

УДК 347.965:334.012.64

JEL Classification: C78; D74; J53; K41; L26; M14; O17

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-541-547>

МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

© 2025 СЕДАШОВА О. А., ОКУНЄВ І. С., СЕРГІЄНКО І. А.

УДК 347.965:334.012.64

JEL Classification: C78; D74; J53; K41; L26; M14; O17

**Седашова О. А., Окунєв І. С., Сергієнко І. А. Медіація як інструмент вирішення конфліктів
для малого та середнього бізнесу**

Стаття присвячена розкриттю медіації як інструменту вирішення конфліктів для малого та середнього бізнесу. Визначено, що медіація є ефективним методом вирішення конфліктів (особливо тих, які включають складні соціальні та емоційні проблеми) і дозволяє економічно ефективно вирішувати конфлікти, заощаджувати час і мінімізувати стресові ситуації. З'ясовано, що медіація є цінним інструментом для всіх видів бізнесу, зокрема малого та середнього. Розкрито переваги медіації для малого та середнього бізнесу, які полягають у отриманні вигоди від посередництва в ситуаціях, коли традиційний судовий процес не є життєздатним варіантом або потребує надто багато часу. Досліджено, що медіація дозволяє малому та середньому бізнесу вирішувати конфлікти швидше, зі зниженим рівнем стресу та меншими витратами порівняно з традиційними судовими процесами, які часто передбачають тривалі розгляди, високі судові збори та потенційні репутаційні втрати. Розкрито статус медіатора як нейтральної третьої сторони, що сприяє досягненню взаємоприйнятного рішення шляхом відкритого та чесного спілкування, активного слухання та застосування ефективних навичок вирішення проблем. Акцентовано, що процес медіації є привабливою альтернативою вирішення спорів, оскільки дозволяє сторонам зберегти ділові відносини та уникнути дорогих судових процесів. Визначено необхідність популяризації переваг медіації серед представників малого та середнього бізнесу, а також активного розвитку її застосування. Доведено, що медіація забезпечує неконфліктний підхід до вирішення конфліктів, що може бути особливо корисним для вирішення розбіжностей між діловими партнерами, співробітниками, постачальниками, клієнтами чи іншими зацікавленими сторонами. Розкрито, що медіація як інструмент вирішення конфліктів для малого та середнього бізнесу сприяє відкритому спілкуванню та розумінню, допомагає сторонам знайти спільну мову та працювати над взаємовигідним вирішенням.

Ключові слова: конфлікт, вирішення конфліктів, бізнес, медіація.

Бібл.: 14.

Седашова Оксана Анатолівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку, Бізнес Школа КРОК Університету економіки та права «КРОК» (вул. Табірна, 30-32, Київ, 03113, Україна)

E-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

Окунєв Ігор Сергійович – кандидат юридичних наук, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку, Бізнес Школа КРОК Університету економіки та права «КРОК» (вул. Табірна, 30-32, Київ, 03113, Україна)

E-mail: OkunieviS@krok.edu.ua

Сергієнко Інна Анатолівна – магістр, Бізнес Школа КРОК Університету економіки та права «КРОК» (вул. Табірна, 30-32, Київ, 03113, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6068-1343>

Sedashova O. A., Okuniev I. S., Serhienko I. A. Mediation as a Conflict Resolution Tool for Small and Medium-Sized Businesses

The article is devoted to revealing mediation as a tool for resolving conflicts for small and medium-sized businesses. It is determined that mediation is an effective method of resolving conflicts (especially those involving complex social and emotional issues) and allows for cost-effective conflict resolution, saving time and minimizing stressful situations. It is found that mediation is a valuable tool for all types of businesses, in particular small and medium-sized ones. The advantages of mediation for small and medium-sized businesses are revealed, which consist in obtaining the benefit of mediation in situations where traditional litigation is not a viable option, or litigation takes too much time. It is studied that mediation allows small and medium-sized businesses to resolve conflicts in less time, with less stress and with lower costs than traditional litigation, which can often involve lengthy trials, high court fees and potential damage to reputation. The status of the mediator is revealed, acting as a neutral third party who helps the parties reach a mutually acceptable solution through open and honest communication, active listening and effective problem-solving skills. It is emphasized that the mediation process is an attractive option for resolving disputes and allows both parties to maintain business relationships and avoid costly legal battles. The need to highlight the benefits of mediation for representatives of small and medium-sized businesses and actively develop the use of mediation is identified. It is proven that mediation provides a non-conflict approach to conflict resolution, which can be especially useful for resolving disagreements between business partners, employees, suppliers, customers or other stakeholders. It is revealed that mediation as a conflict resolution tool for small and medium-sized businesses promotes open communication and understanding, helps the parties find common ground and work on a mutually beneficial solution.

Keywords: conflict, dispute resolution. business, mediation.

Bibl.: 14.

Sedashova Oksana A. – Candidate of Sciences (Pedagogy), Associate Professor of the Department of Management and Innovative Development, KROK Business School of the KROK University (30-32 Tabirna Str., Kyiv, 03113, Ukraine)

E-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

Okuniev Igor S. – Candidate of Sciences (Law), Associate Professor of the Department of Management and Innovative Development, KROK Business School of the KROK University (30-32 Tabirna Str., Kyiv, 03113, Ukraine)

E-mail: OkunievIS@krok.edu.ua

Serhienko Inna A. – Master, KROK Business School of the KROK University (30-32 Tabirna Str., Kyiv, 03113, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6068-1343>

Конфлікти існували й існують на всіх рівнях взаємодії: особистісному, міжособистісному, в тому числі і на рівні громади чи освітнього простору тощо. Проте сьогодні, у час повномасштабної російсько-української війни, подолання її економічних та соціальних наслідків, можливого підвищення тарифів та перманентних реформ у сфері місцевого самоврядування, як у сфері освіти, охорони здоров'я, земельних та інших правовідносин, не могли не поглибити та розширити сфери та причини їх виникнення. Такими причинами можуть бути нечіткі правила взаємодії, різні обставини, різна швидкість просування реформ та їх неузгодженість між собою, політичні чинники, протидія змінам з боку місцевих еліт, недостатній рівень інформування членів спільнот з боку органів влади тощо [12].

При цьому важливо пам'ятати, що подальший особистий розвиток та розвиток громади залежить від спроможності всіх суб'єктів взаємодії виробити та застосовувати належні механізми для ефективного вирішення та запобігання таким конфліктам і суперечностям на місцях. Ніхто не скасовував аксіоми: скільки людей – стільки думок! Тому не дивно, що інтереси різних людей вступають в протиріччя один з одним. Різниця у сприйнятті часто

призводить до того, що люди не погоджуються один з одним щодо, на перший погляд, звичних речей. Ця незгода виникає, коли ситуація дійсно має конфліктний характер. Конфлікт визначається тим, що свідоме поведінка однієї зі сторін (особистості або групи) порушує інтереси іншої сторони. Крім того, як показує досвід, судова тяганина щодо вирішення цих спорів пов'язана з великими витратами часу і фінансових ресурсів. І часто трапляється так, що потенційна користь від перемоги в суді виявляється неспівмірною з витратами та докладеними зусиллями [12].

Одним із найбільш обговорюваних питань в українських юридичних та економічних колах є актуальність медіації у вирішенні конфліктів, особливо конфліктів, які виникають у малому та середньому бізнесі. Завдяки своїй популярності та доведеній ефективності в усьому світі медіація вважається однією з найефективніших форм вирішення спорів. Сьогодні у типовому діловому середовищі конфлікт може виникнути між різними сторонами: як всередині компанії між працівниками та групами, так і зовні – зокрема, з клієнтами, партнерами, контрагентами. За відсутності процесу посередництва більшість конфліктів загострюється та може призвести до судових позовів або арбі-

тражу, що може бути дорогим і трудомістким для обох сторін. Медіація – це альтернативний метод вирішення спорів, який є відносно швидким, менш дорогим і забезпечує гнучку основу для вирішення спорів обох сторонам таким чином, щоб вони могли підтримувати ділові відносини. Медіація дає можливість сторонам знайти взаємоприйнятне вирішення конфлікту, що є вирішальним аспектом для малого та середнього бізнесу, особливо якщо вони хочуть залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Вивчення наукової літератури, а саме праць Д. Гринь, Д. Кривенко [3], В. Ляшенко, Г. Толмачова, О. Островської, О. Фенько та інших дозволило дійти висновків, що медіація починає набувати все більшої популярності в діловому світі України, оскільки доведено, що вона є ефективним способом вирішення широкого кола спорів, у тому числі спорів щодо контрактів, спорів щодо інтелектуальної власності та трудових спорів.

В останні роки використання медіації розширюється і охоплює міжнародні спори за участю компаній з різних країн, що, своєю чергою, створює зростаючий попит на послуги медіації. Особливо це є важливим і показовим у спорах, конфліктах за участю учасників малого та середнього бізнесу. Саме через це питання актуальності, історії та ефективності медіації у вирішенні спорів в Україні для малого та середнього бізнесу потребують подальшого висвітлення.

Мета наукового дослідження полягає у тому, щоб розкрити сутність та переваги медіації як інструменту вирішення конфліктів для малого та середнього бізнесу.

У статті використовувалися теоретичні методи, зокрема загальні методи наукового аналізу. Діалектичний метод використано щодо розкриття сутності медіації як інструменту вирішення конфліктів. Метод історичного аналізу використовувався щодо виявлення тенденцій становлення медіації у світі, та в Україні, зокрема. Методи дедукції та індукції застосовано при формуванні переваг та ризиків проведення медіації. Метод опису використано для виявлення переваг використання медіації для вирішення конфліктів у сфері діяльності малого та середнього бізнесу.

Медіація як форма альтернативного вирішення спорів, має довгу та багату історію, яка сягає давніх цивілізацій, таких як Месопотамія, Єгипет та Індія. Ранні форми медіації передбачали використання нейтральних третіх сторін, щоб допомогти сторонам, залученим у суперечку, знайти справедливе та взаємоприйнятне рішення. Посередники часто були мудрими старійшинами, релігійними

лідерами або шанованими членами громади, які мали повноваження та відповідальність сприяти справедливому результату. У Месопотамії, наприклад, система посередництва була створена на початку 2-го тисячоліття до нашої ери, коли суперечки розслідувалися та вирішувалися групою старійшин, відомих як калумму [8, с. 11–13; 9, с. 27–28]. Вони збирали докази та вислуховували аргументи залучених сторін, а потім ухвалювали обов'язкове рішення, якого повинні були дотримуватися обидві сторони. Хоча ця система не була настільки формалізована, як сучасні медіаційні практики, вона слугувала засобом вирішення суперечок і уникнення насильства. У Стародавній Греції застосовували працю посередників (*proxenetas*) для розгляду спірних справ. В античній Греції часто дрібні спори вирішувалися спеціальним судом посередників-дітетів, які обирались з сумлінних та найрозумніших громадян полісу задля вирішення позовів за згодою сторін у складі із трьох або більше осіб. Діетети намагалися примирити сторони та закінчити справу «полюбовно», проте якщо не вдавалося це, то, вислухавши показання обох сторін, вони вирішували справу так сказати «по совісті», а сторони повинні були беззастережно дотримуватись прийнятого ними рішення [13, с. 18–23].

Подібним чином у стародавньому Єгипті відправлення правосуддя в основному базувалося на посередництві. Перші письмові згадки про посередництво в Єгипті свідчать про те, що воно використовувалося як форма вирішення суперечок ще за Другої династії, приблизно в 2890 р. до н. Суперечки часто вирішувалися колегією з п'яти суддів, які вислуховували сторони й ухвалювали рішення, яке мало юридичну силу [10, с. 89–91].

В Індії медіація також має довгу історію. Індієтський епос «Махабхарата», який датується приблизно 400 роком до нашої ери, описує форму посередництва, відому як «санграмапарья» або «військові врегулювання», під час якої суперечки вирішувалися шляхом переговорів, а не відкритого конфлікту. Ця система базувалася на ідеї, що краще досягти взаємоприйнятного рішення, ніж вступати у відкриту битву [11, с. 25–29].

У Стародавньому Римі існував так званий принцип Таліону – «око за око», «зуб за зуб», тобто потерпілий здійснював самосуд, при цьому він брався під захист своєю родиною або своїм племенем, та міг завдати кривдникові шкоди у розмірі, що не перевищувала заподіяний збиток. Така ситуація, коли будь-який спір у племені призводив до застосування насильства, каліцтва, вбивства, підривала життєздатність, загрожувала самому існуванню племені і тому ставала

неприйнятною. Отже, з'являються перші примирителі, роль яких беруть на себе вожді й старійшини – найбільш авторитетні члени племені завдяки своєму віку та особистим якостям. У таких спосіб у первісному суспільстві запобігали поширенню насильства та забезпечували виживання. Основною метою посередництва того періоду було не відплата по заслугах, а підтримання миру і порядку. Щодо відновлення справедливості, то це завдання було другорядним. Вождь і старійшина одночасно були і посередником і арбітром. Слід зазначити, що, на відміну від сучасного інституту посередництва, у той період нейтральна третя особа могла нав'язати сторонам своє рішення. Таким чином, внаслідок застосування примусу, спори часто вдавалися закінчити миром, але не обов'язково на умовах, що цілком задовольняли сторони. Ця мета досягалася не тільки за допомогою переговорів між кланами, але і на зборах громади, які скликалися для розгляду спорів. Проте, юрисдикція таких зборів повністю залежала від волі сторін, причому вони завжди могли й не підкоритися його рішенням, тобто третейським судом ця процедура не була. Водночас ця форма врегулювання спорів являла собою лише зародки процедури примирення. Вона ще не була справжньою процедурою примирення, оскільки як під час переговорів, так і в зборах сторони вели себе вкрай вороже, були налаштовані на те, щоб не робити жодних поступок, нічого не забувати і не прощати. Однак цінність зборів общини полягала в тому, що вони дозволяли сторонам знайти більше довіри один до одного, оскільки взаємини між кланами того часу будувалися за принципом «свій-чужий». Загалом взаємна недовіра було загальним правилом, а добра воля сторін надати свої розбіжності зборам общини свідчила про їх здатність до конструктивних переговорів [14, с. 114].

В Європі у добу раннього середньовіччя за умов розвалу римської імперської влади медіація та посередництво стали основними способами врегулювання конфліктів. Цей перехідний період навіть називали добою медіації. В умовах руйнування механізмів правосуддя посередництвом у врегулюванні конфліктів здійснювала церква, яка заснувала періоди перемир'я (основні релігійні свята та неділя). Вона відновила практику медіації. Історичною фігурою у цьому плані став Микола з Флю, медіація якого врятувала його країну від розпаду, а людей – від громадянської війни. Окрім того, результатом медіації була Станська конвенція 1481 р., що врегулювала спірні питання прийняття до конфедерації її членів і відносин між ними [13, с. 18–23].

В англо-саксонський період у праві середньовічної Англії, при вирішенні спорів у судовому чи арбітражному порядкух сторони мали право спочатку врегулювати спір за участі медіаторів (ними часто ставали судді) та укласти угоду (amicable agreement) [13, с. 18–23].

Варто зазначити, що елементи примирення, посередництва та відновного правосуддя простежуються також в Україні ще за часів Київської Русі. Спочатку вони мали суспільний некаральний характер впливу на правопорушника, які перепліталися із дохристиянськими звичаями, політичними практиками і релігійними нормами, що полягали у компенсації завданої правопорушником шкоди, процедурах побратимства та хресного цілування, якими і закріплювалося та завершувалося укладення примирної угоди. Судячи з джерел права мирові угоди, усунення завданої шкоди та відновна відповідальність були явищем поширеним щодо приватних відносин від сторонами спору [13, с. 18–23].

В Україні вперше медіація була запроваджена в 1990-х роках, після розпаду Радянського Союзу. Медіація розглядалася як альтернатива зверненню до суду і допомогла створити більш ефективну та доступну систему правосуддя. У перші роки після запровадження медіації в Україні основна увага приділялася просуванню медіації як інструменту вирішення спорів у судових справах. З тих пір медіація розвинулась і включає позасудову медіацію, а також інші методи альтернативного вирішення спорів.

Загалом, ці ранні форми посередництва дають захоплююче уявлення про способи, якими культури в усьому світі знаходили шляхи вирішення суперечок поза традиційною правовою системою. Хоча практика могла змінитися з часом, основні принципи медіації, такі як нейтралітет, конфіденційність і добровільність участі, залишилися незмінними та продовжують сприяти розвитку медіації як форми альтернативного вирішення спорів сьогодні.

Дослідження, проведене Українською юридичною академією, показало, що медіація є найпопулярнішим способом вирішення спорів для малого та середнього бізнесу, при цьому понад 60 % респондентів вказали медіацію як спосіб, якому вони віддають перевагу [2].

Інші дослідження показали, що медіація є одним із найпоширеніших методів вирішення спорів в Україні, причому понад третина компаній, які відповіли, повідомили про використання медіації для вирішення спорів. Дослідження також виявило, що рівень використання медіації був вищим серед мен-

ших компаній, аніж серед великих, що свідчить про те, що медіація може бути особливо придатною для вирішення спорів за участю малого та середнього бізнесу [1, с. 92–95; 5].

На додаток до цих досліджень і звітів, неофіційні дані свідчать про те, що медіація широко визнана як цінний інструмент для вирішення спорів за участю малого та середнього бізнесу в Україні. Декілька центрів медіації в Україні [5] пропонують спеціалізовані програми та тренінги для задоволення конкретних потреб малого та середнього бізнесу, і медіація часто включається як обов'язковий або бажаний метод вирішення спорів у договорах та угодах за участю малого та середнього бізнесу.

Розглядаючи типологію медіації, звернемо увагу на її три форми за ступенем доброї волі залученості:

- ✦ *добровільна медіація*. Це найпоширеніший тип медіації, який передбачає добровільну згоду двох або більше сторін брати участь у медіації. Сторони можуть обрати свого медіатора та встановити умови медіації;
- ✦ *примусове посередництво*. Цей тип посередництва використовується, коли суд або інший орган вимагає від сторін участі в посередництві як умови для розгляду позову чи іншого судового процесу;
- ✦ *спільне право*. Ця форма медіації передбачає спільну роботу сторін за допомогою медіатора для вирішення їхніх суперечок без традиційного судового розгляду.

Такі форми присутні в законодавстві різних країн світу. Високий рівень розвитку культури мирного вирішення спорів через впровадження медіації в успішних країнах (США, Велика Британія, Канада, Нідерланди, Австралія, Німеччина, Скандинавські країни, Сінгапур) забезпечений тим, що державні програми цих країн заохочують використання медіації у бізнесі, праці, екологічних питаннях [4, с. 12]. Розглянемо переваги та ризики використання медіації для малого та середнього бізнесу.

Серед плюсів медіації виділимо такі:

1. *Економічна ефективність*. Медіація може бути економічно ефективним способом вирішення конфліктів порівняно з традиційним судовим розглядом.
2. *Економія часу*. Медіація може бути швидшим способом вирішення конфліктів порівняно з традиційним судовим розглядом, який може тривати місяцями чи навіть роками.

3. *Конфіденційність*. Медіація дозволяє сторонам зберігати конфіденційність деталей спору, що може бути важливим для репутації ділових партнерів або клієнтів.
4. *Гнучкість*. Медіація дозволяє сторонам пристосувати рішення до своїх конкретних потреб і може допомогти сторонам знайти нові креативні рішення, які можуть бути неможливими в традиційних умовах судового розгляду.
5. *Контроль*. Медіація дозволяє сторонам бути більш залученими в процес, впливати і більше контролювати результат, що є важливим для побудови довіри та підтримки відносин.
6. *Побудова стосунків*. Медіація може допомогти сторонам налагодити або зміцнити стосунки. Це спонукає їх працювати разом і знаходити взаємовигідний результат.

Серед ризиків проведення медіації виділимо таке:

1. *Відсутність достатнього ступеня довіри до медіації в Україні*. Недостатньо підтримана і популяризована на рівні держави медіація може вимагати багато часу на перемовини і формування довіри перед тим, як медіація буде замовлена.
2. *Витрати*. Хоча медіація може бути економічно ефективним порівняно з судовим розглядом, воно все одно може бути фінансово затратним, і сторонам може знадобитися найм професійного медіатора чи інших експертів для участі в процесі. Тут також потрібні розумний підхід та пояснення, скільки коштують послуги, чому стільки, скільки вони будуть триватимуть у часі.
3. *Відсутність зобов'язань*. На відміну від судового розгляду, результатом якого можуть бути ухвали суду, що підлягають виконанню, медіація не обов'язково має обов'язкову юридичну силу. Це означає, що сторони можуть не відчувати себе зобов'язаними виконувати рішення, досягнуте під час медіації, що може бути недоліком у деяких випадках.
4. *Непорозуміння*. Якщо сторони не висловлюють чітко свої позиції або медіатор не сприяє ефективному спілкуванню, сторони можуть неправильно зрозуміти позиції або цілі одна одної, що може призвести до менш задовільного результату.
5. *Різниця у владі*. Медіація може бути не ефективним або прийнятним підходом,

якщо одна сторона має значно більше влади чи ресурсів, ніж інша, оскільки це може призвести до залякування або неправомірного впливу.

Варто сказати про те, що якість процесу медіації, зокрема при роботі з малими та середніми підприємствами, залежить від якості підготовки та досвіду бізнес-медіатора, який має володіти певними навичками медіатора – від процесуального розуміння медіації, конфліктологічної та комунікативної компетентності, а також готовності до пост-медіаційного завершення процесу. Окрім цього, ефективне спілкування, емпатія та розуміння є критично важливими характеристиками успішної медіації, і малі та середні підприємства мають можливість розвивати та вдосконалювати ці навички з часом через повторне залучення до медіації [7, с. 35–38; 6, с. 182–185].

Підсумовуючи, медіація не завжди є панацеєю для всіх типів конфліктів, однак залишається цінним інструментом для малих і середніх підприємств з метою вирішення широкого кола конфліктів і спорів. Медіація може забезпечити практичний, економічно ефективний підхід до вирішення конфліктів, який економить час, а також сприяє відкритому спілкуванню, співпраці та примиренню між сторонами.

ВИСНОВКИ

Отже, медіація є вкрай ефективним методом вирішення конфліктів, особливо тих, які включають складні соціальні та емоційні проблеми. Медіація є не тільки економічно ефективною, але також може заощадити час і мінімізувати стресові ситуації.

Медіація є цінним інструментом для всіх видів бізнесу, малий і середній бізнес може отримати особливу вигоду від цього в ситуаціях, коли традиційний судовий процес не є життєздатним варіантом або судовий процес потребує занадто багато часу. Медіація дозволяє малому та середньому бізнесу вирішувати конфлікти за менший час, з меншим стресом і з нижчими витратами, ніж традиційні судові процеси, які часто можуть передбачати тривалі судові розгляди, високі судові збори та потенційну шкоду для репутації. Медіатор виступає як нейтральна третя сторона, яка допомагає сторонам досягти взаємоприйняттого рішення шляхом відкритого та чесного спілкування, активного слухання та ефективних навичок вирішення проблем. Це робить процес медіації привабливим варіантом вирішення суперечок, що дозволяє обом сторонам підтримувати ділові відносини та уникати дорогих судових баталій.

Таким чином, потрібно показувати переваги медіації для представників малого та середнього бізнесу, активно розвивати використання медіації. Медіація забезпечує неконфліктний підхід до вирішення конфліктів. Це може бути особливо корисним для вирішення розбіжностей між діловими партнерами, співробітниками, постачальниками, клієнтами чи іншими зацікавленими сторонами. Сприяючи відкритому спілкуванню та розумінню, медіація допомагає сторонам знайти спільну мову та працювати над взаємовигідним вирішенням. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Гринь Д. В. Місце медіації в системі альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2021. Вип. 68. С. 91–95.
- Державна експертна група з питань альтернативного вирішення спорів в Україні. «Річний звіт за 2018 рік: вирішення спорів в Україні» // Право-Justice. URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/615/5ac/7a6/6155ac7a6e5a3765926585.pdf>
- Кривенко Д. Є. Ознаки медіації як способу вирішення трудових спорів. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2020. № 39. С. 143–153.
- Ляшенко В. І., Толмачова Г. Ф. Підтримка бізнесу щодо дотримання екологічних вимог в умовах критичного стану довкілля. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (63). С. 4–13.
- Український центр медіації. URL: <http://www.ukrmediation.com.ua/ua/>
- Менів Л. Д. Урегулювання трудових спорів шляхом медіації. *Науковий вісник УжНУ*. 2022. Вип. 71. С. 181–185.
- Островська О. А., Фінько О. Л. Медіація як альтернативний спосіб урегулювання конфліктів та консалтингова послуга. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 34–38.
- Luthin R. W. Mediation in the Ancient Near East. *Journal of the International Center for Settlement of Industrial Disputes*. 1979. Vol. 55. P. 11–31.
- Lloyd G. E. C. Dispute Resolution in Ancient Mesopotamia. *Journal of the International Center for Settlement of Industrial Disputes*. 1987. Vol. 68. P. 25–31.
- Kaldor M. R. The Administration of Justice in Ancient Egypt. *Journal of the International Center for Settlement of Industrial Disputes*. 1970. Vol. 37. P. 89–99.
- Henderson J. E. L. Mediation in the Hindu Epics. *Journal of the International Center for Settlement of Industrial Disputes*. 1991. Vol. 73. P. 25–39.
- Гаврилук Р. Медіація як ефективний інструмент вирішення конфліктів // Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

ча, 2024. URL: <https://www.chnu.edu.ua/media/nzmnduy1/mediatsiya-yak-efektyvnyy-instrument-vyrishennya-konfliktiv.pdf>

13. Турлай О. Історичні аспекти виникнення медіації як форми захисту прав інтелектуальної власності. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. Вип. 4. С. 18–23.
14. Красіловська З. В. Історичні передумови виникнення та розвитку інституту медіації. *Молодий вчений*. 2015. № 6 (3). С. 114–119.

REFERENCES

- “Derzhavna ekspertna hrupa z pytan alternatyvnoho vyrishennia sporiv v Ukraini. «Richnyi zvit za 2018 rik: vyrishennia sporiv v Ukraini»” [State Expert Group on Alternative Dispute Resolution in Ukraine. “Annual Report for 2018: Dispute Resolution in Ukraine”]. Pravo-Justice. <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/615/5ac/7a6/6155ac7a6e5a3765926585.pdf>
- Havryliuk, R. “Mediatsiia yak efektyvnyi instrument vyrishennia konfliktiv” [Mediation as an Effective Tool for Resolving Conflicts]. Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yuriia Fedkovycha, 2024. <https://www.chnu.edu.ua/media/nzmnduy1/mediatsiya-yak-efektyvnyy-instrument-vyrishennya-konfliktiv.pdf>
- Henderson, J. E. L. “Mediation in the Hindu Epics”. *Journal of the International Center for Settlement of Industrial Disputes*, vol. 73 (1991): 25-39.
- Hryn, D. V. “Mistse mediatsii v systemi alternatyvnykh sposobiv vyrishennia indyvidualnykh trudovykh sporiv” [The Place of Mediation in the System of Alternative Methods of Resolving Individual Labor Disputes]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, no. 68 (2021): 91-95.
- Kaldor, M. R. “The Administration of Justice in Ancient Egypt”. *Journal of the International Center for Settlement of Industrial Disputes*, vol. 37 (1970): 89-99.
- Krasilovska, Z. V. “Istorychni peredumovy vynyknennia ta rozvytku instytutu mediatsii” [Historical Prerequisites for the Emergence and Development of the Institution of Mediation]. *Molodyi vchenyi*, no. 6(3) (2015): 114-119.
- Kryvenko, D. Ye. “Oznaky mediatsii yak sposobu vyrishennia trudovykh sporiv” [Signs of Mediation as a Method of Resolving Labor Disputes]. *Aktualni problemy prava: teoriia i praktyka*, no. 39 (2020): 143-153.
- Liashenko, V. I., and Tolmachova, H. F. “Pidtrymka biznesu shchodo dotrymanna ekolohichnykh vymoh v umovakh krytychnoho stanu dovkillia” [Supporting Businesses in Complying with Environmental Requirements in a Critical Environmental Situation]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1(63) (2021): 4-13.
- Lloyd, G. E. C. “Dispute Resolution in Ancient Mesopotamia”. *Journal of the International Center for Settlement of Industrial Disputes*, vol. 68 (1987): 25-31.
- Luthin, R. W. “Mediation in the Ancient Near East”. *Journal of the International Center for Settlement of Industrial Disputes*, vol. 55 (1979): 11-31.
- Meniv, L. D. “Urehuliuvannia trudovykh sporiv shliakhom mediatsii” [Settlement of Labor Disputes Through Mediation]. *Naukovyi visnyk UzhNU*, no. 71 (2022): 181-185.
- Ostrovska, O. A., and Finko, O. L. “Mediatsiia yak alternatyvnyi sposib urehuliuvannia konfliktiv ta konsaltnhova posluha” [Mediation as an Alternative Method of Conflict Resolution and Consulting Service]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 21 (2018): 34-38.
- Turlai, O. “Istorychni aspekty vynyknennia mediatsii yak formy zakhystu prav intelektualnoi vlasnosti” [Historical Aspects of the Emergence of Mediation as a Form of Protection of Intellectual Property Rights]. *Aktualni problemy pravoznavstva*, no. 4 (2022): 18-23.
- Ukrainskyi tsentr mediatsii. <http://www.ukrmediation.com.ua/ua/>