

УДК 378.126

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-35

Стамат В. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0001-5789-4023

e-mail: vmkolesnyk@ukr.net

Чепура Є. Є., здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня вищої освіти, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0009-0002-7522-2217

e-mail: nehay4ikelisaveta@gmail.com

Медіаційні компетентності сучасного менеджера

Анотація. У статті досліджено феномен медіації з акцентом на сутності та способах формування медіаційних компетентностей менеджера як сучасного інструмента врегулювання конфліктів. Результати дослідження свідчать, що процес медіації в управлінській практиці охоплює кілька послідовних етапів: визначення предмета конфлікту, досягнення згоди сторін, створення умов для безпечної комунікації, виявлення справжніх інтересів учасників та формування взаємоприйнятної угоди. Показано, що її стратегічні переваги полягають в економії часу й ресурсів, збереженні довгострокових ділових відносин, підвищенні залученості працівників та формуванні культури партнерства в організації. Особлива увага приділена виокремленню різновидів медіації у сфері менеджменту. У дослідженні простежено погляди українських та зарубіжних науковців, які одноставно підкреслюють важливість інтеграції медіаційних навичок у систему професійної освіти менеджерів і вбачають у них інструмент підвищення ефективності управлінської діяльності. Значне місце займає аналіз сучасних трендів у медіації, зокрема розвитку онлайн-медіації, поширення її практики у сферах, що раніше традиційно належали до юрисдикції судів, та зростання спеціалізованих форм посередництва. У статті висвітлено стан розвитку медіації в Україні, де ключову роль відіграють інституції, такі як Українська академія медіації, яка розвиває стандарти професії та просвітницьку діяльність, а також Національна служба посередництва і примирення, що зосереджується на колективних трудових спорах та соціальному діалозі.

Ключові слова: медіація; менеджер; компетентність; конфлікт; проблема; організація.

Stamat Viktoriia, PhD (Economics), Associate Professor, Department of Management, Business and Administration, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Chepura Elizaveta, graduate of higher education, speciality 073 Management Master's Degree, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Mediation competencies of a modern manager

Abstract. Introduction. Mediation skills have become an integral part of effective management of organizational and social processes. The ability to resolve conflicts constructively directly affects team productivity and business process stability. In today's professional environment, managers must possess active listening, emotional regulation, negotiation, and mutual understanding-building skills. These skills reduce the risk of escalating disputes and create a favorable atmosphere for cooperation, team culture development, and achieving the organization's strategic goals.

Purpose. This article aims to describe and identify important mediation competencies of modern managers.

Results. This article examines the phenomenon of mediation, emphasizing the essence and methods of developing a manager's mediation competencies as a modern tool for conflict resolution. The study's results show that the mediation process in management practice involves several consecutive stages: identifying the subject of the conflict, reaching an agreement between the parties, establishing conditions for safe communication, determining the participants' real interests, and creating a mutually acceptable agreement. The strategic advantages of mediation include saving time and resources, maintaining long-term business relationships, increasing employee engagement, and fostering a culture of partnership within the organization. Particular attention is paid to distinguishing between different types of mediation in management. The study summarizes the views of Ukrainian and foreign scholars who unanimously emphasize the importance of integrating mediation skills into professional management education and consider them a tool for improving management effectiveness. A significant part of the article is devoted to analyzing current mediation trends, particularly the development of online mediation and its growing presence in areas previously under the jurisdiction of courts, as well as the growth of specialized forms of mediation. The article discusses the development of mediation in Ukraine, where institutions such as the Ukrainian Academy of Mediation (which develops professional standards and educational activities) and the National Mediation and Reconciliation Service (which focuses on collective labor disputes and social dialogue) play key roles.

¹Стаття надійшла до редакції: 20.09.2025

Received: 20 September 2025

Conclusions. Thus, mediation skills are an integral part of the professional profile of a modern manager, as they not only increase management efficiency, but also shape a new model of corporate culture based on dialogue, trust and partnership.

Keywords: mediation; manager; competence; conflict; problem; organisation.

JEL Classification: D70; D79; K40; K49.

Постановка проблеми. Сучасний менеджер функціонує в умовах зростаючої динаміки бізнес-середовища, що супроводжується високим рівнем конкуренції, інтенсивністю комунікацій та постійними змінами в організаційних процесах. У такій ситуації збільшується кількість конфліктів як на міжособистісному, так і на інституційному рівнях, що створює потребу в нових підходах до їх врегулювання. Одним із найбільш ефективних інструментів стає медіація, яка сприяє не лише конструктивному розв'язанню спорів, а й формуванню партнерських відносин, збереженню корпоративної культури та підвищенню ефективності управління. Водночас формування медіаційних компетентностей у сучасних менеджерів актуалізує потребу в науковому дослідженні цієї проблематики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика медіації активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Зокрема, Ізбаш О. О. розглядає міжнародний досвід упровадження медіаційних практик, підкреслюючи їхню ефективність у сфері правових і бізнесових відносин та можливості адаптації в Україні [1]. Водночас Марина Ю. Ю. аналізує історичні передумови виникнення медіації в національному та міжнародному вимірі, що дозволяє простежити еволюцію цього інституту та його поступове інтегрування в практику сучасного менеджменту [4]. У роботі Порицької Ю. М. зроблено акцент на зарубіжному досвіді застосування медіації у трудових спорах та можливостях його імплементації в українське правове та управлінське поле [6], що особливо актуально з огляду на зростаючий рівень соціальних конфліктів.

Окрему увагу науковці приділяють формуванню медіаційних компетентностей майбутніх управлінців. Так, Короленко Л. В. та Гула Л. В. наголошують на важливості інтеграції медіаційних практик у систему вищої економічної освіти, адже саме там формується покоління менеджерів, здатних ефективно працювати в умовах багаторівневих конфліктних ситуацій [2]. Подібні акценти знаходимо й у працях Куртакової Г., яка досліджує застосування медіації у сфері трудових відносин, підкреслюючи її роль у збереженні корпоративної стабільності та зміцненні довіри в організаційних колективах [3]. Сукупність цих досліджень окреслює поступове становлення вітчизняної теоретичної бази щодо медіаційних компетентностей, орієнтованої на практичне застосування в управлінській діяльності.

У зарубіжних роботах увага приділяється як специфіці застосування медіації, так і розвитку відповідних навичок. Наприклад, Fouladfar D. та Jüchser A. аналізують роль медіації в умовах глибоких

корпоративних криз, коли конструктивний діалог дозволяє уникнути руйнівних наслідків для бізнесу [10]. Possati L. розглядає феномен медіації та антимедіації, пропонуючи критичний погляд на баланс між гармонізацією та загостренням соціальних суперечностей [13]. Vaish M., Laing Ch. та Sankaranarayan P. зосереджуються на практичному вимірі, детально описуючи ключові навички та компетентності медіатора, необхідні для ефективної роботи у складних соціально-культурних контекстах [14]. У комплексі ці дослідження демонструють, що медіаційні компетентності сучасного менеджера мають універсальне значення та розглядаються як стратегічний ресурс для управління конфліктами у глобалізованому світі.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є опис і виявлення важливих медіаційних компетентностей сучасного менеджера. Поставлена мета зумовила необхідність розв'язання таких завдань: визначити поняття медіації, складові процесу медіації, описати погляди українських та зарубіжних авторів на формування медіаційних компетентностей менеджерів, виокремити сучасні тренди в медіації та дослідити стан розвитку медіації в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Медіація є одним із ключових сучасних механізмів врегулювання конфліктів, що дедалі ширше інтегрується у сферу менеджменту як ефективний інструмент управління соціальними й організаційними відносинами. У науковому розумінні медіація трактується як процес добровільного, неупередженого та конфіденційного врегулювання спорів за участю посередника – медіатора, який допомагає сторонам досягти взаємовигідного рішення без застосування адміністративного тиску чи юридичних санкцій. Для менеджера цей інструмент набуває особливого значення, оскільки забезпечує збереження продуктивних відносин у колективі, формує сприятливий психологічний клімат та мінімізує ризики ескалації конфліктів у деструктивну площину.

Процес медіації в управлінській практиці охоплює кілька взаємопов'язаних етапів, які логічно структурують хід врегулювання суперечки [8]. Він розпочинається з визначення предмета конфлікту та згоди сторін на участь у медіації, що вже свідчить про їхню готовність до пошуку компромісу. Далі медіатор створює умови для відкритої та безпечної комунікації, допомагає сторонам виявити справжні інтереси й потреби, що стоять за формальними позиціями. На завершальному етапі досягається домовленість, яка має добровільний і водночас зобов'язувальний характер, адже базується не на зовнішньому примусі,

а на внутрішньому усвідомленні користі для обох сторін.

Серед переваг медіації для управлінської діяльності можна виокремити кілька фундаментальних аспектів, які визначають її стратегічну цінність. По-перше, вона сприяє економії часу й ресурсів, адже дозволяє уникнути тривалих судових процедур чи адміністративних розглядів. По-друге, медіація зберігає й навіть зміцнює міжособистісні зв'язки, що має вирішальне значення для менеджменту, орієнтованого на довгострокову співпрацю та розвиток команди. По-третє, вона підвищує рівень залученості працівників, оскільки кожна зі сторін отримує можливість висловитися та бути почутою, що формує почуття справедливості й рівності. Також медіація створює основу для формування організаційної культури партнерства, у якій конструктивне вирішення проблем стає нормою, а не винятком.

У сфері менеджменту медіація може набувати різних форм залежно від характеру конфлікту та організаційного контексту [3]. Найбільш поширеною є

внутрішньоорганізаційна медіація, яка використовується для врегулювання суперечностей між працівниками, підрозділами чи між керівником і підлеглими. Вона спрямована на відновлення довіри й забезпечення ефективної взаємодії всередині компанії. Іншим різновидом є комерційна медіація, що застосовується у відносинах із партнерами, постачальниками чи клієнтами, коли необхідно врегулювати економічні спори без шкоди для репутації та ділових перспектив організації. У сучасних умовах також зростає значення трудової медіації, яка допомагає вирішувати спори, пов'язані з умовами праці, оплатою чи організацією робочого процесу. Окремо варто відзначити роль міжнародної медіації в глобалізованому бізнес-середовищі, де менеджери дедалі частіше стикаються з культурними відмінностями та потребою гармонізувати інтереси представників різних країн і традицій.

На підставі проведених досліджень можемо навести погляди українських та зарубіжних авторів на формування медіаційних компетентностей менеджерів, що представлені у табл. 1 і табл. 2.

Таблиця 1 Погляди українських авторів щодо переліку медіаційних компетентностей сучасного менеджера та шляхів їх формування

№	Автор	Погляд
1	Ізбаш О. О.	Вважає, що до ключових медіаційних компетентностей менеджера належать навички міжкультурної комунікації, толерантність, здатність до діалогу та стратегічне мислення. Їх формування можливе через адаптацію міжнародних моделей підготовки медіаторів та включення практичних тренінгів у систему управлінської освіти.
2	Короленко Л.В., Гула Л.В.	Наголошують, що сучасний менеджер має володіти комплексом комунікативних, емоційно-рефлексивних та організаційних компетентностей. До них належать уміння активно слухати, аргументувати позицію без конфронтації, проявляти емпатію. Формування відбувається через інтеграцію медіаційних дисциплін у навчальні програми ЗВО та застосування кейс-методів.
3	Куртакова Г.О.	Підкреслює, що у трудових відносинах особливого значення набувають компетентності у сфері управління емоціями, забезпечення балансу інтересів і здатності до швидкого прийняття рішень у конфліктних ситуаціях. Формування відбувається шляхом практичних симуляцій трудових спорів, участі у рольових іграх та розробки внутрішніх політик медіації.
4	Марина Ю.Ю.	Розглядає формування медіаційних компетентностей як закономірний результат історичної еволюції управління, де ключовими є вміння залагоджувати суперечності, підтримувати довіру та враховувати культурно-національні особливості. Їх розвиток потребує міждисциплінарного підходу – поєднання менеджменту, права та психології.
5	Порицька Ю.М.	Вважає необхідність того, щоб сучасний менеджер опанував компетентності з аналізу інтересів сторін, вироблення компромісних рішень та попередження ескалації конфліктів. Формування можливе через переймання зарубіжного досвіду, організацію тренінгів з медіації та впровадження практики фасилітованих переговорів.

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення матеріалів [1, 2, 3, 4, 6]

Погляди українських та зарубіжних авторів на формування медіаційних компетентностей сучасного менеджера мають як спільні риси, так і відмінності, зумовлені контекстом дослідження та акцентами на окремих аспектах управління. Вітчизняні науковці більше зосереджуються на освітньо-організаційних передумовах розвитку цих компетентностей, наголошуючи на важливості інтеграції медіації в програми підготовки менеджерів, використанні

тренінгів, симуляцій та кейс-методів. При цьому українські автори вбачають у формуванні медіаційних умінь поступову еволюцію управлінських практик, що поєднує право, психологію та менеджмент [8]. Їхні підходи часто орієнтовані на адаптацію зарубіжних моделей та формування базових навичок комунікації, емпатії, здатності до компромісу та попередження конфліктів у трудовому середовищі.

Таблиця 2 Погляди зарубіжних авторів щодо переліку медіаційних компетентностей сучасного менеджера та шляхів їх формування

№	Автор	Погляд
1	Fouladfar D., Jüchser A.	Автори розглядають медіацію як ключовий механізм подолання кризових ситуацій у бізнесі. Вони вважають, що компетентний менеджер повинен володіти здатністю швидко оцінювати природу конфлікту, застосовувати техніки нейтралізації напруження та координувати сторони задля збереження організаційної стійкості. Серед основних компетентностей – стратегічне мислення, вміння керувати емоціями в умовах екзистенційної кризи компанії, готовність до фасилітації переговорів. Формування цих компетентностей можливе через симуляційні тренінги та сценарні вправи, які моделюють кризові обставини.
2	Possati L.	Дослідник підкреслює дуалістичний характер медіації, виділяючи «медіацію» та «антимедіацію» як взаємопов'язані явища. Він вважає, що сучасний менеджер повинен мати здатність не лише налагоджувати діалог, але й запобігати використанню деструктивних медіаційних практик, які підсилюють нерівність сторін. Перелік компетентностей включає критичне мислення, чутливість до соціальних та культурних контекстів, вміння протидіяти маніпуляціям у переговорному процесі. Формування таких навичок доцільне через міждисциплінарні курси та інтеграцію медіації з етикою управління.
3	Vaish M., Laing Ch., Sankaranarayan P. A.	Автори пропонують систематизований перелік ключових медіаційних компетентностей, серед яких: активне слухання, емпатійність, контроль емоцій, навички вирішення проблем, побудова довіри, створення «виграш–виграш» рішень. Вони наголошують, що для сучасного менеджера критично важливим є вміння працювати з багатокультурними командами, де медіація виступає інструментом управління

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення матеріалів [10,13,14]

Зарубіжні дослідники піднімають питання більш системного та багатовимірного розвитку медіаційних компетентностей, виходячи з глобального контексту. Вони акцентують увагу не лише на комунікативних та емоційних аспектах, а й на кризовому менеджменті, стратегічному мисленні та етичній відповідальності. У їхніх працях підкреслюється значення медіації у подоланні корпоративних криз, де менеджер виступає лідером, здатним координувати сторони та зберігати стабільність компанії, наголошуючи на багатокультурності та інтеграційній ролі медіації в умовах глобалізації.

Виходячи з вищенаведеного, на нашу думку, до переліку медіаційних компетентностей сучасного менеджера мають входити стратегічне мислення, здатність до міжкультурної комунікації, критичне й

етичне осмислення переговорного процесу, емоційна саморегуляція, емпатія та вміння будувати довіру. Їхнє формування повинно ґрунтуватися на поєднанні освітніх програм, симуляцій кризових ситуацій, міжнародних сертифікаційних курсів і практики під супервізією досвідчених медіаторів. Такий інтегрований підхід дозволяє забезпечити комплексний розвиток менеджера, здатного ефективно діяти як у локальному, так і в глобальному середовищі, де конфлікти є невід'ємною складовою управлінських процесів.

Сучасний розвиток медіації відбувається у тісному зв'язку з глобальними соціальними та технологічними трансформаціями, що зумовлює появу нових форматів і підходів до врегулювання конфліктів (рис. 1).



Рисунок 1 - Сучасні тренди в медіації

Джерело: побудовано авторами на основі матеріалів [9, 11, 12]

Одним із провідних трендів, окреслених CEDR, є онлайн-медіація, що стала можливою завдяки активному розвитку цифрових платформ та

інструментів віддаленої комунікації [8, 9]. Використання відеоконференцій, інтерактивних сервісів і спеціалізованих систем для проведення

переговорів дозволяє долати бар'єри часу та простору, розширюючи доступ до медіаційних послуг для сторін, які перебувають у різних країнах або навіть на різних континентах. Онлайн-медіація довела свою ефективність у транскордонних спорах, оскільки забезпечує не лише оперативність, а й значне зниження витрат на організацію процесу. Разом із тим цей формат ставить нові виклики, пов'язані із забезпеченням безпеки даних, автентифікацією сторін та підтриманням довіри в умовах віртуальної взаємодії.

Другим важливим трендом є поширення медіації у вирішенні складних суперечок, що раніше традиційно розглядалися виключно у судовому порядку [11]. Якщо на початкових етапах становлення медіація була орієнтована на врегулювання міжособистісних конфліктів або спорів локального масштабу, то сьогодні вона дедалі частіше застосовується у комерційних справах, трудових колективних конфліктах та навіть у сферах публічної політики. Це зумовлено тим, що медіація надає сторонам можливість виробляти рішення, побудовані на інтересах, а не на формальних правових позиціях. Такий підхід сприяє не лише швидшому врегулюванню спорів, а й збереженню партнерських відносин, що має особливе значення для бізнесу та суспільних інституцій. Залучення медіації у складних суперечках змінює управлінську культуру та підходить до врегулювання кризових ситуацій, підкреслюючи її роль як альтернативи дорогим і тривалим судовим процедурам.

Третім трендом, визначеним CEDR, є зростання ролі медіації у спеціалізованих сферах [9]. Цей процес пов'язаний із необхідністю адаптації медіаційних практик до галузевих особливостей та професійного контексту спорів [12]. Так, у сфері сімейного права медіація дозволяє мінімізувати психологічні травми сторін; у будівництві – врегулювати багаторівневі конфлікти між замовниками та підрядниками; у медицині – сприяє зрівноваженню інтересів лікарів і пацієнтів; а в екологічній політиці – досягненню суспільного консенсусу. Важливою характеристикою таких практик є залучення медіаторів, які володіють не лише загальними навичками врегулювання конфліктів, а й глибокими знаннями в конкретній предметній сфері. Це забезпечує ефективність процесу завдяки високому рівню розуміння контексту спору та можливості врахувати професійні стандарти й етичні норми.

Медіація в Україні поступово набуває інституційного розвитку, інтегруючись як у правову систему, так і в соціальні практики. Важливим осередком її становлення виступає Громадська спілка «Українська академія медіації» (УАМ), заснована у 2014 році [7]. Організація стала платформою для об'єднання медіаторів, правників та науковців з метою формування сучасних підходів до врегулювання конфліктів. Завдяки її діяльності

медіація вийшла за межі теоретичних обговорень і отримала реальні інструменти впровадження в українські суди, правову допомогу та освітній процес. Відкриття перших кабінетів медіації у судах різних юрисдикцій засвідчило готовність системи правосуддя до інтеграції альтернативних механізмів врегулювання спорів. Значним кроком стало також видання першого в Україні підручника з медіації для правників та методичних рекомендацій для викладачів – це заклало підґрунтя для системної підготовки фахівців у цій сфері.

УАМ активно працює над створенням стандартів діяльності медіаторів та забезпеченням етичної основи професії [7]. Представники організації були співавторами Закону України «Про медіацію», а також розробили низку документів, зокрема Кодекс етики медіатора та засади навчання базовим і сімейним медіаційним навичкам. Завдяки численним освітнім та просвітницьким заходам УАМ охопила широку аудиторію – від юристів і суддів до школярів і студентів. Щорічний форум «Медіація і право», який підтримують Верховний Суд, Міністерство юстиції, міжнародні фонди та організації, став важливою подією, що формує професійний дискурс навколо розвитку медіації в Україні. Таким чином, діяльність УАМ не лише популяризує цей інститут, а й закладає фундамент для його сталого розвитку в контексті правової та соціальної модернізації країни.

Окреме місце у системі врегулювання конфліктів в Україні посідає Національна служба посередництва і примирення (НСПП) – постійно діючий державний орган, що зосереджується на колективних трудових спорах та соціальному діалозі [5]. Його діяльність має стратегічне значення для забезпечення стабільності соціально-трудових відносин, оскільки спрямована не лише на вирішення, а й на попередження конфліктів. НСПП формує інституційне середовище для розвитку посередництва та арбітражу в трудовій сфері, готує арбітрів і незалежних медіаторів, впроваджує механізми соціального діалогу та дотримується принципів неупередженості, добросовісності, професіоналізму й об'єктивності. Використання сучасних цифрових рішень, інноваційних методів навчання та постійна співпраця з науковою й освітньою спільнотою дають змогу НСПП залишатися важливим гравцем у сфері врегулювання колективних спорів. Завдяки цьому орган виступає гарантом справедливості та балансу інтересів між роботодавцями, працівниками й державою, сприяючи формуванню демократичної культури соціального партнерства в Україні.

Висновки. Отже, медіація у менеджменті є не лише технологією розв'язання конфліктів, а й цілісною управлінською парадигмою, що інтегрує принципи партнерства, взаємоповаги й балансу інтересів. Її ефективність полягає у поєднанні раціональних та емоційних складових управлінської взаємодії, що дає змогу досягати сталих результатів навіть у

найскладніших організаційних ситуаціях. Сучасний менеджер, який володіє медіаційними компетентностями, отримує потужний інструмент не лише для врегулювання конфліктів, а й для побудови продуктивних відносин, підвищення лояльності персоналу та посилення конкурентоспроможності організації загалом.

Література:

1. Ізбаш О. О. Міжнародний досвід запровадження медіації. *Київський часопис права*. 2023. №3. С. 33-38. URL: <https://doi.org/10.32782/kij/2023.3.5>.
2. Короленко В. Л., Гула Л. В. Формування медіаційних компетентностей у здобувачів вищої освіти економічного спрямування. *Modern Economics*. 2025. №50. С. 89-94. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-12).
3. Куртакова Г. Медіація в трудових відносинах. *Věda a perspektivy*. 2023. №11(30). URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-11\(30\)-514-519](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-11(30)-514-519).
4. Марина Ю. Ю. Історичні передумови виникнення медіації: національний та міжнародний досвід. *Legal Bulletin*. 2025. С. 44-49. URL: <https://doi.org/10.31732/2708-339x-2025-16-b4>.
5. Національна служби посередництва і примирення. *NMCS*. URL: <https://nmcs.gov.ua/about-us/mission>.
6. Порицька Ю. М. Зарубіжний досвід медіації при розгляді трудових спорів та можливості його використання в Україні. *Європейські перспективи*. 2023. №4. С. 120-125. URL: <https://doi.org/10.32782/ep.2023.4.19>.
7. Про академію медіації: мета, цілі, напрями діяльності. *Українська Академія Медіації: медіація в Україні*. URL: <https://mediation.ua/pro-akademiyu>.
8. Стамат В. М. Медіація та медіаційні компетентності як складові підготовки менеджерів. *Медіація & Університети 1.0* : матеріали міжнар. наук.-практ. конференції (м. Чернівці, 15 листопада 2024 р.). Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2024. С. 264-268. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20094>.
9. Top-3 тренди в медіації згідно з CEDR. *Український центр медіації*. URL: <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/statti/2129-top-3-trendy-v-mediatsiyi-zhidno-z-cedr>.
10. Fouladfar D., Jüchser A. Mediation. Mediation in existentiellen Unternehmenskrisen. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*. 2022. Vol. 25, №3. P. 94-98. URL: <https://doi.org/10.9785/zkm-2022-250305>.
11. How to Develop Mediation Competency. *American agency*. URL: <https://adrtimes.com/mediation-competency/>.
12. Mediation competencies. URL: https://rhizomenetwork.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/12/mediation_competencies.pdf.
13. Possati L. Mediation and Anti-Mediation. *Journal of Human-Technology Relations*. 2024. Vol. 2. URL: <https://doi.org/10.59490/jhtr.2024.2.7381>.
14. Vaish M., Laing Ch., Sankaranarayan P. A. Focused Glimpes into Mediation Skills and Competencies. *MBB Consulting*. 2018. С. 1-29. URL: <https://mediatorsbeyondborders.org/wp-content/uploads/2020/05/MBBI-Consultancy-Geneva-Workshop-June-2018.pdf>.

References:

1. Izbash, O. O. (2023). International experience in the implementation of mediation. *Kyiv Journal of Law*, 3, 33-38. <https://doi.org/10.32782/kij/2023.3.5>
2. Korolenko V., & Gula L. (2025). Formation of Mediation Competences in Higher Education Students of Economic Study. *Modern Economics*, 50, 89-94. [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-12).
3. Kurtakova, G. (2023). Mediation in labor relations. *Věda a perspektivy*, 11(30). [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-11\(30\)-514-519](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-11(30)-514-519)
4. Marina Yu. Yu. (2025). Historical preconditions for the emergence of mediation: national and international experience. *Legal Bulletin*, 44-49. <https://doi.org/10.31732/2708-339x-2025-16-b4>
5. National Mediation and Conciliation Service. (2025). *NMCS*. <https://nmcs.gov.ua/about-us/mission>
6. Poritska, Yu. M. (2023). Foreign experience of mediation in labor disputes and possibilities for its use in Ukraine. *Yevropejs'ki perspektivy*, (4), 120–125. <https://doi.org/10.32782/ep.2023.4.19>
7. About the Academy of Mediation: goals, objectives, areas of activity. (2025). *Ukrainian Academy of Mediation: mediation in Ukraine*. <https://mediation.ua/pro-akademiyu>
8. Stamat, V. M. (2024, November 15). Mediation and mediation competences as components of managers' training [Conference presentation abstract]. *Mediation & Universities 1.0: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20094>
9. Top 3 trends in mediation according to CEDR. (2024). *Ukrainian Mediation Center*. <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/statti/2129-top-3-trendy-v-mediatsiyi-zhidno-z-cedr>
10. Fouladfar, D., & Jüchser, A. (2022). Mediation. Mediation in existential corporate crises. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 25(3), 94-98. <https://doi.org/10.9785/zkm-2022-250305>.
11. How to Develop Mediation Competency. *American agency*. <https://adrtimes.com/mediation-competency/>.
12. Mediation competencies. (2010). https://rhizomenetwork.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/12/mediation_competencies.pdf.
13. Possati, L. (2024). Mediation and Anti-Mediation. *Journal of Human-Technology Relations*, 2. <https://doi.org/10.59490/jhtr.2024.2.7381>.
14. Vaish M., Laing Ch., & Sankaranarayan P. A. (2018). Focused Glimpse into Mediation Skills and Competencies. *MBB Consulting*, 1-29. <https://mediatorsbeyondborders.org/wp-content/uploads/2020/05/MBBI-Consultancy-Geneva-Workshop-June-2018.pdf>.

