка
«S» Situation (Ситуація)	Що відбулося? Де це сталося? Коли це сталося? Хто був залучений?	Надати чітке та конкретне розуміння контексту, щоб працівник міг ідентифікувати ситуацію, про яку йдеться, згадати деталі своєї поведінки	Варто уникати загальних фраз та розмитих описів
«T» Task (Завдання)	Що потрібно було зробити? Які були вимоги?	Допомогти працівнику згадати, які саме цілі він мав досягти в цій ситуації, і зрозуміти, як його дії співвідносяться з очікуваним результатом	-
«A» Action (Дія)	Що саме було зроблено? Як було зроблено? Які кроки було вжито?	Це ключовий елемент моделі, який фокусується на конкретній поведінці працівника	Варто бути максимально описовими, об'єктивними, уникати оціночних суджень
«R» Result (Результат)	Яким був результат дій? Який вплив це мало? Які висновки можна зробити?	Показати працівнику прямий зв'язок між його діями та їхніми результатами. Це допомагає усвідомити ефективність своєї поведінки або необхідність її корекції.	Варто бути точним, лаконічним, підкріплювати фактами власні пояснення

Джерело: сформовано на основі [13; 14].

Таблиця 2

Топ-інструменти для попередження конфліктів на підприємстві

Інструмент	Характеристика
Активне слухання	
Опис	Техніка, при якій слухач повністю зосереджується на мові, щоб зрозуміти його повідомлення, емоції та наміри. Включає перефразування, уточнення, відображення почуттів
Обґрунтування	Допомагає уникнути інформаційних конфліктів, оскільки забезпечує точне сприйняття інформації. Зменшує ймовірність непорозуміння та формує відчуття, що людину почули.
Впровадження	Тренінги для всіх співробітників, регулярні практичні вправи на робочих нарадах, зворотний зв'язок щодо якості слухання
Техніка «Я-повідомлення»	
Опис	Спосіб висловлення своїх почуттів, потреб або проблем без звинувачення іншої сторони. Формула: «Я відчуваю (емоція), коли (конкретна поведінка), тому що (моя потреба/інтерес)».
Обґрунтування	Знижує захисну реакцію співрозмовника, переводить фокус з особистості на проблему, сприяє відвертій діалогі. Ефективно при міжособистісних конфліктах
Впровадження	Включення в комунікаційні тренінги, заохочення керівників використовувати цю техніку у повсякденній роботі
Техніка медіації	
Опис	Структурований процес врегулювання конфліктів за участю нейтрального посередника (медіатора), який допомагає сторонам дійти взаємоприйнятної рішення.
Обґрунтування	Знижує рівень ескалації конфліктів, допомагає зберегти професійні відносини. Особливо ефективна при конфліктах між підрозділами або окремими працівниками
Впровадження	Навчання внутрішніх HR, керівників основам медіації, створення груп підтримки для вирішення конфліктів, запрошення сертифікованих медіаторів для складних кейсів

Джерело: розроблено автором

Розглянуті техніки є не лише інструментами ефективної комунікації, а й чіткими індикаторами соціально відповідальної поведінки менеджера. Їх використання демонструє глибоку повагу до особистості співрозмовника, орієнтацію на діалог, прозорість у вирішенні конфліктів та готовність брати відповідальність за якість взаємодії в команді. Такі дії є проявом соціальної відповідальності, оскільки вони сприяють створенню безпечного комунікативного середовища; підтримують здоровий морально-психологічний клімат; зменшують напруження та ескалацію конфліктів; забезпечують залучення персоналу та довіру до керівництва.

Застосування цих технік у щоденній управлінській практиці підкреслює, що менеджер не лише виконує адміністративну функцію, а й діє як відповідальний лідер, який цінує гідність співробітників, дотримується принципів відкритості, рівності та етичного ставлення

до людей. Саме така поведінка є основою сталого розвитку організації та формування її позитивної репутації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах війни та постійної невизначеності ефективне управління конфліктами з боку керівників виходить за рамки виключно функціональних обов'язків і стає невід'ємним проявом їхньої соціальної відповідальності перед колективом. Це забезпечує не лише безперервність операційної діяльності, а й психологічну стійкість та добробут персоналу. Для покращення конфлікт-менеджменту та комунікацій необхідно системно впроваджувати такі інструменти: активне слухання, «Я-повідомлення» та техніки медіації. Це допоможе знизити деструктивність конфліктів, підвищити прозорість та ефективність взаємодії. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці конкретних методик оцінки комунікаційної компетентності менеджера в кризових умовах.

Література.

1. Carroll A. B. Corporate social responsibility: evolution of definitional construct. *Business and Society*. 1999. vol. 38. p. 268-295.
2. Zheng J. How can aspects of quality of life be incorporated into corporate social responsibility strategies to achieve work life balance? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2022. Vol. 14 No. 3, pp. 210-220. DOI: <https://doi.org/10.1108/WHAT-02-2022-0025>.
3. Оваденко В. Теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності в агробізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 275 – 281. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-48>.
4. Камишинікова Е. В. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: еволюція та сучасні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.59>.
5. Попадюк О. В., Луцик О. І. Принципи та механізми соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 235-246. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure36-38>.
6. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 56-64. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>.
7. Лонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 4 (71). С. 92-98. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/71/1002.pdf>.

8. Лисенко С. М., Турчин С. С. Практики корпоративної соціальної відповідальності в контексті стійкого місцевого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1012-1018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/169.pdf.
9. Юр І. Тенденції розвитку соціальної відповідальності ІТ-компаній в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-132>.
10. Баранецька А. Д. Корпоративна соціальна відповідальність як концепція ретрансляції суспільних цінностей в умовах війни: інформаційно-комунікаційний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2024. № 6. Том 35 (74). С. 350-361. DOI <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.6/54>.
11. Малуго Л. М. Управління соціальною відповідальністю керівника. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 162-165.
12. Дячун О. Соціальна відповідальність бізнесу: сучасні виклики та перспективи. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161835522.pdf>.
13. The STAR method. *National Careers Service*. URL: <https://nationalcareers.service.gov.uk/careers-advice/interview-advice/the-star-method>.
14. STAR Method. DDI. URL: <https://www.ddiworld.com/solutions/behavioral-interviewing/star-method>.

References.

1. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*, vol. 38, pp. 268-295.
2. Zheng, J. (2022). How can aspects of quality of life be incorporated into corporate social responsibility strategies to achieve work life balance? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 14, no. 3, pp. 210-220. <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2022-0025>.
3. Ovaenko, V. (2024). Teoretychni zasady formuvannya korporativnoi sotsialnoi vidpovidal'nosti v ahrobiznesi [Theoretical foundations for the formation of corporate social responsibility in agribusiness]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 3, pp. 275-281. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-48>.
4. Kamysnykova, E. V. (2020). Rozvytok kontseptsii korporativnoi sotsialnoi vidpovidal'nosti: evoliutsiia ta suchasni tendentsii [Development of the concept of corporate social responsibility: evolution and current trends]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.59>.
5. Popadiuk, O. V., & Luchyk, O. I. (2019). Printsypy ta mekhanizm sotsialnoi vidpovidal'nosti v umovakh stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Principles and mechanism of social responsibility in strategic enterprise management]. *Infrastruktura rynku*, no. 36, pp. 235-246. <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-38>.
6. Kuz'min, O. Ye., Stanasiuk, N. S., & Uholkova, O. Z. (2021). Sotsialna vidpovidal'nist' biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannya [Corporate social responsibility: concept, typology and formation factors]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 2(6), pp. 56-64. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>.
7. Lontenko, O., & Iliencko, A. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku sotsialnoi vidpovidal'nosti v upravlinni personalom [Current trends in the development of social responsibility in personnel management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. (71), pp. 92-98. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/71/1002.pdf>.
8. Lysenko, S. M., & Turchyn, S. S. (2017). Praktyky korporativnoi sotsialnoi vidpovidal'nosti v konteksti stiikoho mistsevoho rozvytku [Corporate social responsibility practices in the context of sustainable local development]. *Економіка і суспільство*, no. 13, pp. 1012-1018. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/169.pdf.
9. Yur, I. (2024). Tendentsii rozvytku sotsialnoi vidpovidal'nosti IT-kompanii v suchasnykh umovakh [Trends in the development of social responsibility of IT companies in modern conditions]. *Економіка та суспільство*, no. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-132>.
10. Baranetska, A. D. (2024). Korporativna sotsialna vidpovidal'nist' yak kontseptsii retransliatsii suspil'nykh tsinnostei v umovakh viiny: informatsiino-komunikatsiinyi aspekt [Corporate social responsibility as a concept of retranslating social values under war conditions: information and communication aspect]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Filolohiia. Zhurnalistyka*, vol. 35(74), no. 6, pp. 350-361. <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.6/54>.
11. Maliuha, L. M. (2014). Upravlinnia sotsialnoiu vidpovidal'nistiu kerivnyka [Management of social responsibility of a manager]. *Економіка і організація управління*, no. 1(17)-2(18), pp. 162-165.
12. Diachun, O. (n.d.). Sotsialna vidpovidal'nist' biznesu: suchasni vykyky ta perspektyvy [Corporate social responsibility: current challenges and prospects]. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/161835522.pdf>.
13. National Careers Service. (n.d.). *The STAR method*. Available at: <https://nationalcareers.service.gov.uk/careers-advice/interview-advice/the-star-method>.
14. DDI. (n.d.). *STAR Method*. Available at: <https://www.ddiworld.com/solutions/behavioral-interviewing/star-method>.

Abstract.

Sazonova T., Tereshchenko V., Avramenko V. *Affective conflict management as an indicator of socially responsible behavior of a company manager.*

The article examines the essence of effective conflict management as a key indicator of socially responsible behavior of an enterprise manager in dynamic and crisis conditions of modernity, characterized by unprecedented uncertainty and increased risks. It is emphasized that effective conflict resolution becomes not just a functional duty, but a moral and strategic imperative to ensure psychological comfort, preserve productivity, and personnel stability. To achieve the set goal and comprehensively analyze the problem, a complex of general scientific and special research methods was applied. Methods of analysis and synthesis were employed to generalize the theoretical foundations of communication competence, social responsibility, and conflict management, thereby forming a holistic understanding of their interrelationship. A systemic approach allowed considering conflict management as an integral element of a broader system of human resource management and corporate social responsibility. Methods of deduction and induction were employed to formulate general principles of effective conflict management, based on individual manifestations, and conversely, to detail specific tools and their applications in various management situations. Comparative analysis facilitated the examination of different approaches to defining a manager's social responsibility and its manifestations in the context of conflict management. The scientific novelty of the study lies in deepening the theoretical and methodological foundations of the concept of a manager's social responsibility by integrating effective conflict management as a key indicator. An expanded vision of the manager's role is proposed, where, guided by the principles of social responsibility, they proactively apply communication tools to prevent destructive conflicts and resolve them constructively. It is substantiated that such behavior serves as a strategic resource for ensuring the psychological well-being of personnel, increasing their loyalty, engagement, and organizational stability in the face of external shocks, which is especially relevant for the functioning of Ukrainian enterprises during the war and post-war reconstruction. Further research can focus on developing specific methods for assessing the level of managers' communication competence, considering aspects of conflict management in uncertain conditions.

Key words: conflict management, social responsibility, manager, communication competence, human resource management, crisis communications, effectiveness.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Сазонова Т. О., Терещенко В. С., Авраменко В. Р. Ефективний конфлікт-менеджмент як індикатор соціально відповідальної поведінки керівника підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 109-112.

Sazonova T., Tereshchenko V., Avramenko V. *Affective conflict management as an indicator of socially responsible behavior of a company manager. Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 2, pp. 109-112.

