

УДК 005.334.2:347.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-353-361

Дата надходження: 08.12.2025

Дата прийняття до друку: 11.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ІСТОРИЧНИХ ВИТОКІВ ДО КОРПОРАТИВНОЇ ПРАКТИКИ

*Мирослава Василіук<sup>1</sup>, Діана Левченко<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Здобувачка вищої освіти магістра Бізнес Школи КРОК, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: [VasyliukMS@krok.edu.ua](mailto:VasyliukMS@krok.edu.ua)

<sup>2</sup>PhD, доцентка кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, м. Київ, Україна, e-mail: [LevchenkoD@krok.edu.ua](mailto:LevchenkoD@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8343-2260>

## MEDIATION AS A MANAGEMENT TOOL: FROM HISTORICAL ORIGINS TO CORPORATE PRACTICE

*Myroslava Vasyliuk<sup>1</sup>, Diana Levchenko<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Master's Degree Student, KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [VasyliukMS@krok.edu.ua](mailto:VasyliukMS@krok.edu.ua)

<sup>2</sup>PhD, Associate Professor of the Department of Management and Innovative Development, KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [LevchenkoD@krok.edu.ua](mailto:LevchenkoD@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8343-2260>

**Анотація.** Актуальність теми обґрунтовується тим, що наразі існує багато причин звернення до позасудових форм вирішення конфліктів, серед яких інститут медіації посідає особливе місце. Медіація як інструмент примирення має довгу історію, а самі процедури примирення, що стали можливими завдяки суб'єктності особи через розрив її з родовим устроєм, складались природньо. Названі причини вказують на необхідність глибокого й детального вивчення історії медіації із застосуванням панорамного та хронологічного критеріїв. Метою наукової статті є комплексне осмислення історичних витоків медіації та особливостей її впровадження у сучасну корпоративну практику як інструменту менеджменту конфліктів. Для реалізації мети, використано наступні методи наукового пізнання: метод історичного аналізу; метод узагальнення та систематизації; метод системного аналізу; функціональний метод. Зроблено огляд зародження і становлення медіації у сучасному її розумінні, проаналізовано відмінності медіаційних шкіл крайн англо-саксонської та романо-германської правових сімей. Проаналізовано процес запровадження процедур примирення в Україні (на прикладі внесеного Цивільного процесуального кодексу України інституту врегулювання спору за участю судді), зроблено висновки щодо його ефективності. Виділено тенденції медіації в бізнес відносинах в Україні, адже, на тлі проблем із виконанням рішень та слабкої суспільної довіри, корпоративний сектор змінюється на середовище, у якому працюють краще через внутрішні стимули (кар'єрні, контрактні, репутаційні, економічні тощо), і медіація потенційно формує локальну правову культуру виконання домовленостей, яка з часом може масштабуватися через ринок праці, професійні спільноти та стандарти корпоративного управління. Враховуючи історичні ретроспективи, визначено, що сучасною тенденцією в Україні є перехід від нормативного закріплення інституту медіації до управлінського підходу менеджменту конфліктів. Відтак важливим напрямком наукових викликів має стати питання – як саме медіація працює в системі менеджменту. Підкреслюється, що сучасна корпоративна практика дедалі частіше використовує медіацію як інструмент менеджменту. У корпоративному вимірі особливо важливим є розмежування медіації, як приватної добровільної процедури, та судової процедури врегулювання спору. Відповідно, функції медіації в системі менеджменту, спрямовані на зменшення різного роду ризиків (юридичних, кадрових, репутаційних тощо), організаційний розвиток, якісний HR-менеджмент та корпоративне врядування. Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні прикладних моделей інтеграції медіації в систему корпоративного управління українських підприємств, у вивченні галузевої специфіки застосування медіації в приватному секторі, а також у дослідженні критеріїв оцінювання її ефективності в діяльності організацій.

**Ключові слова:** арбітраж, медіатор, медіація, менеджмент, організація, примирливі процедури, управління.

**Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 20**

*Abstract. The relevance of the topic is substantiated by the fact that today there are many reasons to turn to out-of-court forms of conflict resolution, among which the institution of mediation occupies a special place. Mediation as a reconciliation tool has a long history, and the reconciliation procedures themselves became possible thanks to the person's legal agency through the break with the clan-based social order developed naturally. These reasons indicate the need for a deep and detailed study of the history of mediation using panoramic and chronological criteria. The purpose of the scientific article is to provide a comprehensive understanding of the historical origins of mediation and the specifics of its implementation in modern corporate practice as a conflict management tool. To achieve this purpose, the following methods of scientific inquiry were used: the method of historical analysis; the method of generalization and systematization; the method of systems analysis; and the functional method. An overview of the emergence and development of mediation in its modern understanding is provided, and differences between mediation schools of the Anglo-Saxon and Romano-Germanic legal families are analyzed. The process of introducing reconciliation procedures in Ukraine is examined (using as an example the institution of dispute settlement with the participation of a judge introduced into the Civil Procedure Code of Ukraine), and conclusions are drawn regarding its effectiveness. Trends in mediation in business relations in Ukraine are identified, since, against the background of problems with the enforcement of decisions and low public trust, the corporate sector is transforming into an environment in which people perform better due to internal incentives (career, contractual, reputational, economic, etc.), and mediation potentially forms a local legal culture of honoring agreements, which over time may scale through the labor market, professional communities, and corporate governance standards. Taking historical retrospectives into account, it is determined that a current trend in Ukraine is the shift from the normative consolidation of the institution of mediation to a managerial approach to conflict management. Therefore, an important direction of scholarly challenges should be the question of how exactly mediation functions within the management system. It is emphasized that contemporary corporate practice increasingly uses mediation as a management tool. In the corporate context, it is particularly important to distinguish mediation as a private voluntary procedure from the judicial procedure of dispute settlement. Accordingly, the functions of mediation in the management system are aimed at reducing various types of risks (legal, personnel-related, reputational, etc.), supporting organizational development, ensuring high-quality HR management, and strengthening corporate governance. The prospects for further research lie in developing applied models for integrating mediation into the corporate governance system of Ukrainian enterprises, in examining the industry-specific features of applying mediation in the private sector, as well as in studying the criteria for assessing its effectiveness in the activities of organizations.*

**Keywords:** arbitration, mediator, mediation, management, organization, conciliation procedures, governance.

**Formulas:** 0, **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 20

**Постановка проблеми.** Історія людства – то не тільки шлях розвитку й успіху. Його історію супроводжують як численні конфлікти, так і намагання їх вирішувати. Державна організація запропонувала шлях їх судового вирішення з функцією примусового виконання. Міждержавні конфлікти вирішуються війнами та/або дипломатією. Разом із тим, в силу різних причин, завжди історично існував шлях позасудової процедури вирішення спорів, коли пріоритет надавався інтересові, якщо було взаємне бажання домовлятися і знаходився компроміс.

В культурі багатьох народів століттями формувався образ чвар і розбрату як хаос, безчестя й негідна форма поведінки. Такі риси правової культури заохочували людей до пошуку взаєморозуміння і взаємовигідного компромісу. Медіація як спосіб позасудового вирішення спорів має довгу історію, але цей інститут у сучасному

розумінні зародився лише у другій половині ХХ ст. в США. Його широке поширення сьогодні у світі й визнання засвідчують його важливість і необхідність. Разом із тим, названий інститут не завжди імплементується просто і природно, чому є вагомі причини.

Медіація на сьогодні є актуальним інструментом менеджменту, на відміну від судових процедур, медіація допомагає менеджменту зберігати відносини, зменшувати втрати часу та ресурсів, повертати керованість процесам та знижувати ризики ескалації. Поширення медіації у світі є важливим процесом для формування сучасної управлінської компетенції, стійкості організацій у середовищі постійних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз досліджень і публікацій, присвячених медіації, свідчить про поступову зміну наукового інтересу: від історії зародження й становлення (публікації 2010-2020 рр.) до визначення

сутності, алгоритмизації процесу та застосовуваності його у різних сферах сьогодення (2021 рік і до сьогодні). Втім, історична ретроспектива є важливою складовою наукового пізнання, через що не втратили актуальність наукові розвідки Малазонії Н. Г. (2018), Поліщук М. Я. (2016) та Ясиновського І. Г. (2014). Важливими є доробок Крестовської Н. (2020), яким панорамно накреслено історію медіації в сфері міжнародних конфліктів Середньовіччя та Модерної доби, а також стаття Мирзи С. С. (2013), присвячена особливостям становлення медіації у країнах, належних до різних правових сімей.

Використання медіації як інструменту менеджменту присвячені новітні роботи О. Седашової, Н. Калініної, М. Казанцева (2025), А. Тарасової (2022), Р. Роговської (2024), І. Бахновської та Н. Костюк (2023) та інших.

При цьому, складнощі імплементації застосування медіації на сучасному етапі зумовлюють актуальність відповідних наукових викликів.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою наукової статті є комплексне осмислення історичних витоків медіації та особливостей її впровадження у сучасну корпоративну практику як інструменту менеджменту конфліктів. Для реалізації мети, використано наступні методи наукового пізнання: метод історичного аналізу щодо походження та еволюції медіації, причинно-наслідкових чинників її становлення; метод узагальнення та систематизації щодо формулювання висновків на основі історичних даних та практик впровадження медіації; метод системного аналізу для розгляду медіації як інструменту системи менеджменту; функціональний метод спрямований на визначення функцій медіації в бізнесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під сучасним кутом зору медіація розглядається як «структурований, інтерактивний процес, коли неупереджена третя сторона допомагає сторонам, що суперечать, у

вирішенні конфліктів за допомогою спеціалізованих методів спілкування та ведення переговорів». Процес орієнтований на права, потреби та інтереси конфліктуючих сторін (Седашова, 2025). Медіація в її сучасному розумінні з'явилась у другій половині ХХ ст., спершу у країнах англо-саксонської правової сім'ї: США, Австралії та Великої Британії. У подальшому інститут медіації поширився також на Європу.

Першопочатково медіація використовувалась для вирішення конфліктних ситуацій у сімейних відносинах, і лише згодом набула характеру універсального способу вирішення конфліктів. Втім, медіація не є продуктом сьогодення і має довгу історію становлення. Історія людства – то нескінченний ряд приватних, публічних і міжнародних конфліктів. А там, де існує конфлікт, має існувати й його вичерпання. У тому числі – шляхом примирення. Ясиновський І. Г. зауважує, що при намаганні «знайти згадку про перше застосування медіації в історії, багато авторів цитують Біблію» (Ясиновський, 2014), а також звертаються до вождизму в Африці, китайської традиції вирішення спорів тощо. Розглядаючи багатоваріативність процедур примирення, Малазонія Н. Г. зауважує: «... медіація з'являється з тих часів, з яких людство віднайшло, пов'язало між собою терміни «інтереси» та «конфлікт» та почало шукати способи подолання останнього». Аналізуючи науковий доробок щодо пошуку процедур примирення в історичній ретроспективі у сфері юриспруденції, авторка наводить приклад першої їх згадки у 20-х рр. XII ст. (Малазонія, 2018). Йдеться про один з основних принципів «Законів Генріха I» – «*Pactum legem vincit et amor iudicium*», який передбачав обов'язок пробачити кривдника у разі вчинення ним дій, спрямованих на компенсацію збитку й бажання примиритися.

Втім, що очевидно, йдеться про юриспруденцію у формальному її значенні, на сьогодні загально визнаному. Але,

враховуючи статус протодержав, країн Стародавнього Сходу і Античності, навряд цю згадку можна вважати першою. Аналізуючи процес виникнення права як такого у прасуспільствах і первісних суспільствах, Заєць А. П. звернув увагу на наявність в історії людства «... двох початкових детермінант: колективного існування і соціального регулювання». Первісні акти соціального регулювання з'явилися у вигляді табу, звичаю, обряду чи ритуалу. Тобто, існували «... синкретичні, нерозчленовані правила поведінки...», що виникли з необхідності обмеження біологічних інстинктів. Іншим етапом є градація правил поведінки – за їх наслідками. Це відбувається із розвитком мови, що зумовило краще розуміння людиною свого місця у соціумі (Заєць, 2018).

Належність людини до племінної організації, саме існування родоплемінного ладу народжує примирливе право родового періоду й особливу роль вождя при вирішенні конфліктів. Враховуючи, що на африканському континенті до сьогодні проживають племена із схожою організацією, не варто дивуватись збереженню процедур вирішення конфліктів за участю саме вождя, або спільно зі старійшинами.

Перехід до общини-марки засвідчив автономізацію волі і суб'єктності конкретної особи, і ця теза не перекреслюється правилами античності, коли родини були патріархальними з повною владою батька над членами сім'ї. І саме антична традиція має багато прикладів застосування процедур примирення, які мають як схожі, так і відмінні риси з сучасною медіацією. Варто зауважити, що для античної традиції характерним було ведення роду від богів чи героїв, тому історія вирішення конфліктів між останніми теж може вважатися квазі-юридичною. Так, грецький міф про народження світу розповідає про карколомного Крона, який хитрістю скинув свого батька Урана з трону. Після цього богиня Ніч народила сонм жахливих богів:

Ерідю (розбрат), Танатос (смерть), Апату (обман), Кер (знищення), Немезиду (нещадна помста); за іншою версією: з крові ураженого Урана народились три Ерінії, богині помсти, зі зміями на голові замість волосся (Міф, 2025). І якщо розглядати вбивство як конфлікт, то можна зробити висновок: у грецькій традиції конфлікт розглядався як вкрай негативне явище, що мало серйозні наслідки у вигляді відплати.

Безсмертна поема «Іліада» містить численні посилання на конфлікти й методи їх вирішення. Так, апелюючи до Ахілла у його суперечці з Агамемноном, Одісей, виступаючи як посередник, закликав згадати про перевагу згоди, а також про справедливість й повагу до старших.

Наведені приклади є відомими, майже хрестоматійними і такими, що доводять таке: – конфлікти, вирішення яких передбачається вирішувати за допомогою медіаційної процедури, передбачають певну автономію волі і суб'єктності. Конфлікти в рамках племені вирішуються вождем в силу його статусу, а не за вибором сторін. Іншими словами, природа вибору арбітра є іншою, через що судова функція вождя, на думку авторки, відрізняється від медіативної функції посередника; – вже за часів полісів Стародавньої Греції розрізняли власне арбітраж і медіацію. Принаймні, арбітри виголошували присягу, посередники – ні; – втім, обидві процедури були складовими єдиного процесу примирення; – статус медіатора передбачав обрання для цього людей поважних, які би користувались авторитетом і довірою; – торгівля, така необхідна для людського існування, стала фактором для пошуку мирного вирішення конфліктів. Саме тому серед прикладів історії виникнення і становлення інститутів примирення часто згадують торгіві цивілізації, зокрема, фінікійську.

Як зазначають дослідники, «медіація як окремий альтернативний спосіб вирішення спорів зародилась в 60-70 роках ХХ ст. у США». Тобто, можна говорити про інституціоналізацію методу (способу). Але,

з урахуванням тієї обставини, що не існує спільного погляду на сутність й складові методу (інституту) (Поліщук, 2014), можна висувати багатоваріативність процесів, які підпадають під визначення «медіація». А також, що цілком можливо, вказує на відмінності у розумінні й застосуванні процесу в різних країнах.

Як уже зазначалось, сучасна медіація виникла в США, звідки поширилась перш за все на інші країни англо-саксонської правової сім'ї. Мирза С. С. вказує на відмінності між англо-саксонською та романо-германською моделями медіації, розглядаючи їх через призму особливостей кожної правової сім'ї. Вона зазначає, що англо-саксонська відрізняється від романо-германської «демократичністю доступу до цього виду діяльності» та ліберальними вимогами до загальної і спеціальної освіти претендента. Натомість романо-германська медіаційна модель в інституційному плані «вирізняє певна корпоративна замкнутість, сполучена з прагненням юридичної спільності професіоналізувати медіацію і тим самим взяти її під свій контроль», із чим пов'язані високі цензи доступу, і, відповідно, менші поширеність і свобода доступу до процесу (Мирза, 2020).

Інститут медіації було запропоновано до застосування в США у 1947 р., коли великим був ризик масового поширення страйків, і це пов'язано зі створенням федеральної агенції «Federal Mediation and Conciliation Service». У 1976 р. в США було проведено конференцію та вирішено, що має бути віднайдено кращий ніж суд вирішення спорів. Тоді ж гарвардський професор Ф. Зандер ввів до обігу поняття «суду з безліччю дверей» (Мирза, 2020).. Сьогодні в США на федеральному рівні процедуру медіації врегульовано Одноманітним Актом про медіацію 2001 р., а також законодавством штатів.

За твердженням Мирзи С. С. виникнення медіації на професійному рівні пов'язано перш за все із Німеччиною. І цьому не завадила відсутність унормування – відповідний «Спеціальний Закон «Про

медіацію» з'явився у Німеччині лише у 2012 р.» (Мирза, 2020) і дослідниця вважає його логічним продовженням імплементації Директиви № 2008/52/ЄС Європейського Парламенту «Про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних справах».

В Україні питання медіації як одного із дієвих – за іноземним досвідом, способів позасудового врегулювання обговорили спершу науковці й практики. Згодом, так само без ухвалення спеціального закону, запровадили до процесуальних кодексів. Форма втілення – інститут вирішення спору за участі судді. При цьому слід враховувати таке: Стратегією реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки було констатовано «низький рівень правової культури та правової свідомості суспільства» (Про Стратегію, 2015). Указ Президента України, яким затверджено згадану Стратегію, втратив чинність на підставі Указу Президента України від 11 червня 2021 р. № 231/2021 (Про Стратегію, 2015), що в цілому не відміння зробленої констатації; очевидно, саме через це було ухвалено рішення запроваджувати медіаційні процедури на державному рівні, який би забезпечував хоч якусь обов'язковість. Хоча своєю Рекомендацією Res (2002) 10 Комітет Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в цивільних справах від 18 вересня 2002 р. роз'яснив можливість такого запровадження як у державному, так і у приватному секторах (Рекомендація, 2002); на прикладі цивільного судочинства: до ЦПК України було внесено Главу 4 «Врегулювання спору за участі судді». Підстава звернення до процедури – добровільна взаємна згода сторін до початку розгляду справи по суті. Форма – шляхом проведення спільних та/або закритих нарад (Цивільний, 2004); суддівський корпус (або окрема його частина) сприйняли запроваджений до ЦПК України інститут медіації як іще один, додатковий вид провадження (Бондарева, 2021). Зазначене вказує на відсутність

просвітницької роботи навіть серед суддів. Суспільство, чия правова свідомість і культура і так констатовані на низькому рівні, залишилось осторонь самого процесу; не дивно, що названий інструмент ЦПК України залишився далеко незадіяним, що дало підстави на доктринальному рівні ставити питання про ефективність унормованого на рівні закону інституту вирішення спорів (Ханик-Посполітак, 2021).

Щодо цього варто зробити декілька зауважень. По-перше. Слід погодитися з думками дослідників, зокрема – М. Поліщук, що медіація за своєю природою має приватний характер (Поліщук, 2016), в її основі – вільне, на підставі усвідомленого інтересу переваги мирного вирішення конфлікту, волевиявлення його сторін. По-друге, бажання мирного вирішення спору має лежати в площині правової культури. У Канаді, в провінції Квебек «формалізація медіації жодним чином не вплинула на ідею добровільної участі сторін у цій процедурі». З 25% сімей (йдеться про сімейні спори) після відвідання інформаційної зустрічі віддали перевагу медіації, а «74 відсотки таких спорів завершуються укладенням угоди» (Поліщук, 2016). По-третє. Справедливість попередньої тези доводиться також розглянутим вище прикладом Федеративної Республіки Німеччини, що, очевидно, нівелює вплив різності правових сімей, але вказує на спорідненість правової культури розв'язання спору. Унормування процедури медіації сприяє кращій регламентації процедури, але не здатне підштовхнути індивідів до її реалізації. По-четверте. Добровільність як складова розв'язання спорів, очевидно, не належить до сучасної правової культури українського суспільства. На це, зокрема, вказує системне невиконання уже ухвалених судових рішень (UNBA, 2025; Верховний Суд, 2021) і у цьому винні не тільки організація й якість здійснення примусового виконання. По-п'яте. На цьому тлі ухвалення Закону України «Про

медіацію» навряд здатне щось докорінно змінити (Про медіацію, 2021).

Трансформуючись від історичних витоків, слід приділити увагу формуванню медіації як корпоративної практики. Переговори та медіація як інструмент вирішення конфліктів має низку переваг для компаній та їхніх працівників, а головне – для власників бізнесу і майбутнього компанії. Конфлікти між компаніями, навіть дуже відомими і великими, такими як Coca-Cola, Apple та інші вже давно вирішуються не тільки в судах, а і за допомогою медіації. Тому варто використовувати цей спосіб і в Україні (Сєдашова, 2025).<sup>7</sup>

Медіація в бізнесі є потужним інструментом, що сприяє ефективному вирішенню конфліктів та покращенню відносин між співробітниками та партнерами. Впровадження цього підходу може позитивно позначитися на підприємстві, забезпечуючи стаке та стабільне функціонування бізнесу в умовах сучасного ринку. В бізнесі медіація може використовуватися для вирішення різних видів конфліктів, таких як спори між співробітниками, партнерами, або навіть між компанією і клієнтом (Бахновська, 2023).

Які ж новітні тенденції медіації як інструменту в корпоративній практиці? Найперше слід виділити трансформацію управління конфліктами як бізнес-функції. Конфлікт менеджмент, в тому числі, і медіація, поряд із комплаєнсом, ризик-менеджментом та внутрішнім контролем, стає частиною корпоративної культури.

У корпоративному секторі формується запит на превентивність, тому медіація використовується ще до формалізації претензій, подання позову чи загострення внутрішнього протистояння в команді. При цьому, у великих корпораціях досить часто вже інституціоналізують медіацію у внутрішніх регламентах врегулювання, корпоративних кодексах поведінки.

Для бізнесу критичною є ціна конфлікту (що включає час керівників,

простій процесів, відтік кадрів, ризики для інвестора, втрата клієнта або партнера тощо), корпоративна медіація розвивається як інструмент, що переводить спір у так звану площину «що потрібно кожній стороні, щоб рухатися далі». Медіація стає частиною HR-практик – управління командними конфліктами, відновлення довіри після інцидентів, запобігання мобінгу тощо, адже корпоративний сектор віддає перевагу нейтральній третій стороні, яка не має владної ролі та не ототожнюється з органом примусу. У багатьох корпоративних конфліктах публічність є додатковим ризиком, тому медіація дозволяє зберегти контроль над інформацією та не перетворювати конфлікт на публічний спір.

Крім того, слід виділити тенденції медіації в бізнес відносинах в Україні, адже, на тлі проблем із виконанням рішень та слабкої суспільної довіри, корпоративний сектор змінюється на середовище, у якому працюють краще через внутрішні стимули (кар'єрні, контрактні, репутаційні, економічні тощо), і медіація потенційно формує локальну правову культуру виконання домовленостей, яка з часом може масштабуватися через ринок праці, професійні спільноти та стандарти корпоративного управління.

**Висновки.** Справедливою є думка, що вигоди медіації як однієї з примирливих процедур варто шукати в історичній ретроспективі, коли людство усвідомило взаємопов'язаність категорій «конфлікт» та «інтерес» (право, благо тощо), а також почало шукати шляхи виходу з конфлікту – з урахуванням такого інтересу. Цінність вивчення історії розв'язання конфліктів у позасудовий спосіб полягає у можливості передбачати результати їх застосування у сьогоденні. Якщо правова культура окремого народу не передбачає цінності культури компромісу, жодне визнання медіації або унормування її на рівні закону не здатні повливати на її застосовуваність.

У цьому випадку спектр вживаних заходів має розширюватися за рахунок

просвітницької роботи та роз'яснення переваги усвідомленого розумного компромісу над роками судових баталій. Недовгий досвід застосування процедур примирення в Україні не виявив результативності такого застосування. Брак традицій і правової культури передбачає вжиття комбінованих заходів – з активним запозиченням зарубіжного досвіду, який необхідно вивчати й аналізувати, формуючи адаптивні моделі імплементації.

Враховуючи історичні ретроспективи, сучасною тенденцією в Україні є перехід від нормативного закріплення інституту медіації до управлінського підходу менеджменту конфліктів. Відтак важливим напрямком наукових викликів має стати питання – як саме медіація працює в системі менеджменту.

При цьому, сучасна корпоративна практика дедалі частіше використовує медіацію як інструмент менеджменту. У корпоративному вимірі особливо важливим є розмежування медіації, як приватної добровільної процедури, та судової процедури врегулювання спору. Відповідно, функції медіації в системі менеджменту, спрямовані на зменшення різного роду ризиків (юридичних, кадрових, репутаційних тощо), організаційний розвиток, якісний HR-менеджмент та корпоративне врядування.

Практичне втілення медіації у корпоративній практиці полягає у впровадженні системного внутрішньо-організаційного механізму через розроблення корпоративної політики врегулювання конфліктів, включення медіаційних процедур до внутрішніх положень та кодексів корпоративної етики, підготовку внутрішніх або залучення зовнішніх медіаторів, створення алгоритмів раннього реагування на конфлікти, а також інтеграції медіаційного підходу в діяльність HR-служб, комплаєнс-підрозділів та керівників структурних одиниць. Такий підхід дасть змогу перетворити медіацію на постійно діючий управлінський інструмент, спрямований на

окреме вирішення та загальну профілактику конфліктів, підтримання здорового психологічного клімату та посилення корпоративної згуртованості.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні прикладних моделей інтеграції медіації в систему корпоративного управління українських підприємств, у вивченні галузевої специфіки застосування медіації в приватному секторі, а також у дослідженні

критеріїв оцінювання її ефективності в діяльності організацій. Особливої уваги потребують питання співвідношення медіації з HR-стратегіями, комплаєнс-політикою, антикризовим управлінням та формуванням корпоративної культури партнерства. Саме такі напрями можуть стати підґрунтям для подальшого наукового осмислення медіації як інструменту сучасного менеджменту.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в магістратурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

- 1.Бахновська, І. П., & Костюк, Н. П. (2023). Сутність та переваги медіації в бізнесі. *Підприємництво, господарство і право*, 10. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-10/38>
- 2.Бондарева, М., & Шмарьова, Т. (2021). Розвиток альтернативного врегулювання спорів в Україні: На прикладі застосування медіації у нотаріаті та врегулювання спорів за участю судді. У *Доступ до правосуддя в умовах сталого розвитку: До 30-річчя незалежності України: збірник матеріалів наукової конференції*. Київ: Дакор, 338–356.
- 3.Верховний Суд. (2025). Судовий контроль за виконанням рішень суду необхідний, бо більшість із них не виконується добровільно – Олег Ткачук. *Верховний Суд: офіційний веб-портал*. <https://supreme.court.gov.ua/supreme/press-centr/news/992603>
- 4.Заєць, А. П. (2018). Первісне суспільство і право. *Наукові записки НАУКМА. Юридичні науки*, 2, 13–19.
- 5.Крестовська, Н. (2020). Медіація в міжнародних конфліктах Середньовіччя та Модерної доби. *Підприємництво, господарство і право*, 10, 324–331. <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/10/57.pdf>
- 6.Малазонія, Н. Г. (2018). Історія розвитку та становлення медіації. *Науковий вісник публічного і приватного права*, 4(Т. 2), 166–170.
- 7.Мирза, С. С. (2020). Особливості становлення та розвитку медіації у зарубіжних країнах з англосаксонською і романо-германською правовими системами. *Право і безпека*, 1, 133–138.
- 8.Поліщук, М. Я. (2014). Поняття медіації як альтернативного методу вирішення спорів.

*Держава і право. Юридичні і політичні науки*, 65, 134–139.

9.Поліщук, М. Я. (2016). Розвиток та поширення медіації як спосіб вирішення цивільно-правових спорів у межах правової системи Канади. *Право і суспільство*, 2(Ч. 3), 67–71.

10.Про медіацію: Закон України № 1875-IX (2021, 16 листопада). *Верховна Рада України: офіційний веб-портал*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

11.Про Стратегію реформування судуострою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки: Указ Президента України № 276/2015 (2015). *Верховна Рада України: офіційний веб-портал*.

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276/2015>

12.Рекомендація Rec(2002)10 державам-членам щодо медіації в цивільних справах (2002). *Рада Європи, Комітет Міністрів*. [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec\\_2002\\_10\\_2\\_002\\_09\\_18\\_1.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2002_10_2_002_09_18_1.pdf)

13.Роговська, Р. (2024). Медіація як інструмент менеджменту в соціальній роботі: Досвід України та світові практики. *Вісник ПДТУ. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*, 11. <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.11.312097>

14.Седашова, О. А., Калініна, Н. В., & Казанцев, М. Ю. (2025). Медіація, переговори та менеджмент у вирішенні конфліктів: Приклад ІТ-бізнесу. *Economic Synergy*, 1, 126–136. <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/248/190>

15.Тарасова, А. (2022). *Медіація як інструмент корпоративного управління*. Дія.Бізнес.

<https://business.diia.gov.ua/cases/hr/mediacia-ak-instrument-korporativnogo-upravlinna>

16.Ханик-Посполітак, Р. Ю., & Нурищенко, Р. С. (2021). Врегулювання спору за участі судді: Чи є ефективною ця процедура? *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*, 8, 85–91.

17.Цивільний процесуальний кодекс України: Закон України № 1618-IV (2004, 18 березня; в редакції Закону № 2147-VIII від 2017, 3 жовтня). *Верховна Рада України: офіційний веб-портал*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text>

18.Ясиновський, І. Г. (2014). Історичний аспект розвитку інституту медіації та сучасні тенденції його розвитку. *Науковий вісник Міжнародного*

*гуманітарного університету. Юриспруденція*, 10-2(1), 31–33.

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_jur\\_2014\\_10-2\(1\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2014_10-2(1)_11)

19.Dovidka.biz.ua (2025). Міф про створення світу (давньогрецький). *Dovidka.biz.ua: інформаційний веб-портал*. <https://dovidka.biz.ua/mif-pro-stvorennya-svitu-davnogretskiy/>

20.UNBA.org.ua. (2025). Чому в Україні не виконуються судові рішення. В Омбудсмана провели круглий стіл. <https://unba.org.ua/news/8229-chomu-v-ukraini-ne-vikonuyut-sya-sudovi-rishennya-v-ombudsmana-proveli-kruglij-stil.html>