

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
Українсько-американський університет Конкордія
Кафедра міжнародних економічних відносин, бізнесу та менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ БІЗНЕС-
СПОРІВ ЧЕРЕЗ МЕДІАЦІЮ (НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ)

Студента другого року навчання
Освітнього рівня «магістр»
Галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньої програми «Бізнес-адміністрування»

Новосьолова Ярослава
Олександровича
(ПІБ)

(підпис)

Науковий керівник від університету

Жарова Любов Валеріївна
(ПІБ)

(підпис)

Київ. 2022

Abstract:

Recently the mediation institution has become of great importance in developing the legal culture of dispute resolution in Ukraine. Under modern conditions, Ukrainian society needs mediation in almost all types of legal relations. The establishment of a number of public organizations that distribute mediation in Ukraine is the evidence of that.

Today, society needs new, progressive, out-of-court methods of disputes resolutions between businesses, with minimal time and cost spending. There is currently a lack of adequate forms of conciliation in Ukraine, which leads to courts overburdening and litigation is becoming a costly “red tape”, as many cases are sometimes deliberately delayed and highly qualified lawyers are generally unavailable for the vast majority of the citizens.

One of the measures of decentralization, which provides an opportunity to narrow the sphere of state influence on society and replace this influence with self-regulatory mechanisms, is the introduction of mediation as an alternative way of disputes resolution, particularly in business. In addition, the proliferation of mediation will help to reduce corruption in the judiciary, as the citizens and legal entities will be more likely to use out-of-court dispute resolution.

In Ukraine, the mediation institution introduction, in particular as a method of business conflicts and disputes resolution, is at the initial stage, including formation of organizational and legal conditions, establishment of the system of mediation application in society.

Keywords: mediation, business mediation, mediator, mediation procedure, stages of mediation, areas of mediation application, conflicts, disputes, ADR (Alternative Dispute Resolution), ODR (Online Dispute Resolution), commercial disputes , international mediation tools and standards, Ease of Doing Business Index.

Велике значення у формуванні правової культури вирішення спорів в Україні останнім часом набуває інститут медіації. За сучасних умов українське суспільство потребує медіацію майже в усіх видах правовідносин. Свідченням тому є створення в Україні низки громадських організацій, які поширюють медіацію на території України.

Сьогодні суспільство потребує нових, прогресивних, позасудових методів вирішення господарських спорів між суб'єктами підприємницької діяльності, з мінімальними часовими та фінансовими витратами. На часі в Україні існує проблема відсутності адекватних форм примирення, що призводить до перевантаження судів, а судовий процес перетворюється в досить кошовну «тяганину», оскільки провадження в багатьох справах інколи навмисно затягується на тривалий час, а послуги висококваліфікованих юристів, як правило, недоступні для більшості громадян.

Одним із заходів децентралізації, який надає можливість звужити сферу впливу держави на суспільство і замінити цей вплив механізмами саморегуляції є запровадження інституту медіації як альтернативного способу врегулювання спорів, зокрема у сфері бізнесу. Крім того, поширення медіації сприятиме зменшенню корупції у судовій системі, оскільки громадяни та юридичні особи частіше використовуватимуть позасудовий порядок врегулювання конфліктів і спорів.

В Україні впровадження інституту медіації, зокрема як методу врегулювання конфліктів і спорів у бізнесі, перебуває на етапі становлення, формування організаційно-правових умов, створення системи застосування медіації у суспільстві.

Ключові слова: медіація, бізнес-медіація, медіатор, процедура медіації, стадії медіації, сфери застосування медіації, конфлікти, спори, ADR (Способи альтернативного вирішення спорів (Alternative Dispute Resolution), ODR (Онлайн вирішення спорів (Online Dispute Resolution), господарські спори, міжнародні інструменти та стандарти медіації, індекс легкості здійснення бізнесу Doing Business.

PHEE-institute «Ukrainian-American Concordia University»

Faculty of management and business

Department of international economic relations, business and management

Educational level: **master degree**

Specialty **073 «Management»**

Educational program **“Business Administration”**

APPROVED

Head of Department _____

“ ” _____ 20 _____

TASK

FOR MASTER’S QUALIFICATION WORK OF STUDENT

Yaroslav Novosolov

(Name, Surname)

1. Topic of the master thesis

Methods of improving the regulation of business disputes through mediation (on the example of Ukraine)

Consultant of the master thesis *Dr of Sci. Liubov Zharova,*

(surname, name, degree, academic rank)

Which approved by Order of University from *“14.09.2021_ №14-09/ 2021-bc*

2. Deadline for master thesis submission *“24” December 2021*

3. Data-out to the master thesis *Materials received during the internship and from the open sources*

4. Contents of the explanatory note (list of issues to be developed)

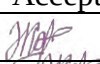
- *The relevance of mediation as an alternative and effective method of settling business disputes*
- *Mediation procedure*
- *Business mediation*
- *State and prospects of development of business mediation in Ukraine*
- *The future of business mediation in Ukraine and its impact on the improvement of Ukraine's position in the World Bank's Doing Business ranking regarding the ease of doing business*

5. List of graphic material (with exact indication of any mandatory drawings)

Economic development scenarios with and without mediation in business processes,
Country profiles in the context of mediation in business relevant to Ukraine's experience

CEPEJ "European judicial systems - Efficiency and quality of justice" analysis in the economic framework

6. Consultants for parts of the master thesis

Part of the project	Surname, name, position	Signature, date	
		Given	Accepted
1	Liubov Zharova		
2	Liubov Zharova		
3	Liubov Zharova		

7. Date of issue of the assignment

Time Schedule

№	The title of the parts of the diploma project (work)	Deadlines	Notes
1.	I part of master thesis	22.10.2021	
2.	II part of master thesis	12.11.2021	
3.	III part of master thesis	26.11.2021	
4.	Introduction, conclusions, summary	03.12.2021	
5.	Pre-defense of the thesis	15.12.2021	

Student

(signature)

Consultant

(signature)

Conclusions: The Master's thesis represent logical research that aimed to study mediation as a method of settling disputes in business (business communications) in relevant to a scientific and practical point of view. The student accomplished such tasks as analysis of the appearance of the institute of business mediation in world and Ukrainian practice; research and determination of the relevance of mediation as an alternative and effective method of settling business disputes and stimulating the performance of contracts; research of various aspects of business mediation (the concept of commercial mediation, areas of application of business mediation, features of conducting business mediation, advantages of using mediation in business disputes, online mediation between business entities); consideration of the peculiarities of the introduction of the institution of mediation in Ukraine for the settlement of business. The work can be graded excellent in case of successful public defense.

Consultant

(signature)

З М І С Т

ВСТУП	4
I. Актуальність медіації, як альтернативного та ефективного методу врегулювання бізнес-спорів	10
1.1. Впровадження механізму медіації для стимулювання виконання контрактів	10
1.2. Іноземний досвід розвитку інституту бізнес-медіації	18
1.3. Міжнародно-правові інструменти регулювання альтернативних методів вирішення спорів та медіації	34
II. Медіаційна процедура	41
2.1. Загальна характеристика медіаційної процедури	41
2.2. Премедіація	45
2.3. Стадії медіації	50
2.4. Постмедіація	60
III. Бізнес-медіація	65
3.1. Поняття комерційної медіації	65
3.2. Сфери застосування бізнес-медіації	68
3.3. Особливості проведення бізнес-медіації	72
3.4. Переваги застосування медіації у бізнес-спорах	75
3.5. Он-лайн медіація між суб'єктами господарювання	77
3.6. Застосування статичних методів у медіації	81

IV. Стан та перспективи розвитку бізнес-медіації в Україні	88
4.1. Особливості запровадження інституту медіації в Україні для врегулювання бізнес-спорів	88
4.2. Основні аспекти законодавчого врегулювання процедури медіації в Україні	92
4.3. Майбутнє бізнес-медіації в Україні та її вплив на покращення позиції України в рейтингу Світового Банку Doing Business щодо легкості ведення бізнесу	97
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	105
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	108

ВСТУП

Конфлікти та спори виникають у будь-якій спільноті. Щоб зберегти добробут такої спільноти, ці конфлікти необхідно вирішувати в певний спосіб. У кожній державі, кожної спільноти є свої культура та історія, а також методи вирішення спорів. Як наприклад, для спільнот Північно-Західної Європи притаманна культура, де спори вирішують за спільною згодою, у той час, коли, наприклад, у Сполучених Штатах Америки, зазвичай, їх вирішують через суд. Щодо Центральної та Східної Європи, то там існує тенденція вважати, що за врегулювання спорів чи важких питань відповідає уряд. У зв'язку з цим, в українському суспільстві медіація є цілком новим інструментом, тому що основним стартовим пунктом відповідальності самих сторін за вирішення спорів.

Нерідко вибір медіації спричиняється замість судових процесів через велику завантаженість судів або й через тривалість розгляду спорів у судах. Таке стає, звісно, вагомими підставами, але існує й інша, більш важлива значимість: сторони беруть своє життя у свої руки і відіграють активну роль в остаточних рішеннях, які приймаються.

Таким чином, вони беруть за ці досягнуті домовленості на себе відповідальність. Навіть більше – виявляється, що медіація є методом, який дозволяє зберегти стабільні відносини, наприклад, у спорах між підприємствами та сусідами в одній сфері.

На даний час в Україні є актуальною проблема відсутності прийнятних форм вирішення конфліктів, що веде до перевантаженості судів, а розгляд спорів у суді стає достатньо затратною «тяганиною» через те, що судовий розгляд в багатьох провадженнях інколи навмисно гальмується на довгий час, а юридичні висококваліфіковані послуги, зазвичай, не є доступними для багатьох громадян. Примусове виконання рішень суду також дуже часто не функціонує, більш за все коли боржник відмовляється від їх виконання.

До заходів децентралізації також налічує й такий, який дає можливість мінімізувати сферу державного впливу на суспільство і цей вплив замінити інструментами самовизначення – це інститут медіації, який впроваджується як

альтернативний спосіб урегулювання спорів, зокрема у сфері бізнесу. Крім того, поширення медіації сприятиме зниженню корупції у судовій системі, оскільки громадяни та юридичні особи частіше використовуватимуть позасудовий порядок врегулювання конфліктів і спорів.

Сучасний етап розвитку України містить значний конфліктогенний потенціал. Необхідно констатувати, що при становленні правової держави та демократичного устрою, залишається актуальною проблема пов'язаності демократії, ефективності управління й верховенства права. У зв'язку з цим, на сьогоднішній день стоїть перед державним управлінням завдання підсилити вплив на покращення і зміцнення демократичних норм в умовах перехідного суспільства.

Проте перед тим як розглядати конфлікти, необхідно з'ясувати співвідношення категорій «конфлікт» і «спір», які в документах та науковцями використовуються разом чи окремо та досить часто на навіть побутовому рівні сприймаються як синоніми.

Всередині минулого століття навіть створилася конфліктологія, як самостійний науковий напрямок, яка є у суспільствознавстві міждисциплінарною галуззю, яка поєднує у собі філософський, психологічний й соціологічний, а також інші методи дослідження теоретичної бази спорів. Конфліктологія сьогодення вважає конфлікт суспільним явищем, якому притаманні як негативні, так і позитивні функції. Це є виявленням суперечностей, несумісних інтересів та протиріч різних соціальних груп, які існують в системах суспільства і які є результатом розвитку взаємодії між його окремими частинами.

З точки зору етимології між словами «конфлікт» та «спір» є велика різниця. Останнє походить від латинського «conflictus» (зіткнення) та є зіткненням протилежних поглядів, серйозних розбіжностей, прагнень та інтересів.

Слово «спір» таким чином означає діалог стосовно чого-небудь, вербальну змагальність, у яких кожен бореться за спільне домагання на володіння чимось, за свої думки, що вирішується судом.

У конфлікті одна із сторін вимагає та чекає зміни поведінки, думок або почуттів партнера. Проте конфліктом не можна вважати кожне протиріччя: у людей

можуть бути різні ставлення відносно певної проблематики та погляди і це не може заважати їхній злагодженій роботі. Однак суперечки, що зачіпають інтереси, статус, моральну гідність особистості чи групи, призводять до створення конфлікту.

Як Давиденко Д.Л. вважає – «конфлікт насамперед поняття філософське, соціологічне і психологічне. Це слово означає суперечність між людьми або їх групами та спільнотами (не тільки з приводу їх юридично закріплених прав). Спір – формальний і зовнішній прояв конфлікту: сторони висувають претензії одне до одного або одна сторона заявляє про своє право і висуває певні вимоги, а інша заперечує у першій наявність такого права та відмовляє в задоволенні даної вимоги.»

Якщо уточнювати думку Давиденка Д.Л., то можна сказати, що конфлікт – це розбіжність сторін, яку вони не пробують урегулювати, що означає певну «статичну стадію». У порівнянні з конфліктом, категорія «спір» пов'язана з певними конкретними активними діями сторін із вирішення або урегулювання розбіжностей, які відображаються, наприклад, у скеруванні один до одного претензій, узгодженні порядку вирішення або урегулювання правового конфлікту. Таким чином, поняття «спір» вказує на зміну конфлікту у більш «динамічну» та продуктивну стадію, яка пов'язана зі намаганням сторін його врегулювати самостійно або із застосуванням способів вирішення спорів або врегулювання конфліктів, зокрема й способів альтернативного вирішення спорів.

Завершеність конфлікту настає тоді, коли сторонам вдалося досягнути компромісу і спір в результаті чого не виникає. Коли ж сторонами щодо предмету конфлікту не досягається згода, то конфлікт стає спором, який розглядатиметься органом, уповноваженим на це, наприклад, судом. [1]

Отже, розвиток інституту медіації є важливим чинником для формування культури мирного врегулювання спорів у демократичному суспільстві, зокрема в українському бізнес-середовищі. Забезпечення набуття представниками правничих професій (суддів, адвокатів, прокурорів, нотаріусів, арбітражних керуючих та ін.) знань про медіацію й інші альтернативні інструменти позасудового розгляду та

врегулювання правових спорів і здатності їх застосовувати є важливою складовою впровадження інституту медіації в Україні.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Для сучасного етапу розвитку економіки та права в Україні, є актуальним питанням запровадження позасудових інструментів врегулювання господарських спорів. На сьогоднішній день суспільство відчуває потребу у прогресивних і нових методах врегулювання господарських спорів між суб'єктами підприємницької діяльності, з мінімальними часовими та фінансовими витратами. Розв'язанням даної проблематики може і має стати інститут примирення – саме медіація, яка на відміну від інших альтернативних методів вирішення бізнес-спорів націлена на збереження партнерських взаємовідносин між сторонами, що конфліктують, і продовження співпраці між ними. Крім того, у господарській діяльності суб'єктів господарювання бізнес-конфлікти (спори) займають особливе місце, що пов'язано із закономірностями формування цих конфліктів (спорів), методами їх вирішення та інструментами протидії наслідкам. В умовах розвитку ринкових відносин для дієвого управління бізнес-спорами необхідно створити механізм врегулювання конфліктних (спірних) ситуацій та запобігання ним, а також способів їх ліквідації. В Україні впровадження медіації, зокрема як методу врегулювання конфліктів і спорів у бізнесі, перебуває на етапі становлення, формування організаційно-правових умов, створення системи застосування медіації у суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців займались вивченням теоретичних аспектів розвитку медіації, як методу врегулювання спорів (конфліктів), зокрема в бізнесі, аналізу причин виникнення конфліктів (спорів) у бізнес-діяльності та управлінні бізнес-процесами і присвячували свої роботи цій темі. Неодноразово різноманітні аспекти даної проблематики привертали увагу як українських, так і закордонних вчених, а саме: О. Антонюк, А. Біцай, А. Головченко, Н. Грень, Б. Леко, А. Карпенко, З. Красіловська, Н. Крестовська, Н. Мазаракі, Г. Огренчук, М. Поліщук, Ю. Потьомкина, Л. Романадзе, Г. Чуйко, О. Белінська, В. Бучко, А. Гаврилішин, В. Козирева, В. Медведська, Ю. Розман, Й. Дусс фон Вердт (Joseph Duss von Werdt), Маркус Ген (Marcus Hehn), Фрітшоф

Гафт (Fritjof Haft), Катаріна фон Шліффен (Katharina von Schlittfen), Р. Буш (R. Bush), Д. Фолджер (J. Folger), Д. Берок (J. Beroc), Е. Рунессон (E. Runesson), М.-Л. Гі (M.-L. Gi) та інших. Попри очевидну актуальність, у вітчизняній правовій науці ця проблематика комплексно не опрацьована. Отже, питання стосовно ефективності медіації в Україні потребує подальших наукових пошуків та досліджень.

З огляду на це, дослідження медіації, як метод врегулювання спорів у бізнесі (бізнес-комунікаціях), є актуальним з наукової та практичної точок зору.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання). Метою і завданням цієї дипломної роботи є:

- аналіз появи інституту бізнес-медіації у світовій та українській практиці;
- характеристика наявних міжнародно-правових інструментів регулювання альтернативних методів вирішення спорів та медіації;
- дослідження та визначення актуальності медіації, як альтернативного та ефективного методу врегулювання бізнес-спорів та стимулювання виконання контрактів;
- характеристика медіаційної процедури (загальна характеристика медіаційної процедури, премедіація, стадії медіації, постмедіація);
- дослідження різних аспектів бізнес-медіації (поняття комерційної медіації, сфери застосування бізнес-медіації, особливості проведення бізнес-медіації, переваги застосування медіації у бізнес-спорах, он-лайн медіація між суб'єктами господарювання);
- аналіз теоретичних досліджень та практичного застосування статичних методів у медіації;
- розгляд особливостей запровадження інституту медіації в Україні для врегулювання бізнес-спорів;
- аналіз основних аспектів законодавчого врегулювання процедури медіації в Україні;

- дослідження питань майбутнього бізнес-медіації в Україні та її впливу на покращення позиції України в рейтингу Світового Банку Doing Business щодо легкості ведення бізнесу.

Методологічною базою для цієї дипломної роботи є аналіз та порівняння досліджень українських та іноземних науковців, аналітичних документів ЄС, європейського та національних центрів альтернативного вирішення спорів та конфліктів, низки документів з цього питання, підготовлених українськими та міжнародним експертами у рамках реалізації в Україні проектів Право-Justice та USAID, що фінансуються відповідно ЄС та Урядом США, статей практичних працівників стосовно бізнес-медіації (судді, адвокати, представники державної влади та бізнесу), зокрема інтернет-публікацій, а також особисті висновки та розрахунки.

Об'єктом цього дослідження є всебічний розгляд упровадження інституту бізнес-медіації в Україні з урахуванням позитивного досвіду інших країн, міжнародних інструментів та стандартів, чинних міжнародних договорів, виконання зобов'язань України перед Європейським Союзом, рекомендацій Всесвітнього банку, зокрема у контексті підвищення позицій Української держави у рейтингу Світового Банку Doing Business щодо легкості ведення бізнесу.

Суб'єктом даного дослідження є комплекс українських та іноземних теоретичних, аналітичних та практичних досліджень, розрахунків, висновків щодо розвитку бізнес-медіації у світі та особливостей упровадження цього інституту в Україні.

Дипломна робота складається зі вступу, основної частини, яка у свою чергу складається з чотирьох глав та шістнадцяти пунктів, що входять до цих глав, висновків та пропозицій, а також трьох додатків з таблицями, що містять статистичні дані щодо бізнес-медіації. Список використаної літератури складається зі 101 джерела та додається до дипломної роботи. Текст дипломної роботи надруковано на 117 аркушах.

I. Актуальність медіації, як альтернативного та ефективного методу врегулювання бізнес-спорів

1.1. Впровадження механізму медіації для стимулювання виконання контрактів

На сучасному етапі розвитку людства характерно існування різноманітних інструментів (підходів) до врегулювання конфліктів (спорів), які можна поділити умовно на дві групи:

- 1) традиційні – врегулювання конфліктів з точки зору права методом застосування законодавчих норм та приписів у спеціалізованих судах;
- 2) нетрадиційні – тобто такі собі «альтернативні» методи врегулювання конфліктів – врегулювання спорів з точки зору інтересів методом пошуку рішень із найбільшим компромісом й досягнення згоди між сторонами, що конфліктують, завдяки зусиллям незалежної третьої сторони.

До традиційних методів врегулювання конфліктів і спорів належать судові процедури. На думку переважної більшості людей, їх необхідно врегульовувати судовим шляхом, наділивши відповідальністю за прийняте рішення суддю та залишаючи за собою право в разі незадовільного результату оскаржувати його. Але, недосконалість процесуального законодавства, відсутність стабільного розвитку судової й державної систем, а також мінімальна довіра суспільства до судової гілки влади зумовили те, що на сьогоднішній день існують великі сумніви відносно реальності об'єктивного та швидкого врегулювання спору судовим шляхом. Надзвичайна перевантаженість судової гілки влади, тривалість розгляду проваджень у судах, постійні перепони у реалізації ухвалених рішень судів говорять про обмежену функціональну здатність такого підходу. [2]

Суди фізично не встигають оперативно розглядати масиви проваджень, оскільки на сьогоднішній день у судовій системі зареєстровано близько 3 мільйонів 600 проваджень в Україні, тобто кожного суддю примушують розглядати щороку

760 проваджень, що дорівнює 4,13 провадженням щоденно (від початку розгляду і до його завершення).

За системою оцінювання рівня довіри до системи судової гілки влади в Україні за п'ятибальною шкалою середній показник по країні становить 1,82 бала. Даний показник було опубліковано в рамках онлайн-презентації Судового індексу, який щороку підраховується ЕВА (укр. – Європейською Бізнес Асоціацією) з метою оцінювання ефективності судової гілки влади в Україні.

До даного Судового індексу входять три компонента, які мають рівне значення між собою: оцінка рівня довіри до судів CEO компаній-членів ЕВА, оцінювання неупередженості судів та середнього оцінювання 9 факторів діяльності та організації системи судової гілки влади. За даним опитуванням респондентами виступило понад 100 представників керівництва компаній, які взяли участь у двох хвилях Індексу інвестиційної привабливості України та 98 юристів з компаній, які є членами ЕВА.

Проаналізувавши інтегральний індекс судової гілки влади стало зрозуміло, що він трохи став покращуватися і наразі становить 2,50. І, беручи до уваги кілька минулих років, то він закріпився в межах від 2,02 до 2,50. Стосовно індексу довіри до системи судів з боку керівництва компаній, то прослідковується його зниження у порівнянні із результатами минулих років: 1,98 у 2019 році і 1,82 у 2020 році.

На першому місці серед індикаторів негативного впливу на роботу судів займає хабарництво і корупція в рамках судових проваджень. Іншою причиною респондентами названа дуже висока перевантаженість судової системи, яка призводить до зниження якості судового процесу, як і значна тривалість розгляду проваджень та ухвалення рішень. Також, додатковими індикаторами названі неоднозначність законодавства, на підставі якого суд вимушений працювати, відсутність уніфікованої судової практики, й довготривалі затримки слухань у судах через відсутність належного графіку розгляду судових проваджень, якими не забезпечені судді. [3]

Ілюстрація 1.1

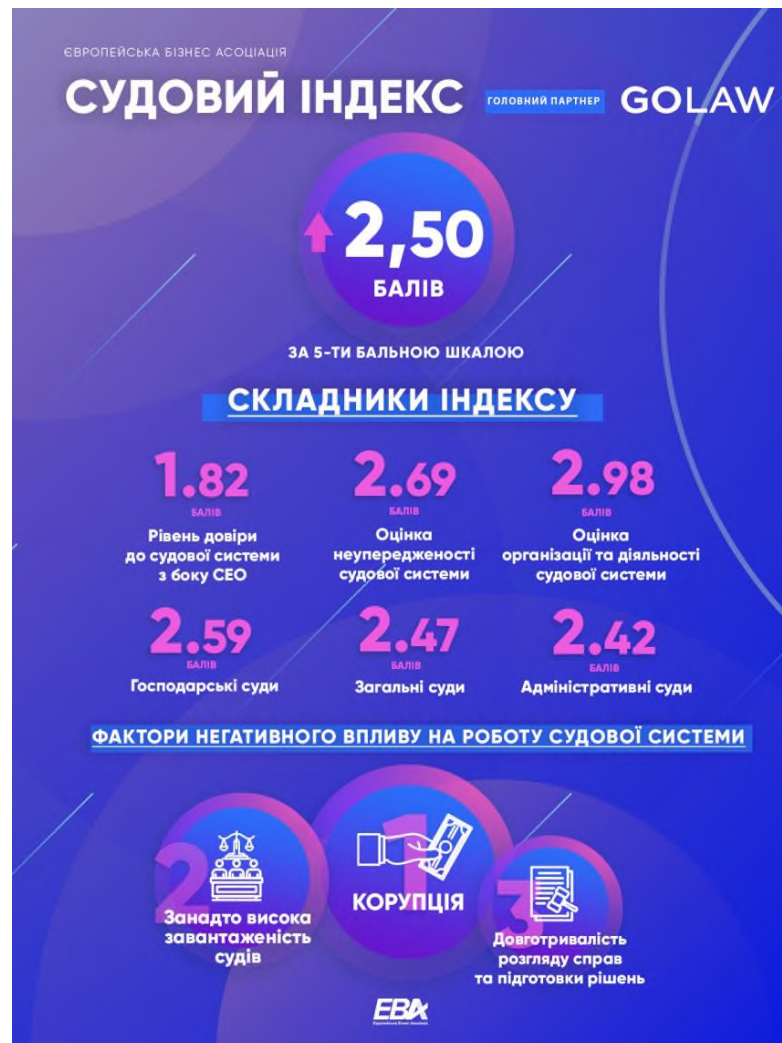


Джерело: дані дослідження Європейської Бізнес Асоціації та GOLAW «Судовий індекс 2020», за червень 2020 рік.

Ілюстрація 1.2



Джерело: дані дослідження Regional Cooperation Council Боснії та Герцеговини, за червень 2021 року [4].



Джерело: дослідження *Regional Cooperation Council Боснії та Герцеговини «Promoting Cross-Border Mediation»* [4]

Більше того, при судовому вирішенні конфлікту протистояння та змагальність сторін неможливо минувати. В наслідок цього загострюються відносини між сторонами і справжнє розв'язання спору просто унеможлиблюється. Дана проблематика призвела до пошуку якісно інших підходів до врегулювання конфліктів.

Процедура судового розгляду вважається більш ефективною, коли учасниками конфлікту самотійно врегульовуються протиріччя, які виникли, на такій основі, яка вигідна обом сторонам і коли ними здійснюється нагляд за процедурою, яка використовується, та її результатами. **За результатами дослідження, який було проведено «Центром ефективного вирішення спорів», то у Сполученому Королівстві Великої Британії і Північної Ірландії щороку**

проводиться приблизно 9500 медіацій у бізнес-конфліктах та цивільних конфліктах. Більше 75 відсотків цих спорів вирішується протягом 1 дня і ще 11 відсотків вирішується за декілька днів пізніше. Таким чином, 86 відсотків всіх медіацій завершуються угодою між сторонами спору. За даних умов для бізнесу розмір заощаджень сягає приблизно 2,4 млрд фунтів щороку, що полягає у зменшенні втрат робочих годин представників керівного складу компаній, збереженні ділових взаємовідносин, припиненні зменшення ефективності і зменшенні витрат на послуги юристів. [5] [6]

Альтернативні (мирні) способи передбачають використання таких методів розв'язання спорів, які найкраще у тій або іншій ситуації є прийнятними, враховують потреби та інтереси сторін, сприяють подоланню конфлікту, збереженню можливості подальшої співпраці та діалогу. Спори, що врегульовуються мирними шляхами, не тільки шкодять взаємовідносинам у суспільстві, а навпаки, розвивають їх та мають позитивний вплив на функціонування суспільства. Відповідно, альтернативні способи розв'язання конфліктів об'єднує основа їх створення, яка ґрунтується на договорі, принципі добровільності, оскільки їх застосування є правом, а не обов'язком особи. Їх об'єднує спільна ціль: мирне урегулювання конфлікту, досягнення прийнятного обом сторонам рішення та зберігання партнерських (дружніх) взаємовідносин між учасниками спору. Як показує міжнародний досвід, то альтернативне вирішення конфліктів є дуже здатним на життя та реальним механізмом врегулювання приватно-правових спорів між фізичними і юридичними особами. Вжиття альтернативних заходів врегулювання конфліктів спричинено об'єктивними обставинами, серед яких: важливість спрощення процедури врегулювання конфліктів, застосування тих інструментів примирення для подолання юридичних конфліктів, які є в наявності, необхідність звільнення органів судової влади від надзвичайної кількості приватно-правових спорів. Вектор українського суспільного розвитку полягає на сьогоднішній день у мінімізації впливу державного апарату на взаємовідносини у суспільстві через пряме регулювання, посилення ролі приватного права.

Як розповів медіатор і адвокат із Федеративної Республіки Німеччина Шмідт-Йохум Штефан, на заході «Вирішення спорів, пов'язаних з бізнесом, шляхом медіації в Німеччині та Україні», у **«70% випадків мирне розв'язання спорів приводить до позитивного результату. В арбітражному провадженні цей відсоток значно менший. Наприклад, у США більше ніж 80% підприємств мають досвід звернення до процедури медіації та вважають її оптимальним засобом»** [7].

До причин, що заважають становленню медіації, як методу врегулювання бізнес-конфліктів в Україні, слід врахувати те, що суб'єктам бізнесу альтернативні методи врегулювання спорів невідомі, у сторін відсутня упевненість в необхідності й ефективності медіації, а також існує до цих пір неналежне законодавче забезпечення медіації тощо [8].

Найкращим способом, який сприятиме тому, щоб медіація була запроваджена в Україні, на мою думку, є прийняття у листопаді 2021 року Верховною Радою України Закону України «Про медіацію», в якому окреслено коло взаємовідносин у суспільстві, які можуть бути вирішені за сприянням медіаторів, принципи процедури примирення, основні поняття, форма і порядок укладення угоди щодо застосування методу примирення, порядок визначення та призначення посередника тощо.

Медіацію можна використовувати для таких цілей як укладання договорів, організація партнерських взаємовідносин, створення нових бізнес-ініціатив, ліквідація бізнесу, що існує, або вирішення розбіжностей з кадрових питань. Таким чином, у сучасних умовах бізнесу, спеціалізоване посередництво у врегулювання спірних ситуацій може проходити із підключенням третьої сторони, яка здійснюватиме керування ходом врегулювання спору до його завершення та знаходження компромісних взаємоузгоджених рішень. Сторонами посередництва у врегулюванні господарських спорів можуть бути фізичні особи, підприємницькі одиниці, бізнес-структури національного або міжнародного рівня, у яких виник спір щодо ведення бізнес-діяльності. Тому, роль ділового посередника у тому, щоб сприяти сторонам визначитися у пріоритетах своїх господарських інтересів, усунути

перешкоди для вирішення та сприяння діалогу між сторонами для досягнення мирового рішення.

Слід виходити з того, що «медіація підходить лише тим сторонам бізнес-конфлікту, які зацікавлені брати участь у процесі вирішення ситуації. Як і переговори, медіація шукає «виграш-результат» для залучених сторін. Поряд з цим, медіація є конфіденційною, що може бути привабливим фактором для людей, які бажають уникнути публічного характеру судових процесів. Процес посередництва зазвичай набагато швидший, ніж судовий процес, і пов'язані з цим витрати можуть бути значно дешевшими, ніж судові процеси».

Врегулювання спору у бізнесі проходить такі стадії:

- розуміння проблемного питання та визначення предмету спору: учасники бізнес-діяльності з'ясовують, у чому у них полягають однакові погляди, а які елементи правових взаємовідносин є нечіткими, невизначеними, через які виникає перешкода для реалізації господарських інтересів; сторони визначають об'єкт спору та їх позиції;
- визначення стратегії й тактики вирішення спору: кожна зі сторін спору встановлює для себе спосіб вирішення ситуації, які результати вони хочуть першочергово досягти, порівнювано із можливими витратами, і з чим вони будуть змушені погодитися для реалізації таких цілей; сторони визначають послідовність дій, які дадуть змогу врегулювати проблемне питання. На даному етапі сторони зважують ризики, вирішують щодо процедури врегулювання конфлікту, приймають рішення щодо будь-якої з альтернатив, включаючи розгляд у судовому порядку або процедури погоджування; з'ясовують можливі перепони для досягнення поставленої цілі способом, який вони обрали;
- пошук підстав для урегулювання конфлікту: ведеться діалог щодо варіантів підстав для вирішення конфлікту, запропонованих обома сторонами, визначаються інтереси, спільні для обох сторін; сторони досягають оптимального для обох рішення, проти якого від жодної зі сторін немає заперечень.

В разі, коли сторони не знаходять прийнятне для обох рішення або їм не вдається позбутися протиріч іншим методом, то в такому випадку сторони вимушені звернутися до інших методів урегулювання господарського спору. В разі існування підстав вважати це конфліктом в юридичній площині, то сторони мають право скористатися можливістю розгляду у суді або вирішити перенаправити розгляд конфлікту у третейському суді.

Оформлення умов примирення: визначаються точні підстави досягнення рішення і вони фіксуються у мировій угоді або іншим способом.

Виконання рішення, яке було досягнуто: здійснюються дії щодо реалізації спільно прийнятого рішення – забезпечення виконання мирової угоди. При відмові однією зі сторін від її виконання не виключається передача справи до судового розгляду або розгляду в рамках арбітражу, але вже зі спором, що ґрунтується на мировій угоді. Значний успіх можна отримати, якщо з огляду на інтереси всіх сторін та дивлячись на спір, як на загальну проблему, яку слід врегулювати в інтересах всіх, ґрунтуючись на прийнятному для всіх сторін рішенні (за відсутності від всіх сторін зауважень).

Отже, тільки так можна досягти справді вагомих зрушень назустріч з боку іншої сторони і сприяти добровільному виконанню угоди відповідно до вирішення конфлікту. В разі, якщо мирова угода прийматиметься у протиріччі до інтересів будь-якої зі сторін – це може призвести до нових суперечностей та до врегулювання справи у судовому порядку. Ніж вдаватися до розгляду справи через суд, коли є явний переможець, посередник, замість цього, має прагнути направляти сторони на врегулювання, яке полягає у консенсусі для всіх. За допомогою цього посередник врівноважує поле гри, і кожен в якомусь сенсі відчуває себе переможцем. Після того, як посередництво (тобто медіація) завершується успіхом, то сторони виходять з процесу, відчуваючи на душі виключно приємні враження. Зміни у підприємницькій діяльності, які ґрунтуються на процесі медіації, на мою думку, можуть мати значний вплив з позитивної точки зору на моральний стан працівників, що виключно посилить й оптимізує господарчу діяльність в цілому. Перехід до такого значно позитивнішого варіанту вирішення суперечностей демонструє, що

підприємницька сфера зацікавлена у налагодженні доброго діалогу та цінностей серед своїх співробітників, а також серед своїх потенційних споживачів. Найчастіше посередництво є інтерактивним методом вирішення господарчих спорів, адже саме медіація звертає увагу на розв'язання спору і не заглиблює сторони у підґрунтя поведінки всіх суб'єктів. [9]

Тому, посередництво (тобто медіація) є в Україні достатньо затребуваним та ефективним методом врегулювання проблемних ситуацій та конфліктів між суб'єктами економічної діяльності. В даному контексті важливим є практика іноземних країн, які використовують цей інструмент вже протягом тривалого часу. Якщо українська правничо-економічна система визнає посередництво (медіацію) як економічний, конфіденційний й ефективний метод вирішення бізнес-конфліктів на офіційному рівні, то це уможливить прискорення прийняття консенсусу, не загострюючи при цьому увагу на спорі та ефективно продовжуючи свою фінансову і господарську діяльність [10]. У свою чергу ефективне впровадження медіації, як методу врегулювання конфліктів і спорів у бізнесі, сприятиме дотриманню та укладанню контрактів, що позитивно впливатиме на зростання економіки.

1.2. Іноземний досвід розвитку інституту бізнес-медіації.

Посередництво, як окремий метод альтернативного вирішення конфліктів почало поширюватись у тридцятих роках двадцятого сторіччя у Сполучених Штатах Америки. Виникнення і стрімкий розвиток процедури врегулювання спорів за допомогою посередництва в даній країні були обумовлені кризою судової гілки влади. Завдяки посередництву (тобто медіації) вдалося протидіяти багатьом виробничим страйкам. Завданням цієї методики у часи депресії було вирішення трудових та сімейних спорів. Одразу після кінця II-ої Світової війни, у 1946 році у Сполучених Штатах Америки було створено ФСМП (Федеральна служба медіації та примирення).

У 2001 році було ухвалено «Уніфікований закон США «Про медіацію». На початку двадцять першого сторіччя у Сполучених Штатах Америки вже було створено потужне підґрунтя для альтернативного вирішення спорів шляхом посередництва на законодавчому рівні, працювало понад сотню організацій, які

надавали послуги Alternative dispute resolution (скорочено ADR, укр. – альтернативне врегулювання спорів), здійснювало свою діяльність із відповідного посередництва понад тисячу професіоналів з посередництва (медіації). Було засновано програми медіації в судовому порядку у всіх без винятку штатах. Вони, в свою чергу, включали в себе цілий комплекс методик посередництва (медіації) – від добровільного до суворо обов’язкового [11]. У Сполучених Штатах Америки існує понад 250 привілеїв і правил конфіденційності, які діють у різних штатах і якими визначаються питання щодо того, яка саме інформація підлягає розкриттю в процесі врегулювання спору без страху стосовно її поширення у майбутньому. Для цього було розроблено та схвалено «Типовий закон про медіацію» (англ. – The Uniform Mediation Act). Локальні акти штатів Сполучених Штатів Америки встановлюють за судовою гілкою влади право визначати в якості такого, що підлягає вирішенню за процедурою медіації, будь-яке цивільне провадження або його частину, якщо це не нашкодить конституційним правами особи, або сторін.

За даними Федеральної служби посередництва та примирення США (FMCS), у 2018 р. 86,2% спорів, де використовували медіацію, було вдало вирішено [12]. Паралельно, посередництво (тобто медіація) поширювалася у Австралії та Сполученому Королівстві Великої Британії і Північної Ірландії. З огляду на це є можливі дійти до висновку, що країни англосаксонської правової системи стали для медіації по-факту батьківщиною. Цьому є логічне пояснення, зокрема з огляду на те, що значна кількість судових справ і їх тривалий розгляд сприяли усвідомленню необхідності розвантаження діяльності судової гілки влади.

Так у Сполученому Королівстві Великої Британії і Північної Ірландії питання досудового вирішення цивільних конфліктів було урегульовано через протоколи попередніх дій – документи, які затверджувалися старшим суддею Англії й Уельсу, що являють собою додатки до Правил цивільного процесу, де викладені заходи, вжиття яких сторонами до початку розгляду конкретних видів цивільних суперечок суддя зазвичай очікує. Станом на 2020 рік у Сполученому Королівстві Великої Британії і Північної Ірландії діяло 14 протоколів попередніх дій. Дослідження Центру ефективного вирішення спорів (CEDR) 2018 р. показують, що з 1990 р.

(фактично відправної точки застосування медіації в цивільних та комерційних спорах) загальна вартість кейсів, у яких використовували посередництво (тобто медіацію) у Сполученому Королівстві Великої Британії і Північної Ірландії, складає майже 110 мільярдів фунтів стерлінгів. Після досягнення попереднього вирішення суперечок, які інакше би розглядалися у судовому порядку, посередництво (медіація) дозволяє бізнесу зберегти близько 3 мільярдів фунтів стерлінгів щороку, які би витрачалися з на оплату роботи менеджерів, ушкоджених взаємовідносин, через зниження ефективності й оплати послуг юристів [13]. Сполучене Королівство Великої Британії і Північної Ірландії навмисно не пішло шляхом Сполучених Штатів Америки, а, навпаки, відмовилося від обов'язкової медіації в судовому порядку і від ухвалення загального законодавства про посередництво (медіацію), віддало перевагу саморегулюючим механізмам і гнучкому вирішенню спорів за традиціями права прецеденту. Цей вид ADR, його форма і процедура, як і професійні вимоги до посередників (медіаторів), повністю регулюються приватним сектором [14].

Запровадження альтернативних інструментів вирішення конфліктів у Європі відбулося після конференції у Сполучених Штатах Америки в 1976 році «Причини невдоволеності населення адмініструванням системи правосуддя у Сполучених Штатах Америки», відомої як «Паундська конференція». Посередництво (медіація) одразу ж зарекомендувало себе, як дуже ефективний інструмент вирішення конфліктів у державах Європи, які з часом запровадили її в своїх судових гілках влади.

Як слушно відзначає Крисюк Ю.П., **«Феномен західньої медіації характеризується передусім, організованими спробами інституціоналізувати її – сформувати сферу оплачуваної професії в цій стародавній практиці – і використовувати для цього механізм правового регулювання. Для надання послуг медіації населенню та юридичним особам створюються державні, громадські та комерційні організації. Вони проводять навчання та підготовку медіаторів, займаються маркетингом медіаційних послуг, приймають заявки від населення, організовують проведення і моніторинг процедур медіації,**

займаються просвітницькою та громадською діяльністю. Держава, в свою чергу, забезпечує законодавчу базу для діяльності професійних медіаторів, визнає легітимність і корисність цієї діяльності, сприяє поширенню практики медіації» [15].

Аналіз законодавства іноземних країн у сфері посередництва (медіації) говорить про те, що, як приклад, в країнах Європи закони про медіацію було ухвалено лише наприкінці двадцятого – на початку двадцять першого сторіч. Так, у Румунії ухвалено Закон «Про медіацію та організацію професії медіатора», у Литовській Республіці – Закон «Про медіацію в цивільних спорах», у Федеративній Республіці Німеччина – Закон «Про підтримку медіації та інших форм позасудового врегулювання конфліктів», у Республіці Болгарія, Республіці Білорусь та Республіці Казахстан – Закони про медіацію, а відповідно в Австралії – Акт про медіацію, а Розділ VI Цивільно-процесуального кодексу Французької Республіки включає в себе статті, які націлені на урегулювання взаємовідносин у сфері посередництва (медіації).

Ефективність процедури посередництва (медіації) підтверджена Європейським Співтовариством, яке рекомендує її запровадження як основного інструменту альтернативного врегулювання конфліктів на досудовому етапі та під час розгляду у суді, що також відображається у підписаній Україною Угоді про Асоціацію України з Європейським Союзом та Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами.

21 травня 2008 року було прийнято Директиву 2008/52/ЄС Європейського парламенту «Щодо окремих аспектів медіації в цивільних і комерційних спорах» для встановлення інституту посередництва (медіації) у практиці країн-учасниць Європейського Союзу. На виконання цієї директиви було ухвалено окремі закони з питань досудового посередництва і посередництва в рамках розгляду у суді в державах Європейського Союзу відповідно з романо-германською правовою системою.

Так, у **Федеративній Республіці Німеччина** було ухвалено 26 липня 2012 року Закон «Про посередництво» (Mediationsgesetz). Цей закон сприяє мирному

вирішенню конфлікту методом застосування різних стимулів для сторін у Цивільний процесуальний кодекс (далі – ЦПК) Німеччини.

Провідний принцип добровільної згоди щодо посередництва (медіації) передбачає, що посередництво у Федеративній Республіці Німеччина застосовується виключно у контексті приватних взаємовідносин. Сторони конфлікту у ФРН користуються можливістю широкого вибору договірною урегулювання, тому посередництво може бути застосоване положеннями про посередництво (медіацію) в угоді, розробленій сторонами та їхніми адвокатами, або за відсилкою на типові норми, які пропонуються інституційними надавачами послуг з посередництва (медіації). Даний закон не встановлює ніяких обмежень щодо прийнятності конфліктів для посередництва (медіації). Угоди про посередництво з огляду на правову культуру, при якій громадяни довіряють німецькій судовій системі значно більше, ніж іншим установам, які врегульовують конфлікти, й, з огляду на сильні традиції, укладаються рідко після виникнення спору або конфлікту.

Певні, дуже унікальні для сторін конфлікту стимули звертатися за посередництвом (медіацією) забезпечує **Італійська** модель. Так, сторонам надається податковий кредит у розмірі, який еквівалентний гонорару, що сплачується установі з питань посередництва (медіації), у розмірі до 500 євро. Якщо посередництво (медіація) не завершилося успіхом, то податковий кредит зменшується на 50 відсотків. Необхідно враховувати, що коли на першому засіданні з посередництва (медіації) не досягнуто згоди, то установа з питань посередництва (медіації) не отримує жодних оплат у таких випадках. Участь у засіданні сторони, яка вимагає посередництва (медіації), враховується як достатня для виконання вимог законодавства, якщо посередництво (медіація) є обов'язковою передумовою для розгляду у суді, навіть у випадку коли інша сторона не з'явилася чи коли обидві сторони погодили не продовжувати посередництво (медіацію). Адвокати зобов'язані з юридичної точки зору консультувати та інформувати клієнтів про посередництво (медіацію) і мають засвідчувати перед органом судової гілки влади, що цей обов'язок вони виконали. Клієнт також повинен засвідчити цей документ своїм підписом. Приватне посередництво (медіація) в Італії значно збільшилася у зв'язку

із обов'язковим досудовим посередництвом (медіацією), яке здійснюють посередники, яких акредитовано в установах, які надають послуги з посередництва (медіації). Закон встановлює, які конфлікти мають в обов'язковому порядку підлягати медіації перед поданням спору до судової гілки влади. Норми про посередництво (медіацію) та угоди про посередництво (медіацію) виконуються в примусовому порядку за рішенням судової інстанції. Їх можна включати у договори, підзаконні акти або в акти про реєстрацію асоціацій, підприємств тощо.

Таблиця 1.1

Type of Mediation Organization	Nr. of Organizations	Nr. of mediation processes concluded (first semester 2018)	Settlement rate
Chamber of Commerce	79	7 609	47,0%
Private Organizations	381	41 514	49,4%
BAR Associations	103	29 469	38,1%
Other Professional Associations	45	567	62,2%
Totals	608	79.159	44,3%

Медіації в Італії за перше півріччя 2018 р.

Джерело: дані Департаменту статистики Міністерства юстиції Італії за 2017-2018 рр.

Таблиця 1.2

Dispute matters with opt-out mediation model from 30 Sept. 2013	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013 %
Real estates/Property rights	27 162	14 984	13 618	15 104	13 927	-49%
Business lease	1 508	942	918	845	839	-44%
Insurance contracts	7 565	5 525	4 770	5 066	4 702	-38%
Landlord/tenant	30 808	23 592	20 561	19 996	19 700	-36%

Кількість цивільних справ, що надійшли за деякими справами до італійських судів першої інстанції

Джерело: дані Департаменту статистики Міністерства юстиції Італії за 2017-2018 рр.

Відповідно до законодавства **Фінляндії**, сторони законом не зобов'язані передавати конфлікт на посередництво (медіацію) до передачі спору або після передачі спору до судової інстанції. За допомогою норм про посередництво (медіацію) у договорах та в угодах про посередництво (медіацію) повинен бути

визначений порядок. Як показує практика, до бізнес-контракти часто включені положення про важливість докладання всіх необхідних зусиль для вирішення майбутніх конфліктів, але малоімовірно, що такі положення вважатимуться зобов'язальними й обов'язковими для початку посередництва (медіації). Приватна медіація у **Фінляндії** має одну цікаву особливість, яка полягає в тому, що посередництво (медіація) може бути започатковане в односторонньому порядку одним з учасників конфлікту. Запит на посередництво необхідно подати до інституційного надавача послуг з посередництва (медіації) або до судової інстанції, до повноважень якої належить перевірка готовності іншої сторони брати участь в провадженні щодо посередництва (медіації). В законі не визначено ніяких ключових принципів приватного посередництва (медіації), на відміну від тих, які встановлені для посередництва (медіації), яке пов'язано із розглядом у суді. Єдиною юридичною вимогою є те, що посередництво (тобто медіація) повинне здійснюватися посередником, який пройшов відповідне навчання [16].

Як у **Французькій Республіці**, так і в **Королівстві Бельгія**, посередництво (медіація) «виросло» з практичної діяльності. Норми законодавства, які формалізують її та легалізують, були визначені пізніше. У **Французькій Республіці** послуги з посередництва (медіації) надають громадські організації, а посередники (медіатори) мають отримати у прокурора акредитацію, після чого вони отримують право щодо укладення контракту із Міністерством юстиції Французької Республіки щодо надання послуг з посередництва (медіації). Для сторін спору ці послуги є безкоштовними та оплата за них здійснюється з бюджету держави [17].

Таким чином, на початку ХХІ ст. політика держав Європейського Союзу, окремих держав Європи та держав англосаксонської системи права спрямована на мінімізацію кількості цивільно-правових конфліктів, які розглядаються та вирішуються за допомогою судової системи. Для стимулювання сторін до самостійного вирішення цивільно-правових конфліктів у всіх державах Європейського Союзу, окремих державах системи римського права та державах англосаксонської правової системи на рівні законодавства було визначено обов'язковість для сторін щодо спроби мирного врегулювання конфлікту, перш ніж

передавати його до судової інстанції, тобто необхідно спочатку пройти через процедуру посередництва (тобто медіації) [18].

Цікавим є досвід **Західних Балкан**. Медіація, як один з основних методів альтернативного вирішення спорів (ADR), застосовувалась в шести країнах Західних Балкан протягом декількох років. Незважаючи на те, що законодавством стимулювалось застосування медіації, використання цієї процедури є досить помірним у цих країнах. Збільшення кількості медіацій помітне лише в економіках, які запровадили певну форму обов'язкового посередництва (**Чорногорія, Косово та Північна Македонія**).

Для того щоб порівняти вартість та час судового розгляду та медіації між шістьма різними економіками Західних Балкан, була використана методологія, заснована на оцінці часу та вартості судового процесу та здійснено її порівняння з оцінкою процесу медіації за сценарієм комерційних спорів, спрощено та адаптовано урахувавши дані Світового банку – Doing Business 2021.

При систематичному застосуванні двоетапного підходу «посередництво-потім-судовий розгляд» економія досягне в середньому 68% у часі та 62% у витратах, при оптимістичній успішності посередництва 75% і економії 45% у часі та 41% витрат із більш консервативним оцінюваним показником успіху медіації в 50% [19].

Таблиця 1.3

	Nr. of incoming civil and commercial cases per year ²⁸	Estimated nr. of civil and commercial mediations per year ²⁹	Estimated success rate ³⁰	Balanced relationship index
Montenegro	28.852	3.534	36%	12%
Albania	17.868	2.077	50%	11%
Kosovo*	11.655	1.000	88-95%	8%
North Macedonia	41.974	1.600	75-90%	3.8%
Bosnia and Herzegovina	113.177	2.000	95%	1.7%
Serbia	324.445	569	70%	0.1%

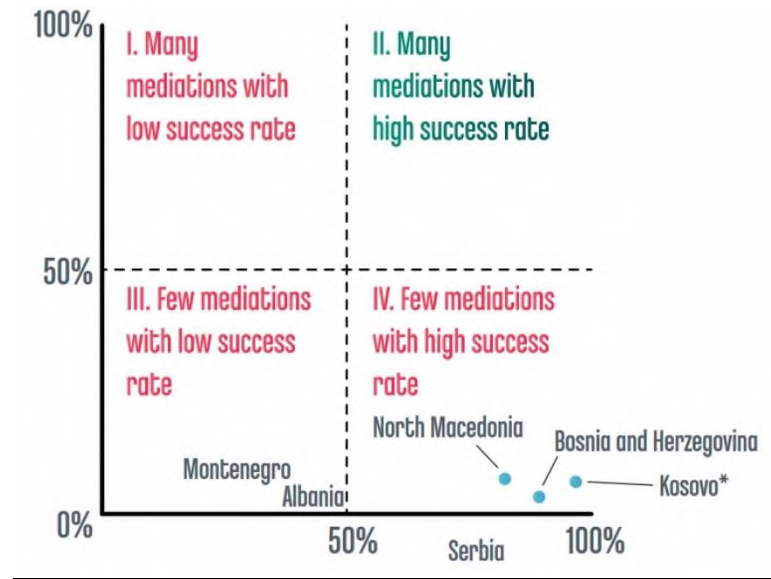
Джерело: дані звіту CEPEJ “European judicial systems - Efficiency and quality of justice” за 2020 рік.

Наведена вище таблиця відображає актуальну ситуацію на Західних Балканах, яка відповідає ситуації і в країнах-членах ЄС. Чорногорія має найвищий

індекс збалансованих відносин – 12% (хоча з низьким показником успішності – 36%) завдяки нещодавно прийнятому закону про «м'який підхід щодо обов'язковості медіації», створеному за зразком італійського досвіду, тоді як Сербія має найнижчий індекс – 0,1%. З аналізу місцевого законодавства стає зрозуміло, що кожна економіка країн Західних Балкан потребує індивідуального підходу, який може привести до уніфікації законодавства та практики на спільному ринку. В ідеальній ефективній моделі індекс збалансованих відносин становив би щонайменше 50% з одним посередництвом на кожні дві справи в суді. Однак більш ефективна ціль державної політики може бути спрямована на вирішення більшості спорів у позасудовому порядку, при цьому цей індекс нараховує понад 100%, щоб гарантувати, що незначні ресурси суддів і судів спрямовуються лише на спори, які потребують судового рішення.

На загальносистемному рівні ефективна політика медіації повинна також враховувати той факт, що невдалі медіації є тягарем для сторін і затримують їх доступ до суду. Як наслідок, будь-яка державна політика, яка прагне збільшити кількість медіацій, повинна також забезпечити існування сприятливого середовища для медіації, щоб велика ймовірність того, що високий відсоток з них призведе до мирової угоди. Зазвичай професійний медіатор протягом повного робочого дня досягає в середньому 70% успіху.

Наведена нижче матриця нижче є корисним візуальним інструментом для розуміння ефективності медіації. Вісь «X» представляє індекс успіху медіації, а вісь «Y» визначає індекс збалансованого відношення медіації до судових справ.



Джерело: дані дослідження Regional Cooperation Council Боснії та Герцеговини „Promoting Cross-Border Mediation in resolving Civil and Commercial Disputes in the Western Balkans”, за червень 2021 року.

Таким чином, матриця генерує чотири квадранти продуктивності:

Квадрант I: Велика кількість медіацій з низьким рівнем успіху. Цей квадрант візуально представляє значне занепокоєння щодо повних обов’язкових систем медіації. Занепокоєння полягає в тому, що системи обов’язкової медіації можуть призвести до створення великої кількості медіацій через примус, не приділяючи достатньої уваги наданні ефективних високоякісних послуг і без фільтрації, для того щоб уникнути медіації у невідповідних справах. Це може статися, коли існує зосередженість лише на збільшенні кількості опосередкованих справ без інвестування в контроль якості. Крім того, системи, які підпадають під цю категорію, можуть справді не збалансувати медіацію з доступом до правосуддя.

Квадрант II: Велика кількість медіацій з високим рівнем успіху. Цей квадрант представляє максимальну продуктивність: велика кількість медіаційних заходів, більша частина з яких є успішними. Можна очікувати, що високі бали в цьому квадранті будуть йти пліч-о-пліч із помітним зменшенням кількості справ у суді, позбавляючи судову систему від непотрібного навантаження. В ідеальній юрисдикції ці два показники мають бути вище 100% (більше одного посередництва для кожної справи в суді) із консервативним середнім показником успіху вище 50%.

Квадрант III: Незначна кількість медіаційних заходів із низьким рівнем успіху. Ефективність у цьому квадранті є найнижчим рівнем ефективності. Низька кількість медіацій свідчить про низький рівень поінформованості сторін, тоді як низький рівень успіху свідчить про дуже низьку здатність надавати ефективні послуги. Можна зазначити, що у цих системах було дуже мало інвестовано в інфраструктуру медіації як з боку пропозиції, так і з боку попиту.

Квадрант IV: Незначна кількість медіаційних заходів із високим рівнем успіху. Це типовий результат повністю добровільної системи медіації або системи «добровільної згоди» («opt-in»), завдяки якій досягається високий відсоток успіху посередництва — понад 70% — але з дуже низькою кількістю посередництва.

Відповідно до висновків дослідження про перезавантаження медіації у країнах-членах ЄС 2014 року, результати свідчать, що за відсутності заходів державної політики, які б рішуче заохочували або вимагали від сторін принаймні спроби застосування медіації, кількість медіацій буде досить низькою [20].

Таблиця 1.4

	Population	Nr. of active mediation centres ³¹	Nr. of mediators ³²	Number of professional judges per 100,000 inhabitants ³³	Average nr. of mediations per mediator per year	Number of mediators per 100,000 inhabitants
Montenegro	622.345	I	150	50.0	23.5	24.1
Serbia	6.982.084	N/A	1.349	37.1	0.4	19.3
Kosovo*	1.845.300	I	187	17.1	5.3	10.1
Bosnia and Herzegovina	3.323.929					
Albania	2.866.376	I	88	12.1	23.6	3.0
North Macedonia	2.082.958	I	44	24.6	36.3	2.1
Total	17.722.992		2.008			

Джерело: дані звіту CEPEJ “European judicial systems - Efficiency and quality of justice” за 2020 рік.

Приблизна кількість центрів медіації та медіаторів підтверджує наявність достатньої кількості професіоналів у кожній з економік країн Західних Балкан, які можуть пропонувати послуги медіації у транскордонних спорах. Однак ці центри медіації та медіатори діють за різними правилами посередництва та розмірами гонорару та мають різні стандарти навчання з медіації.

Вивчення потенційної економії витрат і часу при вирішенні комерційного спору шляхом медіації є необхідним і важливим у світлі мети дослідження.

Приклад: Сценарій господарського спору

Продавець продає товар Покупцю, який стверджує, що товар неналежної якості, і відмовляється заплатити. Продавець, однак, наполягає, що товар належної якості. Більше того, через те, що товар був виготовлений на замовлення для Покупця, Продавець не може продати товар нікому іншому. Тому, Продавець вимагає повної оплати та погрожує подати позов до Покупця. Вартість спору дорівнює 200% доходу економіки на душу населення, як зазначено в таблиці.

Одноетапний підхід: лише судовий процес. Одноетапний підхід — це коли підприємства звертаються безпосередньо до суду для вирішення комерційного спору. Цей підхід є одноетапним у тому сенсі, що він не використовує посередництво для вирішення спору до початку судового процесу. Для цього підходу ми взяли вартість та час, оцінені експертами Світового банку щодо сценарію комерційних спорів. Дані Doing Business 2020 відображають оцінку експертів Світового банку часового проміжку (в днях), необхідного для вирішення спору, і витрат для сторін, щоб вирішити суперечку. Час зараховується в календарних днях, починаючи з моменту звернення позивача з позовом до суду до набрання рішенням. Загальна вартість, яку сплачує позивач, включає судові витрати, витрати на примусове виконання та середню вартість гонорару адвоката, перераховану в євро. Дані, зібрані Світовим банком, значущі за діапазоном часу та витрат. Середня тривалість судового розгляду становить 542 дні, від 330 днів у Косово до 634 днів у Північній Македонії. Середня вартість судового розгляду становить 3 183 євро, від 2 441 євро в Косово і до 3 790 євро в Албанії.

Двоетапний підхід: медіація – потім судовий розгляд. Використовуючи той самий сценарій суперечки, був розрахований проміжок часу від дня звернення до медіації до його завершення. Загальні витрати включають як гонорар за медіацію, так і гонорар адвоката за допомогу під час процесу медіації. Середня тривалість процедури медіації становить 49 днів, від 30 днів в Албанії до 90 днів у Косово.

Середня вартість посередництва становить 566 євро, від 237 євро в Чорногорії до 1070 євро в Албанії.

Таблиця 1.5

	Claim value (200% of income per capita)	Litigation in Court ¹¹⁹		Mediation		Savings	
		Time in days	Total cost in litigation	Time in days	Total cost in mediation	Time	Costs
Albania	€ 8.875	525	€ 3.790	30	€ 1.070	495	€ 2.720
Bosnia and Herzegovina	€ 9.204	595	€ 3.313	20	€ 400	575	€ 2.913
Kosovo*	€ 7.097	330	€ 2.441	90	€ 900	240	€ 1.541
Montenegro	€ 13.898	545	€ 3.572	50	€ 237	495	€ 3.335
North Macedonia	€ 9.321	634	€ 2.666	60	€ 480	574	€ 2.186
Serbia	€ 10.098	622	€ 3.313	45	€ 307	577	€ 3.006
Average		542	€ 3.183	49	€ 566	493	€ 2.617

Джерело: дані з Enforcement Contract index звіту Світового Банку «Doing Business 2020» за 2020 рік.

Розрахунок двоетапного підходу

Було б занадто просто розраховувати економію на різницю між витратами та часом у суді та медіації. Для більш точного розрахунку часу та витрат на основі систематичного використання двоетапного підходу для всієї економіки необхідно враховувати середній показник успіху, щоб вважати додатковий час і витрати посередництва невдачливими. У цьому випадку, з певним оціненим коефіцієнтом успіху посередництва, формула являє собою тривалість часу (у днях), необхідного для використання посередництва, помножену на відсоток успіху посередництва плюс тривалість часу, необхідного для використання посередництва, а потім звернення до суду, помножений на відсоток невдач у посередництві.

Таким же чином, щоб обчислити середньозважені витрати для вирішення спору для всієї економіки з використанням певного оціненого коефіцієнта успіху посередництва, формулою є вартість (у євро) на використання медіації, помножена на відсоток успіху в медіації плюс витрати, понесені на використання медіації, а потім звернення до суду, помножене на відсоток невдачі в медіації.

Якщо застосовується розрахунок, описаний вище, як щодо часу, так і витрат, то можна спостерігти, що результати двоетапного підходу значно кращі, ніж результати Одноетапного підходу, оскільки додатковий етап спроби посередництва зменшує витрачений час і збільшує заощаджені витрати. Використовуючи базовий рівень із 100 спорів, у таблиці нижче розглянуто перший, більш оптимістичний сценарій 75% успіху медіації та 25% невдач посередництва, після чого суперечки передавалися до суду. Другий сценарій є більш консервативним, з показником успіху посередництва 50%. Застосовуючи формули, описані вище, у наступній таблиці показано час і витрати як в оптимістичному, так і в консервативному сценаріях двоетапного підходу.

Таблиця 1.6

Two-step approach: mediation-then-court	Optimistic scenario with 75% success rate		Conservative scenario with 50% success rate	
	Average duration in time (days)	Average cost	Average duration in time (days)	Average cost
Albania	154	€ 1.750	278	€ 2.430
Bosnia and Herzegovina	164	€ 1.128	308	€ 1.857
Kosovo*	150	€ 1.285	210	€ 1.671
Montenegro	174	€ 1.071	298	€ 1.905
North Macedonia	204	€ 1.027	347	€ 1.573
Serbia	189	€ 1.059	334	€ 1.810
Average	172	€ 1.220	296	€ 1.875

Джерело: дані дослідження Regional Cooperation Council Боснії та Герцеговини „Promoting Cross-Border Mediation in resolving Civil and Commercial Disputes in the Western Balkans”, за червень 2021 року.

У наведеній нижче таблиці показано середню економію часу та витрат в абсолютному вираженні та у відсотках.

У середньому в шести країнах **Західних Балкан** економія, досягнута за допомогою 75% успіху посередництва, становила б 370 днів (542:172), що означає скорочення часу на 68% у порівнянні з судовим процесом і 1963 євро економії коштів, що складає економію у 62% порівняно з судовими витратами. У більш консервативному сценарії 50% успіху посередництва середня економія часу становила б 246 днів (542:296), що дорівнює 45% скорочення часу, тоді як економія витрат становила б 1308 євро, що дорівнює зменшенню витрат на 41%.

Таблиця 1.7

Two-step approach: mediation-then-court	Optimistic scenario with 75% success rate				Conservative scenario with 50% success rate			
	Savings in time (days)	in %	Saving in cost	in %	Savings in time (days)	In %	Saving in cost	In %
Albania	371	71%	€ 2.040	54%	247	47%	€ 1.360	36%
Bosnia and Herzegovina	431	72%	€ 2.185	66%	287	48%	€ 1.456	44%
Kosovo*	180	55%	€ 1.156	47%	120	36%	€ 770	32%
Montenegro	371	68%	€ 2.501	70%	247	45%	€ 1.667	47%
North Macedonia	430	68%	€ 1.639	61%	287	45%	€ 1.093	41%
Serbia	433	70%	€ 2.254	68%	288	46%	€ 1.503	45%
Average	370	68%	€ 1.963	62%	246	45%	€ 1.308	41%

Джерело: дані дослідження Regional Cooperation Council Боснії та Герцеговини „Promoting Cross-Border Mediation in resolving Civil and Commercial Disputes in the Western Balkans”, за червень 2021 року.

Нарешті, досягнення у 75% або 50% успіху від застосування медіації було б дуже високим досягненням. Однак, важливо зазначити, що медіація – це ефективний за витратами та часом механізм вирішення спорів майже на всіх рівнях успіху. Який відсоток успіху, при якому посередництво не є фінансово життєздатним або не заощаджує час? Застосовуючи розрахунок, описаний вище, і використовуючи прогресивно нижчий коефіцієнт успіху посередництва, щоб знайти точку беззбитковості заощаджень, дані показують, що точкою беззбитковості буде показник успіху посередництва менше ніж 5% із 95% відсотком невдач.

Усі зібрані дані, підкреслюють неоднорідну ситуацію з медіацією в економіках цих країн, як щодо законодавчої бази, так і, відповідно, щодо практики посередництва. **Чорногорія** та **Сербія** знаходяться в крайніх частинах цього гетерогенного ландшафту. **Чорногорія** нещодавно ввела у своє законодавство обов’язкову спробу збільшити ресурс медіації на основі першої сесії медіації «італійської моделі медіації», яка раптово збільшила кількість медіацій, досягнувши 12% від індексу збалансованого співвідношення між кількістю медіацій і судових процедур. Однак низький рівень успішності посередництва (36%) свідчить про можливість покращення якості послуг за рахунок додаткової підготовки медіаторів та юристів та розвитку потенціалу центрів медіації. З іншого боку, **Сербія**

демонструє найнижчий індекс збалансованих відносин у 0,1% із лише 569 медіаціями у 2019 році порівняно з 324 445 господарськими та цивільними справами, які надходять у суди. При цьому, Сербія посідає друге місце за кількістю акредитованих посередників на одного мешканця. **Албанія** перебуває на правильному шляху у сфері медіації – особливо у споживчих спорах – із збалансованим індексом 11%, незважаючи на низьку кількість посередників на одного жителя, за нею йде Косово з 8% збалансованого індексу. **Північна Македонія та Боснія та Герцеговина** займають нижню частину цього рейтингу посередництва з 3,8% та 1,7% відповідно збалансованих індексів.

Таблиця 1.8

	Incoming Cases (every 100 inhabitants)	Pending Cases (every 100 inhabitants)	Disposition Time in days	Estimated nr. of mediations (every 100 inhabitant)
Montenegro	4,8	3,4	267	0,27
Serbia	4,2	3,4	315	0,008
Bosnia and Herzegovina	4,0	7,2	574	0,001
Croatia	3,3	3,8	364	NA
Italy	2,6	4,1	514	0,24
Slovenia	2,5	2,0	280	NA
<i>Average CoE Member States</i>	2,5	1,6	233	NA
Turkey	2,4	2,2	399	0,5
North Macedonia	1,6	0,9	223	0,002
Greece	1,4	2,3	610	0,004
Austria	1,0	0,4	133	0,005
Netherlands	0,9	0,3	121	0,005

Джерело: дані звіту CEPEJ “Efficiency and quality of justice” за 2018 рік.

Можливість державного примусу для виконання угоди, досягнутої в рамках медіації, та державний нагляд за її законністю, передбачена в **Угорщині, Китаї та Кореї**. 1 лютого 2019 р. Китайська міжнародна комісія з економічного і торгового арбітражу (CIETAC) опублікувала статистику використання медіації та арбітражу за 2018 рік. За результатами дослідження, процедура медіації або міжнародного

арбітражу за допомогою медіатора набула більшого значення порівняно з попереднім роком на 28,89%, що свідчить про ефективність [21].

Країна, громадяни якої використовують медіацію частіше за звернення до суду, є **Японія**. Тут пріоритет завжди надавався ADR. У Японії діє спеціальний закон – Закон про цивільне примирення, що регламентує процес проведення медіації і встановлює вимоги щодо професійних якостей медіатора [22].

Таким чином, на сьогодні медіація є одним із провідних альтернативних способів врегулювання конфліктів (спорів) у розвинених країнах світу. В Україні, як і в більшості пострадянських країн, цей інститут все ще не має потрібного правового регулювання та перебуває на етапі становлення.

1.3. Міжнародно-правові інструменти регулювання альтернативних методів вирішення спорів та медіації

Як зазначають Крестовська Н. та Романадзе Л.: «медіація є надзвичайно поширеним механізмом у системах права різних держав. У кожній із них існує власне правове регулювання медіаційних процедур та підходи до розуміння та практичного застосування цих інструментів. Важливість медіації стимулювала і розвиток міжнародного співробітництва у цій сфері» [23].

Результатом такого співробітництва стала розробка низки документів, які встановлюють міжнародні інструменти (стандарти) проведення медіаційних процедур.

У цьому зв'язку, важливим є, на мою думку, визначення відмінності між термінами міжнародно-правові інструменти, стандарти та засоби з метою правильного їх використання, оскільки нерідко ці терміни вживаються для одного и того ж виду правовідносин. Під міжнародно-правовими інструментами слід розуміти міжнародні договори, угоди, конвенції, декларації, рішення міжнародних організацій та інші юридичні документи, які визначають та містять стандарти або правила у різних сферах міжнародного співробітництва, зокрема у сфері регулювання альтернативних методів вирішення спорів та медіації. Міжнародно-правові засоби передбачають методи або способи регулювання, у тому числі у сфері

альтернативних методів вирішення спорів. Такими є арбітраж, переговори, консультації, посередництво, добрі послуги тощо.

Міжнародні інструменти поділяються на два основних типи залежно від їх джерела закріплення: **імперативні** – ті, що закріплені у міжнародно-правових актах, ті, що носять обов’язковий характер для держав, що приєдналися до них; **диспозитивні** – ті, що закріплені у міжнародних документах, що мають характер так званого «м’якого права», що від англійської *soft law*, в той же час не мають певної юридичної сили та застосування яких залежить від волі та розсуду суб’єктів правовідносин [24].

Переважна більшість документів, які визначають міжнародні інструменти медіації, несе диспозитивний характер. Тобто не існує жодного багатостороннього міжнародного договору, що закріплював би відповідні стандарти медіації, які в свою чергу були б обов’язковими для держав, що беруть участь у такому договорі. Переважна більшість з них закріплена в рішеннях організацій та органів, що мають відношення до системи Організації Об’єднаних Націй (ООН). Дуже часто такі стандарти та принципи закріплюються в певних положеннях документів, що присвячені біль ширшим питанням захисту свобод та прав громадян, у тому числі й окремих груп населення, тому термін «медіація» в багатьох випадках у них прямо не використовується, а, замість нього, застосовується термінологія «посередництво» та ін. Серед тих документів, які належать до категорії «м’якого права», є також документи, які стосуються питань реституційного (відновного) правосуддя, медіації та ін.

Організацією системи ООН, що діє на універсальному рівні і займається питанням регулювання медіації в своїй діяльності є Комісія з ООН з права міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ). Відповідно до свого мандату, вона встановлює ці стандарти в галузі комерційних міжнародних правовідносин. Відповідно, документами, що були ухвалені в рамках ЮНСІТРАЛ і тими, які мають пряме відношення до медіаційних процедур, є , Типовий закон ЮНСІТРАЛ про міжнародну комерційну медіацію і міжнародні угоди за результатами медіації 2018

року (який вносить зміни до Типового закону ЮНСІТРАЛ від 19 листопада 2002 року про міжнародну комерційну погоджувальну процедуру) та Погоджувальний регламент ЮНСІТРАЛ від 4 грудня 1980 року.

Суть цих документів полягає в тому, що вони на міжнародному рівні встановлюють той факт, що медіація у якості інструмента може застосовуватися не тільки до кримінального процесу та в цілях захисту вразливих груп населення, а ще щодо конфліктів, що виникають виходячи з широкого кола правовідносин. Так, у ст. 1 Погоджувального регламенту було закріплено, що цей документ: «застосовується для погоджувальної процедури врегулювання спорів, що виникають з договірних чи інших правовідносин або у зв'язку ними, і тих випадках, коли сторони, прагнучи мирного врегулювання їх спору, домовилися про застосування Погоджувального регламенту ЮНСІТРАЛ». До того ж в положеннях Регламенту зафіксовано порядок та особливості проведення погоджувальної процедури, та співробітництво сторін із посередником комунікацію між сторонами та інші.

В подальшому положення Погоджувального регламенту були розширені і доповнені у Типовому законі ЮНСІТРАЛ 2002 р. Важливим також є те, що хоча предметом Типового закону є посередництво у міжнародних комерційних спорах, передбачена можливість його використання на національному рівні, за умови внесення відповідних змін, і до медіаційних процедур. Відповідні рекомендації містяться також в положеннях самого документу.

В 2018 році ЮНСІТРАЛ схвалив доповнення та зміни до Типового закону про міжнародну комерційну погоджувальну процедуру, що згодом отримав назву Типового закону ЮНСІТРАЛ про міжнародну комерційну медіацію і міжнародні домовленості за результатами медіації [25].

Також, 1 серпня 2019 року у Сінгапурі була підписана Конвенцію ООН про міжнародні угоди за результатами медіації (United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation), відому як «Сінгапурська Конвенція» (далі – Конвенція), розроблену Робочою групою II ЮНСІТРАЛ, однією зі сторін якої стала Україна [26].

Підписання 52 державами цієї Конвенції стало визначальною віхою у становленні медіації як діючого методу вирішення комерційних конфліктів, що неодмінно сприятиме швидкому розвитку міжнародних торговельно-економічних відносин. Положення зазначеного міжнародно-правового договору спрямовані на запровадження в національних правових системах ефективних і передбачуваних механізмів приведення у виконання домовленостей, що були укладені шляхом медіації.

Також Конвенція ООН стала відповіддю на запит міжнародної комерційної спільноти щодо становлення унормованої та зрілої глобальної комерційної системи, яка безпосередньо включає ефективні механізми забезпечення виконання зобов'язань. Проте виконання угод, укладених шляхом медіації, залишається одним із найдискусійніших і контроверсійних аспектів звернення сторін конфлікту до процедури медіації, адже невиконання стороною медіації умов досягнутої угоди передусім означає необхідність повторного вирішення конфлікту, втрату часу і ресурсів, витрачених на проведення медіації.

Конвенція стала першою багатосторонньою угодою, яка полегшить визнання і забезпечення дотримання угод за результатами медіації. Хоч ця Конвенція особисто не встановлює стандарти проведення медіації, вона покликана уможливити і полегшити виконання рішень, досягнутих сторонами в ході медіації в міжнародних комерційних конфліках. Конвенція повинна застосовуватися до угод, укладених у результаті медіації у комерційних конфліках між двома компаніями від різних держав-учасниць даної Конвенції. Також вона створює уніфіковані рамки для того, щоб визнавати подібні угоди на території держави-учасниці і робить можливим звернення до суду для визнання такої угоди і її виконання у іншій юрисдикції. Завдяки цьому угода, досягнута сторонами в результаті медіації, стане обов'язковою і буде підлягати виконанню згідно зі спрощеною в іноземній юрисдикції процедурою.

Держави, що ратифікують Конвенцію, зобов'язані забезпечувати виконання мирових угод, укладених у результаті медіації, відповідно до їхніх власних унутрішніх процедур, а також через спрощену процедуру, як це передбачено в

Конвенції. Конвенція у кінцевому рахунку спрямована на сприяння міжнародній торгівлі, перетворюючи посередництво у дієвий та надійний метод розв'язання спорів, поряд з арбітражем та судовим розглядом.

З огляду на часто згадувану слабкість медіації, слід зазначити, що Конвенція сприятиме використанню та прийнятності медіації як можливості бізнесу вирішувати спори. Підписання Конвенції є значним кроком на шляху до зміни культури вирішення спорів у світі. А це серйозний сигнал для бізнесу, адже процедура медіації – це для сторін надійний і ефективний спосіб не лише вирішення комерційних суперечок, а й збереження довгострокових відносин між ними [27] [28] [29] [30].

Підписання Україною зазначеної Конвенції актуалізує проведення відповідних порівняльно-правових та теоретико-правових досліджень щодо шляхів імплементації її положень.

Водночас слід зауважити, що повноцінна ратифікація і імплементація Конвенції в Україні стала можливою лише з прийняттям 16 листопада 2021 року Верховною Радою України Закону України «Про медіацію» (далі – Закон) та за умови виваженого підходу для запровадження порядку приведення у виконання міжнародних домовленостей про вирішення конфліктів за результатами медіації. Одним із найсприйнятніших способів є внесення змін до Цивільного процесуального кодексу України та доповнення Розділу IX Визнання і виконання рішень іноземних судів, міжнародних комерційних арбітражів статтями, що передбачають аналогічний порядок для міжнародних домовленостей про вирішення конфліктів за результатами медіації.

Отже, можна зазначити, що існує чимало міжнародних документів, що визначають інструменти (стандарти) медіації. Основна маса міжнародних стандартів медіації на універсальному рівні знайшла своє закріплення у нормах «м'якого права», що не відображається на їхньому практичному застосуванні та впливі. Відповідні стандарти розробляються у межах діяльності ООН, органів (наприклад, ЕКОСОР) та організацій (наприклад, ЮНСІТРАЛ), які належать до її системи, а також в межах роботи Конгресів ООН із запобігання злочинності та кримінального

правосуддя. Основними сферами, щодо яких було розроблено відповідні інструменти, стали кримінальне і відновне правосуддя, ювенальна юстиція, вирішення міжнародних комерційних конфліктів та ін. Незважаючи на те, що предметом переважної більшості таких документів є більш загальні запитання та вони містять тільки окремі положення, які стосуються медіації, вони мають важливе значення для утвердження медіації як ефективного інструменту врегулювання конфлікту.

Європейські інструменти медіації.

Міжнародні стандарти медіації, які є багатограними за своїм характером, існують на регіональному та універсальному рівні. Регіональне правове співробітництво в основному ведеться в межах континентальних міжнародних об'єднань у Центральній, Північній і Південній Америці, Південно-Східній Азії, Африці, Близькому Сході та ін. З огляду на те, що Україна географічно знаходиться на європейському континенті і здійснює активну інтеграцію в європейський правовий простір, в рамках цієї наукової роботи доречно дослідити власне ті стандарти медіації, що були створені в процесі міждержавного співробітництва в рамках європейських об'єднань.

Розробка відповідних інструментів європейськими державами ведеться безпосередньо в рамках Ради Європи (РЄ) і Європейського Союзу (ЄС). Як у випадку тих міжнародних стандартів, що розроблені в рамках ООН, вони, в основі своїй, мають диспозитивний характер. Проте, їх значення не обмежується тільки географічною сферою Європи або членським складом організацій. Ці стандарти є одними з більш розвинених в галузі медіації та нерідко виступають як модельні під час розробки стандартів в інших міждержавних угрупованнях та регіонах.

Серед документів, які відзначають стандарти медіації, які були ухвалені під егідою РЄ, то перш за все треба відзначити ряд рекомендацій, підготовлених і виданих Комітетом Міністрів цієї організації. Важливим є те, що на відміну від документів, що були розроблені в рамках ООН, ці Рекомендації мають відношення безпосередньо до питань медіації та гарантій. До того ж доречно зазначити, що вони стосуються стандартів медіації в різних галузях, що сприяє більш ефективному

впровадженню цих стандартів – Європейський Союз сьогодні є найбільш успішним міждержавним інтеграційним об'єднанням із величезним масивом загальних правових норм. Більш того, вони мають провідне значення і для інших країн, в тому числі і України, тому що процес європейської інтеграції вимагає гармонізації національного законодавства із законодавством ЄС. Серед норм законодавства ЄС є й ті, що закріплюють принципи та стандарти медіації. Важливість розвитку альтернативних методів розв'язання спорів, у тому числі медіації, повноцінно визнана Європейським Союзом на найвищому рівні.

Головним документом ЄС, який закріплює та визначає стандарти медіації в Союзі, є Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС «Про певні аспекти медіації у цивільних та комерційних справах» прийнята від 21 травня 2008 р [31].

Крім цієї Директиви, в межах ЄС було розроблено ще ряд інших документів, які виділяють стандарти медіації в галузі захисту прав споживачів чи ж містять положення, які відносяться до даних питань.

Таким чином, під європейськими стандартами медіації доречно розуміти ті, які існують в європейському правовому просторі, створеному в процесі міжнародної співпраці європейських держав в рамках Європейського Союзу та Ради Європи. Попри відмінності у членському складі під егідою обох зазначених міждержавних об'єднань було створено цілий ряд документів, які містять відповідні стандарти і активно імплементуються у законодавство і юридичну практику європейських країн.

Відповідні норми права ЄС є особливо потрібними для розвитку інструментів медіації в Україні, тому що українське законодавство пройде на шляху європейської інтеграції до гармонізації із правом ЄС, а саме й в сфері регулювання альтернативних засобів вирішення конфліктів.

II. Медіаційна процедура

2.1. Загальна характеристика медіаційної процедури

Відповідно до пункту 6 статті 1 Закону України «Про медіацію» (далі – Закон) «Правила проведення медіації – порядок та методика проведення медіації, права та обов’язки учасників медіації, визначені договором про проведення медіації або затверджені суб’єктом, що забезпечує проведення медіації, відповідно до вимог цього Закону». Пунктом 9 статті 1 визначено, що «Угода за результатами медіації – угода, що фіксує результат домовленості сторін медіації у погодженій між ними усній чи письмовій формі з урахуванням вимог закону».

Медіаційна процедура визначена статтями розділу III Закону «Проведення медіації». Зокрема, положеннями статті 16 «Підготовка до медіації» регламентується, що перед початком проведення медіації медіатор чи суб’єкт, що забезпечує проведення медіації, проводить підготовчі заходи із сторонами наявного або можливого спору разом чи окремо, для встановлення можливості проведення процедури медіації маючи на меті запобігти виникненню чи врегулювати спір, зокрема зустрічі, збирання і обмін інформацією, документами, обов’язковими для прийняття рішення сторонами спору і рішення медіатора стосовно участі в процесі проходження медіації, а також інші заходи, які було узгоджено між обома сторонами конфлікту і медіатором чи суб’єктом, що забезпечує проведення медіації.

Порядок проведення медіації і підстави її припинення регулюються статтею 17 Закону. Зокрема визначено, що медіація здійснюється медіатором чи медіаторами з дотриманням вимог правил проведення медіації та норм професійної етики медіатора, законодавства та договору про проведення медіації.

Відповідно до пункту 2 цієї статті медіація може бути припинена:

- 1) укладенням обома сторонами медіації певної угоди за результатами процесу медіації;
- 2) у зв’язку із закінченням терміну проведення медіації та/або дії договору стосовно проведення процедури медіації;
- 3) у випадку відмови хоча б однієї із сторін, що беруть участь в процесі медіації чи медіатора (медіаторів) від участі в проведенні медіації;

- 4) у разі, коли сторона медіації або медіатора (медіаторів) була визнана особою, цивільна дієздатність якої обмежена, або недієздатною особою;
- 5) у випадку смерті фізичної особи, що є стороною медіації, чи у випадку ліквідації юридичної особи, що є стороною медіації;
- 6) в інших випадках згідно з договором стосовно проведення медіації та правил проведення процесу медіації [32].

З практичної точки зору процедура медіації є чітко структурованою, цілісною та в той же час гнучкою.

Цілісність процедури медіації полягає в тому, що вона являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які в своїй структурі створюють механізм оптимального ненасильницького розв'язання спору, вигідного для всіх його учасників.

Структурованість процедури медіації означає те, що вона складається з декількох послідовних етапів (стадій, фаз): премедіації, підготовчої стадії, збору інформації та визначення тем для обговорення, роботи з інтересами та потребами сторін, пошуку варіантів рішення, оцінки варіантів рішення тощо. Назва, кількість та змістовне наповнення стадій можуть значно відрізнятися в залежності від типу медіації, концепції медіаторської школи, що здійснювала підготовку медіатора, угруповання медіаторів, до якого входить медіатор, і його власного стилю, досвіду і методики роботи.

Гнучкість процедури медіації полягає у тому, що її компоненти і етапи, стиль і методика проведення медіатором можуть легко бути підлаштовані під потреби оптимального вирішення конфлікту. Зокрема до медіації можуть залучатися особи, думки і підтримка з боку яких вагомими для сторони медіації. Саме в цьому полягає відмінність процедури медіації від формального судового чи якогось іншого юрисдикційного процесу, в якому кількість приймаючих участь буде обмеженою [33].

З огляду на наведене, **алгоритм проведення медіації включає кілька етапів (фаз, стадій):**

Підготовка до медіації (премедіація, попередня фаза) – робота з налагодження контактів зі сторонами, організація для проведення медіації. Форматом сімейної медіації також передбачається проведення попередніх окремих зустрічей зі сторонами спору тобто з кожною стороною спору по черзі, окремо. Протягом таких зустрічей медіатор роз'яснює обом сторонам сутність процесу медіації і здійснює попередній аналіз конфлікту, а також на фазі дослідження відбуваються зустрічі обох сторін та медіатора.

Безпосередньо медіація складається із низки зустрічей сторін за участі і підтримки медіатора. Перша зустріч починається із вступних слів медіатора. Після чого медіатор знайомить всіх учасників з процедурою медіації, а також з її принципами і правилами, встановлює разом зі сторонами зручний для обох порядок проведення медіації, відповідає на питання сторін. Далі медіатор пропонує сторонам розповісти про ситуацію, яка склалася. Ця стадія є базовою у побудові діалогу між сторонами.

Метою цієї стадії є надання обом сторонам можливості щиро та повноцінно висловитися відносно виниклої конфліктної ситуації та, відповідно, ставлення кожної сторін до цієї ситуації. Тоді медіатор допомагає обом сторонам не лише почути а й зрозуміти один одного. Тим самим медіатор керує сторони на формулювання важливих для них обох запитань. У такий спосіб відбувається збирання тем, які в подальшому будуть обговорені усіма сторонами процесу медіації. Далі медіатор разом зі сторонами працює на виявлення їх справжніх інтересів та потреб, тобто того, що дійсно для них є важливим. За допомогою уточнюючих перефразувань та питань медіатор допомагає сторонам розпізнавати особисті інтереси та потреби, що можуть приховуватися за їхніми позиціями. Після цього медіатор у позитивному дусі формулює потреби й інтереси сторін. Він представляє їх як прийнятні та відкриті для обговорення з обох сторін. Найефективнішим кроком на шляху до порозуміння сторін і вироблення ними рішення, що б задовольняло їх найоптимальніше є виявлення спільних інтересів й потреб. Відповідно робота медіатора з усіма сторонами відбувається в режимі індивідуальних або спільних зустрічей.

Пошук варіантів вирішення конфліктної ситуації (фаза дослідження)

спрямований на знаходження найбільш ефективного способу врегулювання спірних питань. Медіатор застосовує навички управління процесом щоб сторони висловили всі можливі варіанти вирішення конфлікту. Під час оцінки варіантів вирішення конфлікту (фаза торгів) медіатор постановкою запитань серед численних варіантів допомагає сторонам обрати найбільш оптимальне рішення та допомагає перевірити можливість його реалізації, також і з юридичного боку. Відповідно, на даному етапі для перевірки реалістичності певної угоди доцільним може стати залучення відповідних експертів, таких як психологів, юристів, інженерів, архітекторів. Дуже важливим це є у разі коли в результаті угоди документи що були підготовлені підлягають державній реєстрації, або ж сторони повинні звернутися до суду, наприклад у процесі розірвання подружжям шлюбу, якщо у них є неповнолітні діти.

Прийняття рішення та оформлення домовленостей (завершальна фаза).

За результатами медіації угода має містити певний план врегулювання спірної ситуації з зазначеними часовими обмеженнями та розподілом відповідальності, прав і обов'язків серед сторін процесу медіації. В результаті медіації може бути укладений й інший правовий договір. В такому договорі зазначаються права та обов'язки всіх учасників, стосовно окремих питань з яких було досягнуто домовленості. Наприклад, це може бути нотаріально завірений договір дарування майна. Якщо є наявне судове провадження, то відповідно за підсумками медіації може бути створено проєкт мирової угоди. В такій мировій угоді може бути викладено усі досягнуті обома сторонами умови, які мають відношення до предмету позову. Зазначимо, що термінологія в галузі медіації переважно запозичена з англомовної іноземної практики. Тому підходи до використання тих чи інших україномовних термінів можуть відрізнятись. В той же час можна вважати доцільним виділяти наступні види договірних конструкцій, які уособлюють процедуру медіації: договір про проведення медіації (англ. a mediation agreement, a contract to mediate), угода за результатами медіації (a mediated settlement agreement) та медіаційне застереження (англ. a mediation clause).

2.2. Премедіація

Робота медіатора починається ще до моменту безпосередньої зустрічі обох сторін у медіаційних переговорах. Підготовка до медіації розглядаються як самостійний, хоча і не завжди необхідний крок, який може відбутись у формі зустрічей або навіть телефонних переговорів медіатора з кожною із сторін окремо. Це відбувається для встановлення контакту з учасниками переговорів та прояснення їх готовності до участі у таких перемовинах. Відповідно на Заході даний етап має назву «премедіація» (англ. pre-mediation).

Премедіація це процес налагодження контактів між медіатором та сторонами спору, а також підготовки їх до медіаційних переговорів, який включає в себе проведення попередніх індивідуальних зустрічей медіатора зі сторонами, збір інформації щодо конфлікту та проведення його аналізу з метою прийняття рішення про можливість та доречність проведення процедури медіації, роботу з організації медіаційних переговорів стосовно регулювання спору. Відповідно, від того, наскільки якісно була проведена премедіація, взагалі залежить її успішність проведення власне самої процедури медіації.

Необхідно зазначити, що премедіація має провідне значення при врегулюванні конфліктів між потерпілими і правопорушниками у сімейній медіації, в рамках програм із відновного правосуддя та у вирішенні будь-яких інших конфліктів, які відзначаються високим емоційним напруженням, глибиною та гостротою протиріч між сторонами і вимагають їх детальної попередньої підготовки до продуктивних та конструктивних перемовин. Водночас **премедіація не завжди є доречною при бізнес-медіації, врегулюванні конфліктів зі споживачами чи адміністративних конфліктів, в інших суперечках, де потреба у швидкому та порівняно невитратному врегулюванні виходить на перший план.** Окрім цього, за деяких обставин можна знехтувати фазою премедіації, коли в спорі емоційна складова чи міжособистісні стосунки не настільки важливі як його змістовні складові, якщо обидві сторони демонструють стійке та взаємне бажання розпочати процес медіації або ж сторони вже мають певний досвід участі у даній процедурі.

Фаза премедіації проєдставляє собою комплекс дій як з боку медіатора, так і власне з боку сторін спору і здебільшого **передбачає наступні етапи:**

- 1) ініціювання медіації;
- 2) формування у сторін конфлікту розуміння процедури медіації;
- 3) визначення запиту сторін на медіацію;
- 4) збір інформації та попередня діагностика конфлікту;
- 5) підготовка до медіаційних переговорів [34].

Найчастіше ініціювання медіації відбувається через звернення однієї зі сторін конфлікту до медіатора з метою допомоги в його вирішенні. Відповідна домовленість може існувати як до виникнення спору, так і після конфлікту між обома сторонами. Якщо брати до уваги перший випадок, то здебільшого відповідна домовленість оформляється як медіаційне застереження, тобто положення приватно-правового договору відносно можливості звернення усіх його сторін до процедури медіації у випадку виникнення між ними спору з приводу правовідносин, врегульованих такими домовленостями.

В іноземній практиці рекомендацію про застосування медіації може надати суддя, який розглядає цей конфлікт, або ж її можуть порекомендувати адвокати або інші представники сторін. У деяких країнах існують вимоги законодавства стосовно обов'язкового направлення певної категорії конфліктів на процедуру медіації (наприклад, у Польщі стосовно трудових конфліктів), і тільки після цього, у випадку негативного результату, вони можуть ставати предметом для судового розгляду [35].

Важливим компонентом етапу ініціювання медіації з точки зору сторін конфлікту є вибір самого медіатора. Під час вибору медіатора слід враховувати наступні аспекти:

- 1) досвід особи з надання послуги медіації;
- 2) спеціалізація медіатора за видами спорів;
- 3) розмір оплати послуг медіатора;
- 4) доступність та рівень зайнятості медіатора;

- 5) модель медіації, якої дотримується медіатор (фасилітативна, оціночна тощо).
- 6) До медіатора про допомогу зазвичай звертається лише одна із сторін спору. У такому випадку ще на етапі ініціювання медіації одним із перших та основних завдань є залучення іншої сторони конфлікту безпосередньо до самої процедури медіації. Пояснення переваг медіації та наведення аргументів, відповідно до того, чому було б помилковим для обох сторін не використати шанс для вирішенні їх спору – це найпоширеніший підхід до переконання іншої сторони в доцільності медіації.
- 7) *На етапі ініціювання медіації важливим завданням медіатора є ознайомлення сторін конфлікту із особливостями процедури медіації.* Переважна більшість людей, що звертаються за допомогою до медіаторів, не мають досвіду та не обізнані з процедурою медіації в цілому, або ж досить часто помиляються щодо природи і процедури цього виду врегулювання конфліктів. Важливо, щоб сторони добре розуміли, як саме відбуватиметься процес медіаційних переговорів і чого можна очікувати від нього.

Інформаційно-ознайомча діяльність медіатора передбачає такі кроки:

- 1) ознайомлення сторін із фазами (стадіями, етапами) медіації;
- 2) роз'яснення ролі медіатора, ролі сторін та ролі інших учасників медіації в процесі перемовин;
- 3) короткий виклад базових правил проведення медіації;
- 4) розкриття змісту принципів медіації;
- 5) висвітлення наслідків, в тому числі й юридичних для досягнення чи навпаки відсутності досягнення домовленостей прийнятих за результатами процедури медіації;
- 6) донесення до всіх учасників інформації щодо розміру та порядку оплати послуг медіатора. Якщо премедіація не відбувалась, відповідне ознайомлення здійснюється безпосередньо на початку переговорів

відносно врегулювання самого спору, як правило, під час виголошення медіатором вступної промови.

Донесення сторонам зазначених відомостей під час попередніх сепаратних зустрічей медіатора зі сторонами дозволить заздалегідь сформувані у них уявлення про процедуру і порядок здійснення медіації, а також зайвий раз не буде відволікати учасників процесу від обговорення змістовних аспектів спору під час спільної медіаційної сесії.

Сторони часто помиляються у своєму уявленні щодо ролі медіатора в процесі, сприймаючи його як власного адвоката або особу, що вирішуватиме конфлікт. В результаті чого вони мають можливість вже під час самої премедіації спробувати схилити медіатора на свою сторону, переконати його у своїй правоті і істинності власної версії конфлікту. У цьому випадку медіатору необхідно бути дуже обережним та знаходити «золоту середину»: з одного боку, виявити емпатію та продемонструвати обом сторонам, що йому зрозуміла значущість їх переживань та проблем, а з іншого – утриматися від погодження з висловленими позиціями. **Нейтральність і неупередженість медіатора – найцінніше його надбання, втрата якого може зруйнувати процедуру медіації в цілому.** На етапі ініціювання медіації медіатору дуже важливо створити атмосферу довіри. По-перше, йдеться про створення довірчих відносин між медіатором і сторонами конфлікту, по-друге, про формування їх довіри до процедури медіації.

Подальшим етапом фази премедіації є збір інформації та попередня діагностика конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації розпочинається з моменту звернення до медіатора і продовжується впродовж всієї медіації. Проведення аналізу потрібно для виявлення динаміки і структури конфлікту, а також перспективи його розвитку і визначення ефективного методу роботи з ним. Для цього медіатор з'ясовує, в чому полягає суть спору, його тривалість, характер перебігу спору. Необхідно зауважити, що спір в принципі не може розглядатися в якості медіабельного за наявності прямої законодавчої заборони на вирішення певного виду правового конфлікту в порядку медіації (конфлікти конституційного характеру, щодо визначення обсягу основних прав та свобод людини, кримінальні

конфлікти, пов'язані зі скоєнням окремих категорій злочинів тощо). В цілому медіатор має бути добре ознайомлений з обставинами справи, добре розуміти суть спору та позиції сторін. Для цього медіатор може до початку процесу попросити сторони надати йому коротке резюме фактів й окремі документи, що стосуються конфліктної ситуації, а також резюме власної позиції чи міркувань з приводу можливого вирішення спору [36].

Слід пам'ятати, що медіація – це не судовий процес, де основна робота відводиться збору, аналізу та оцінці доказів. Тим більше, медіатори, на відміну від суддів, не приймають рішення по справі. Сторонам не потрібно їх в чомусь переконувати. Тому медіатори та представники сторін не повинні витратити надмірних зусиль і часу на збір доказового матеріалу або письмових документів. Під час медіації сторони перш за все дискутують, обговорюють конфлікт, намагаються їх вирішити, а не вивчати документи.

Підготовка до медіаційних переговорів. Першим завданням медіатора на цьому етапі є логістичне забезпечення процесу медіаційних переговорів. Медіатор повинен у більшості випадків забезпечити сторони приміщенням і всім необхідним для процесу. Тобто він створює матеріальні умови для належного проведення медіації. Одне з ключових питань в логістиці медіації – це координація часових меж проведення медіації та плану дій [37].

Медіатор зі сторонами укладають під час фази премедіації угоду стосовно проведення медіації. В даній угоді відносно проведення медіації зазначається наступне:

- 1) медіатор чи медіатори, сторони конфлікту, представники та/або, за їхньої наявності, законні представники сторін конфлікту;
- 2) розмір, форма та порядок оплати послуг медіатора чи медіаторів й можливість відшкодування витрат на підготовку й проведення процедури медіації;
- 3) предмет спору чи медіації, який передається на вирішення в межах медіації;

- 4) умови участі усіх сторін у витратах, які несе за собою проведення процедури медіації;
- 5) мова проведення самої медіації та складання угоди за результатами здійснення процедури медіації;
- 6) у разі необхідності залучення перекладача та інших осіб;
- 7) порядок проведення процесу медіації;
- 8) терміни та місце проведення медіації;
- 9) зобов'язання сторін стосовно конфіденційності проведення медіації та наслідки недотримання сторонами даного зобов'язання;
- 10) обсяг та підстави відповідальності медіатора, який бере участь у врегулюванні спору чи конфлікту, сторін медіації, за дії, або ж бездіяльність, які в наслідок для усіх сторін медіації потягли збитки [38] [39].

Отже, премедіація є важливою стадією медіації, багато в чому від неї залежать позитивне вирішення конфлікту та успішність процедури загалом.

2.3. Стадії медіації

1. Підготовча стадія

Підготовча стадія медіаційної процедури є наслідком премедіації. Медіатор повинен пам'ятати та знати, що медіація є багатостадійною процедурою і кожна її стадія має свою мету.

Основні завдання підготовчої стадії:

- 1) Формування у сторін конфлікту розуміння процедури медіації.
- 2) Визначення основних організаційних аспектів.
- 3) Підписання угоди стосовно проведення процедури медіації. Власне підготовчу стадію процесу медіації, вступним словом розпочинає медіатор.

Головною метою вступного слова повинна бути підготовка сторін до переговорів, створення сприятливої атмосфери. Для досягнення зазначеної мети медіатор виконує певні процедури. Зокрема, у вступному слові медіатор пояснює сутність медіації і в цілому описує її перебіг. Також можна окреслити основні

переваги медіації в порівнянні із судовим розглядом конфлікту і проведенням переговорів без участі медіатора.

Виходячи з принципу конфіденційності, медіатор має з'ясувати у сторін конфлікту, яка саме інформація не підлягає розголошенню іншим суб'єктам. Іншими словами, межі конфіденційності визначають самі сторони. Медіатор разом зі сторонами повинен також з'ясувати основні організаційні та змістовні правила проведення переговорів. Визначений перелік правил проведення медіації не є вичерпним. Під час проведення медіатором спільної зустрічі зі сторонами конфлікту можуть бути визначені також інші правила.

Після доведення до сторін правил проведення медіації медіатор визначає свою функцію та роль. Зокрема він зосереджує увагу на тому, що може зупиняти спільні зустрічі або, у разі потреби, проводити кокуси (індивідуальні зустрічі з учасниками спору). Фокусує увагу на своїй нейтральності, незалежності (неупередженості, безпристрасності), а також на тому, що рішення приймаються самими сторонами спору.

Кожен етап медіації має свої конкретно поставлені завдання і цілі. Тому до того часу, поки не буде досягнута та мета, не слід переходити до наступного етапу. Медіатор повинен увесь час перевіряти себе внутрішньо – чи дійсно поставлені завдання на певній стадії виконані та поставлена ціль досягнута. Лише за повної впевненості у тому, що всі завдання успішно вирішені, можна переходити до наступної стадії.

Медіатор також повинен дати сторонам зрозуміти на підготовчій стадії, що усі рішення в медіації приймаються його сторонами. Відтак саме учасники спору несуть відповідальність за такий вибір і подальшу реалізацію. Проте медіатор не повинен створювати у людей відчуття власної безвідповідальності. Медіатор є відповідальним за організацію і перебіг самої процедури медіації, за створення умов для ведення конструктивного діалогу, за однозначне і чітке розуміння усіма сторонами змісту.

Для ефективного перебігу медіації, а також прийняття спільного рішення за її результатами медіатор повинен з'ясувати, ще яких осіб потрібно залучити до цієї

процедури. Такими особами можуть бути: експерти у певних галузях (економісти, інженери, технологи та ін.), адвокати, партнери по бізнесу, близькі родичі (діти, батьки). Іншими словами, в медіації мають бути присутніми ті люди, думка яких може впливати на прийняття того або іншого рішення. У випадку, якщо конфлікт носить правовий характер і є ймовірність його розгляду в судовому порядку, медіатору варто запитати у сторін, чи зверталися вони за юридичною консультацією, і чи є необхідність отримання таких консультацій до початку перебігу медіації тощо.

На підготовчій стадії медіації також визначають гонорар медіатора. На даний час не існує певної практики щодо визначення гонорару медіатора. Відповідно до загальноприйнятої точки зору єдиною вимогою тут може бути тільки розумність цін. Розмір оплати може бути встановлено медіатором чи центром медіації, самостійно чи за домовленістю зі сторонами спору. Сторони сплачують медіатору, організації або центру з проведення медіації суму, вказану в договорі з ними про організацію та проведення медіації. Порядок оплати, у тому числі розподіл витрат між сторонами, а також терміни оплати послуг медіатора, організації або центру з проведення медіації обумовлюється сторонами медіації у відповідному складеному договорі. Додаткові витрати медіатора, наприклад, витрати на проїзд медіатора до місця проведення зустрічі, витрати на відрядження та інші витрати, у зв'язку зі здійсненням процедури медіації, сплачуються сторонами в рівних частках, якщо сторони не домовилися інакше [40] [41].

Після того, як сторони конфлікту спільно з медіатором узгодили всі організаційні та процедурні аспекти проведення медіації, як правило, укладається договір про проведення медіації. У цьому зв'язку доцільно звернути увагу на міжнародний досвід правового регулювання договору про проведення медіації. В деяких країнах укладення договору про проведення медіації є обов'язковим і його форма повинна бути письмовою [42]. Зокрема, закони «Про медіацію» Республіки Білорусь, Республіки Казахстан, Словацької Республіки «Про медіацію» передбачають письмову форму укладення угоди про медіацію [43] [44] [45].

Таким чином, підготовча стадія медіації має велике значення для подальшого ефективного проведення процесу, оскільки з'ясовуються і узгоджуються провідні організаційні питання, визначаються правила роботи у переговорах тощо. Роль медіатора на даному етапі є провідною, оскільки від нього залежить розуміння і прийняття сторонами конфлікту (спору) рішення щодо подальшої участі в медіації.

2. Збір інформації та визначення тем для обговорення являють собою другу стадію (фазу, етап) медіаційної процедури.

На цьому етапі зосереджується увага на визначенні тем для обговорення. При цьому медіатор не повинен пришвидшувати процес методом з'ясування сутності самого спору.

Основними завданнями другої стадії є:

- 1) збір інформації про конфлікт (спір);
- 2) для усіх сторін конфлікту чи спору визначення важливих тем, з метою їх обговорення. А також визначення для обговорення спільних тем;
- 3) визначення пріоритетності та послідовності тем для обговорення. В рамках поставлених задач медіатор повинен дотримуватися визначених правил проведення переговорів.

Друга стадія медіації починається з пропозиції медіатора розповісти кожній стороні про своє бачення конфлікту. Зазвичай розповіді сторін носять принципово позиційний характер, який супроводжується обвинуваченнями, претензіями, невдоволеннями тощо. З огляду на це медіатор повинен за допомогою відповідних технік та інструментів намагатися нейтралізувати такі висловлення. Вжиті медіатором заходи допомагають сторонам зосереджуватися на самій проблемній (конфліктній) ситуації, а також на власних потребах та інтересах. Упродовж збирання інформації медіатор може використовувати різні інструменти та техніки, такі як рефреймінг, резюмування, перефразування, та інші засоби. Враховуючи особливе емоційне напруження сторін конфлікту на даній стадії, медіатор не мусить: засуджувати, робити власні висновки з розповідей сторін, давати оцінку тому, що він почув, робити зауваження та шукати винну особу. Медіатор лише структурує викладене однією, а потім і другою стороною. Структуризація

розповідей допомагає другій стороні почути свого опонента. При цьому необхідно взяти до уваги те, що на цій стадії медіації ще не відбувається всебічне дослідження проблеми та її бачення сторонами конфлікту, а збирається попередня інформація, яка є необхідною для визначення тем для подальшого обговорення. Відповідно медіатору не слід своїми питаннями спонукати сторони до надання більш розширеної розповіді. Тому медіатор мусить утримувати активність усіх сторін конфлікту а також рівновагу часу.

3. Робота з інтересами та потребами сторін.

Однією з основних і найголовніших її стадій під час проведення медіації є робота з виявлення інтересів і потреб сторін. Труднощі даного процесу полягають в тому, що часто обидві сторони можуть висувати певні вимоги стосовно однієї проблеми. Тоді як в професійній діяльності юриста медіація – значить насправді бажати врегулювання проблеми. Таким чином ними один перед одним приховуються дійсні потреби і інтереси за своїми позиціями [46].

Проте запорукою успішного вирішення спору і прийняття рішення між конфліктуючими сторонами є володіння потрібним обсягом інформації, на підставі якої можна розуміти справжні проблеми і робити відповідні висновки. Тому перед медіатором на цьому етапі постає мета не лише виявити всі наявні проблеми і скласти особисту думку про них, але й переконатися у тому, що сторони домоглися порозуміння та розуміють сутність конфлікту. Медіатор в такому випадку може зіштовхнутися з двома ситуаціями. За першої – інтереси сторін збігаються та наслідком між ними є порозуміння та спільне бачення сутності спору. У цій ситуації дуже важливо не робити поспішні висновки і рішення, до яких люди можуть бути схильними через різку зміну бачення усієї проблеми. Медіатор повинен уважно перевірити усі досягнуті домовленості між сторонами і переконатися в тому, що після виходу з медіації сторони виконуватимуть свої домовленості одне перед одним. В другому ж випадку це може призвести до ескалації конфлікту й відмови від медіації через прийняття нереалістичних рішень. За другої – учасники конфлікту мають різні інтереси, у результаті відстоювання яких кожна з сторін формує та дотримується певної позиції, яка заважає подивитися на ситуацію з іншого боку.

Найбільш частою причиною виникнення і ескалації конфлікту між сторонами є саме те, що вони комунікують на різних рівнях. Тоді як перша сторона наводить численні аргументи свого бачення проблеми на предметному рівні, інша може їх навіть не чути тому що не розуміє, як до нього ставиться його опонент, якою є ціль їхнього спілкування, хто ще має брати участь у розмові тощо. Усе це стає результатом того, що між сторонами зростає емоційне напруження, вони починають хвилюватися та ще сильніше прагнуть довести свої висловлення позицій і помилковості позицій іншого. Проте, саме завдяки процесу медіації таке мислення сторін можливо перемінити, так як в ній приймає участь третя нейтральна сторона, тобто сам медіатор, який шляхом виявлення інтересів та потреб кожного допомагає роздивитись дійсну сутність конфлікту. Важливою метою в роботі медіатора з інтересами та потребами сторін є:

- 1) допомогти сторонам розпізнати свої істинні інтереси;
- 2) створити умови для вільного прояву своїх емоцій;
- 3) уможливити слухання та розуміння один одного інтересів іншого;
- 4) підготувати основу для пошуку варіантів вирішення конфлікту.

Отже, для того, аби зрушити сторони від позицій, які вони кажуть одна одній та виявити їхні приховані потреби та інтереси, необхідно розуміти, що спонукало сторони вступити в конфліктну взаємодію, тобто їхній мотив.

Провідними мотивами конфлікту виступають **потреби** – відчуття відсутності якогось необхідного виду блага. Усвідомлені індивідом потреби потім стають інтересами.

Інтерес – це спосіб задоволення потреби індивіда, як правило, це набуття нематеріального або матеріального блага. Таким чином, якщо потреба описує, що потрібно індивіду для його нормального функціонування, то інтерес відповідає на запитання, як діяти для того, щоб мати необхідне для задоволення певної потреби. Медіатор у цьому випадку допомагає сторонам розпізнати свої інтереси і потреби, сформулювати їх зрозуміло для себе, а також для інших учасників конфлікту [47].

Після визначення справжніх потреб і інтересів сторін медіатор має пояснити сторонам, у чому полягають відмінності їх потреб і інтересів та що вони мають

спільного між собою. Наступним кроком повинно бути сприяння сторонам у взаємному визнанні різних інтересів та потреб. На цій стадії головне донести сторонам, що завдяки відкриттю іншій стороні, визнанню її інтересів та потреб учасники спорів отримують можливість урегулювати конфлікт на власну відповідальність та виробити загальне бачення його вирішення, яке буде спроможне задовольнити усіх. Медіатор від себе допомагає сторонам виразити свої інтереси та потреби і полегшує комунікацію між ними, застосовуючи свої комунікативні навички.

4. Пошук та оцінка варіантів рішення.

Після з'ясування справжніх потреб і інтересів сторін медіатор переходить до наступної стадії медіації, зміст якої зосереджений на знаходженні різних варіантів рішення та їх оцінки для остаточного затвердження умов домовленостей за результатами медіації. Для успіху цієї стадії особливе значення має те, як добре вдалося виявити справжні потреби і інтереси сторін на минулому етапі для того, щоб надалі напрацювання рішень відбувалося не на рівні позиційних переговорів, а вже на рівні переговорів відповідно до інтересів. Також важливо, щоб обидві сторони зрозуміли та виявили не тільки власні потреби, але й потреби протилежної сторони, оскільки, як свідчить практика, сторонам зручніше вести переговори та дійти угоди у тому випадку, коли вони усвідомлюють власні потреби і потреби іншої сторони, аніж тоді, коли вони залишаються на рівні своїх позицій. В такому випадку комунікація між сторонами налагоджується краще, сторони здатні продукувати більше цікавих ідей та можуть зосередитися на взаємовигідних для кожного рішеннях. Медіатор, у свою чергу, має допомогти сторонам у пошуку варіантів рішень, заснованих на їх справжніх потребах та інтересах.

Роль медіатора на цьому етапі медіаційної процедури не є активною. Медіатор мусить стимулювати сторони до знаходження тих рішень, які б в свою чергу задовольняли кожну з сторін та були засновані на їх потребах, проте в той же час він повинен слідкувати, щоб варіанти запропонованих сторонами рішень, були здійсненними та реалістичними. Проте медіатор має притримуватись нейтралітету,

не змушувати одну зі сторін приймати пропозиції протилежної сторони, а також утримуватися від надання особистих варіантів рішення сторонам.

В загальному представленні завдання медіатора на даній стадії можна привести до того, що він має:

- 1) організувати знаходження і напрацювання сторонами варіантів рішень;
- 2) створити умови для обговорення знайдених сторонами варіантів рішень;
- 3) для обох сторін спору сприяти виробленню рішення, що було прийняте;
- 4) з точки зору їх реалістичності, здійсненності, відповідності інтересам сторін оцінити вказані рішення, тощо [48].

Зазначена стадія умовно може бути розподілена на два етапи, що іноді в науковій літературі розглядаються як окремі стадії медіаційної процедури, вони включають:

- 1) пошук варіантів рішення;
- 2) оцінка варіантів рішення.

На першій стадії цього етапу сторони намагаються напрацювати якомога більше варіантів вирішення кожного зі спірних запитань та, оцінивши їх, обрати найбільш правильний, що задовольняв би обидві сторони. При цьому медіатор мусить стимулювати сторони до пошуку креативних та взаємовигідних рішень, які б виходили за межі звичайних позиційних переговорів. Під час цієї стадії завданням медіатора є допомогати обом сторонам оцінювати запропоновані способи вирішення проблеми з точки зору їх відповідності реальним потребам та інтересам сторін, та допомогти їм визначити переваги та ризики обрання або необрання жодного з варіантів [49].

У літературі стосовно медіації запропоновано багато параметрів для оцінки варіантів рішень, напрацьованих сторонами під час медіаційної процедури. Наприклад, найчастіше до них відносять перевірку на відповідність потребам сторін та їх інтересам, оцінку справедливості домовленості та реалістичності її виконання. Основними показниками для оцінки варіантів рішень є: тест на відповідність інтересам та потребам сторін, тест на справедливість, тест на здійсненність угоди,

тест розумної особи («reasonable person test»), тест на гордість («pride test»), тест на оцінку варіантів рішення з точки зору почуттів сторін [50] [51].

5. Оформлення домовленостей.

Досягнуті сторонами за результатами медіації домовленості, як правило, виконуються ними освідомлено, адже це результат кропіткої співпраці з пошуку альтернативного рішення під час процесу медіації. Незважаючи на це, питання коректного оформлення таких угод і правової природи угоди за результатами медіації потребує певної уваги сторін. Сторони повинні розуміти наслідки кожного з обраних варіантів.

Домовленості між сторонами медіації зазвичай фіксуються в домовленостях за результатами медіації, тобто в медіації як соціальній послугі це називається угода про примирення; а в міжнародних комерційних спорах, відповідно має значення угоди стосовно вирішення конфлікту за результатами медіації.

Основною властивістю медіації є її гнучкість. Безумовно, така гнучкість проявляється й під час закріплення результатів домовленостей між обома сторонами, учасниками медіації. Обидві сторони обирають для себе той засіб закріплення домовленостей, який більш за все відповідає їх побажанням та підходить до їх ситуації. У разі, якщо для сторін є важливим мати письмовий договір, то договір за результатами медіації ними укладається в письмовій формі. Та коли ситуація вимагає нотаріального посвідчення, наприклад, якщо угода була пов'язана із передачею деякого нерухомого майна, то обидві сторони звертаються до нотаріуса з метою написання відповідного договору згідно з чинним законодавством. Часто угоду за результатами медіації укладають в усній формі або взагалі не укладають. Угода за результатами медіації також може виступати дорожньою мапою для сторін медіації щодо послідовності і часових меж наступних кроків. Домовленості можуть бути закріплені однією чи кількома угодами, в залежності від обставин. Так, за наявності відкритого судового провадження угоди, які мають відношення до предмету позову, можуть виписуватись у формі мирової угоди, тобто в адміністративному судочинстві це явище має значення заяви про примирення, та вони можуть бути подані на затвердження до суду. Водночас,

домовленості стосовно передання нерухомого майна можуть писатись як нотаріально посвідчений договір дарування. Тоді, договір за підсумками проведення медіації можуть відображатись терміни і порядок звернення до суду чи нотаріуса, а також домовленості і з інших питань. В подальшому нотаріальне посвідчення домовленостей та звернення до суду можуть зумовлюватись бажанням сторін або вимогами законодавства. Нерідко сторони звертаються до медіації **за наявності відкритого судового провадження**, в деяких випадках водночас їх може бути декілька. У такому разі сторони мають визначитися, що далі буде відбуватися з судовим провадженням. Також сторони повинні усвідомлювати наслідки кожного із обраних варіантів вирішення питання.

Оскільки значна частина юристів прирівнює угоду за результатами медіації, а в деяких ситуаціях навіть саму процедуру медіації, з мировою угодою то виникає певна плутанина. Тому важливо розуміти, що мировою угодою є документ, а медіацією називається шлях, яким учасники конфлікту можуть дійти до мирової або певної іншої угоди. Мирова угода і угода за результатами медіації не є рівними поняттями. **Принципова різниця є в тому, що угода за результатами медіації є різновидом цивільно-правової угоди та у разі її невиконання сторона повинна звертатися за захистом своїх прав до суду. Тоді як мирова угода передбачена процесуальним законодавством, що визначає ряд її особливостей, а саме:**

- 1) мирова угода може укладатись при наявності відкритого судового провадження;
- 2) мирова угода укладається тільки на підставі здійснених поступок з боку обох сторін;
- 3) мирова угода повинна стосуватися тільки прав і обов'язків сторін судового процесу;
- 4) обидві сторони можуть виходити за межі предмета конфлікту за умови, коли мирова угода не порушує охоронюваних законом інтересів або прав сторонніх осіб;
- 5) мирова угода затверджується ухвалою суду, що по суті є виконавчим документом;

б) також суд має право відмовити у затвердженні мирової угоди. Це може статись коли умови мирової угоди розбігаються із законом чи одну зі сторін мирової угоди представляє її законний представник, дії якого можуть суперечити інтересам особи, яку він представляє. Також можуть бути порушені права або охоронювані законом інтереси сторонніх осіб [52] [53].

У разі невиконання затверджених судом мирових домовленостей, ухвала суду про затвердження мирової домовленості може бути подана для її примусового виконання в порядку, передбаченому чинним законодавством для виконання судових рішень.

Сторони ще можуть досягти примирення і в процесі виконання судового рішення. В такому разі результатом домовленостей сторін за результатами медіації може бути звернення до виконавця:

- 1) з мировою угодою, що в адміністративному судочинстві значить із заявою про примирення;
- 2) із заявою про відмову від примусового виконання з боку стягувача.

Залежно від змісту домовленостей, досягнутих за результатами процедури медіації, існує багато варіантів їх оформлення. Тому провідне значення має кваліфікований юридичний супровід сторін під час оцінки і оформлення результатів медіації.

2.4. Постмедіація

Зазначена стадія медіації є факультативною дивлячись на те, що в більшості випадках домовленості можуть бути виконані відразу після їх досягнення, а тому не вимагають подальшого контролю за їх виконанням. У разі, якщо виконання таких домовленостей передбачається на майбутнє, то вже на стадії постмедіації може виникнути чимало питань що мають правовий характер. Окрім того, є можливим виникнення питань стосовно долі судових та квазісудових процесів, у випадку, коли процес медіації проходив паралельно із ними.

Відносно медіації у науковій літературі відсутня сукупності дій, що становлять зміст даної стадії та єдність поглядів стосовно її назви. Так им чином,

одними вченими вважається, що до завдань постмедіації передусім відноситься надання сторонам інформаційної підтримки з боку медіатора, сприяння сторонам у подоланні труднощів під час виконання угоди а також аналіз проведеної процедури медіації. Тоді як інші вчені наголошують на потребі включення до даної стадії, крім зазначеного, і всього обсягу питань, що пов'язані із затвердженням судом або іншим компетентним органом угоди, а також відповідно питання відслідковування за дотриманням виконання даної угоди [54] [55] [56]. Наступний спосіб здається більш переконливим, так як він дозволяє охопити якомога ширше коло проблем, які можуть виникати за результатами медіації, вже після досягнення обома сторонами угоди. Така постмедіаційна стадія має й свої певні переваги. Звертаючи увагу на те, що обидві сторони мають можливість продовжувати працювати з медіатором над поліпшенням своїх стосунків та примножити свої успіхи, яких було досягнуто під час проведення медіації. Відповідно, зміст певних дій, сукупність яких складає дану стадію, визначається обома сторонами разом з медіатором вже після укладення угоди за результатами медіації. Тоді вони, з метою оцінки та обговорення результатів медіаційної процедури, мають можливість домовитися про наступну зустріч вже через деякий проміжок часу.

Основними завданнями даної стадії є:

- 1) детальне обговорення з усіма сторонами перебігу і результатів проведення медіаційної процедури, здійснення її аналізу з точки зору його відповідності очікуванням обох сторін;
- 2) схвалення угоди за результатами медіації, або за результатами окремих її положень, при залученні компетентних органів та за спільним бажанням сторін надання такій угоді виконавчої сили, у разі, коли така можливість передбачається законом;
- 3) врегулювання питання стосовно долі розгляду справи іншими компетентними органами, такими як суди, третейські суди та інші, у випадку, коли процес медіації проводився під час саме таких проваджень;
- 4) за результатами медіації і процедури інформування стосовно такого виконання, узгодження порядку виконання схваленої угоди;

- 5) врегулювання питання стосовно моніторингу виконання угоди за результатами медіації;
- 6) погодження порядку надання обом сторонам повної інформаційної підтримки чи допомоги в подоланні виниклих труднощів з виконанням даної угоди в майбутньому, у разі, якщо така допомога чи підтримка знадобиться.

Певні дії, що можуть відбутись на даній стадії, залежать від виду медіації, а саме від того, чи була медіація зовнішньою чи інтегрованою в провадження в третейському суді чи в судове провадження, тощо. З погляду на особливості національного законодавства певної держави та на тип медіації, угода може затверджуватися судовим наказом, затверджуватися судом або арбітражем як мирова угода або мати значення цивільно-правового договору. При затвердженні угоди за результатами медіації як мирової можуть виникнути певні труднощі. Це може статись коли домовленості, що були закріплені в угоді за результатами медіації, виходять за межі предмета позову, які розглядаються судом. Ще одним проблемним питанням в даному контексті є включення до мирової угоди тих умов, які не мають власного правового значення, так як впродовж процедури медіації обидві сторони можуть вирішити свій спір, при цьому включивши до угоди за результатами медіації ті положення, які не підлягають врегулюванню нормами права, й тому, відповідно, не можуть затверджуватись в якості умов мирової угоди. В схожих випадках доречним вбачається винесення їх в окрему угоду, яка не подається, власне, на затвердження суду. Інтерес викликає те, що законодавства деяких країн, наприклад Словенії чи Фінляндії передбачають можливість сертифікації чи затвердження судом угод не лише відповідно результатам присудової, а і за результатами проведення зовнішньої медіації [57].

Частіше за все за підсумками медіації угода добровільно виконується обома сторонами, так як це відповідає їх власним інтересам. Але не виключаються ситуації, коли однією зі сторін з тих чи інших обставин чи причин, угода за результатами медіації не виконується. В такому разі виникає питання про необхідність захисту прав іншої сторони, учасника медіації. Так, якщо угоду за

результатами медіації було ухвалено судом чи іншим юрисдикційним органом відповідної держави, в такому випадку, вона може привертатись до її примусового виконання. У випадку, коли угода має значення цивільно-правового договору, то якщо вона не виконувалась однією зі сторін, то інша сторона одержує повне право звернутися до суду із відповідним позовом, який, в свою чергу, ґрунтується на застосуванні альтернативні способи врегулювання спору, або на невиконанні виникшого договору.

Упродовж укладення угоди за результатами медіації медіатор та обидві сторони здебільшого домовляються про зустріч через деякий час з метою з'ясувати, чи справді досягнуті під час медіації домовленості понесли за собою вирішення спору чи конфлікту. За підсумками подібної зустрічі може виникнути потреба у нових переговорах чи у процедурі медіації та у коригуванні угоди, або ж у подоланні складнощів та вирішенні нових спорів, які з'явилися впродовж її виконання.

Не менш важливим аспектом постмедіації може постати питання моніторингу виконання прийнятої угоди. Це особливо актуально для складних та багатосуб'єктних спорів, які є багатокомпонентними і, в свою чергу передбачають довгострокові заходи із виконання врегулювання спору. Також сторони мають можливість досягти згоди стосовно моніторингу виконання угоди складеної за результатами медіації в момент підписання цієї угоди або безпосередньо на етапі постмедіації. Власне такий моніторинг можуть здійснювати як самі сторони чи їх представники, так і будь-яка інша уповноваженими для цієї справи особа або орган, якому довіряють обидві сторони [58].

У процесі підписання угоди за результатами медіації сторонам доречно також одразу узгодити способи вирішення спорів, які між ними можуть виникати у майбутньому в зв'язку з підписанням даної угоди. Також доречним в таких випадках вбачається зазначення в угоді застереження відтосно того, що у випадках виникнення між сторонами конфліктів, які пов'язані з виконанням даної угоди, то обидві сторони на першому етапі погоджуються для врегулювання цих

суперечностей застосувати переговори чи медіацію аж до моменту звернення до суду чи арбітражу із відповідним позовом.

Варто зазначити, що за результатами медіації через різні причини обидві сторони можуть і не дійти домовленостей. Зокрема це може статись через неправильну оцінку медіабельності справи чи медіабельності сторін. Інша причина, це відмова однієї зі сторін від проведення процедури медіації чи навіть відмова медіатора. Відповідно, у такому випадку обидві сторони мають можливість повернутися до судового чи до третейського розгляду конфлікту, у разі коли дана справа вже розглядається у суді чи у третейському суді.

Популярним серед інших країн є проведення постмедіаційних коучинг-сесій із залученням медіатора. Такі постмедіаційні коучинги є конфіденційним та цілком добровільним процесом, який може відбутися на стадії постмедіації і застосовується з метою:

- 1) допомогти обом сторонам подолати будь-які наслідки та побічні реакції процесу медіації;
- 2) посприяти одній чи обом сторонам в подальшому розвивати їх взаємовідносини;
- 3) вдосконалити навички із управління конфліктами для однієї чи обох сторін;
- 4) опрацювати зі сторонами всі невирішені питання, що стали очевидними вже після проведення процедури медіації [59].

Відповідно перевагами такого тренінгу є те, що медіатор також має можливість відслідковувати динаміку відносин між сторонами в результаті процесу медіації. Також він має можливість допомагати обом сторонам і в майбутньому працювати над власними відносинами. Окрім того, він може застосовуватись у тих випадках, коли сторони дійшли згоди тільки стосовно деяких питань, але маю виявляють бажання проаналізувати процедуру медіації і разом виробити для себе подальшу стратегію поведінки для врегулювання спору.

III. Бізнес-медіація

3.1. Поняття комерційної медіації

Комерційна галузь, діюча як системоутворююча в напрямку економіки будь-якої держави, та потребує певного високого рівня стабільності. Саме тому для розвитку інституту медіації вона постає сприятливим ґрунтом. В той самий час специфіка цієї сфери та різноманітність правовідносин, які нею врегульовуються, дозволяють диділити цілий ряд особливостей, що притаманні безпосередньо бізнес-медіації.

Відповідно до підпункту 4 пункту 1 статті 1 Закону України «Про медіацію» (далі – Закон) «медіація – позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [60].

Також зміст терміна «медіація» (що від лат. *mediatio* – посередництво) було розкрито в законах багатьох іноземних держав. Серед них можна виокремити наступні: наприклад стаття 1 Закону Румунії «Про медіацію та організацію професії медіатора» зазначає, що «медіація являє собою додатковий спосіб врегулювання конфліктів шляхом примирення за участі третьої особи, яка має спеціалізацію медіатора, в умовах нейтральності, справедливості та конфіденційності». Також, згідно з розділом 2(1) Єдиного закону про медіацію США «медіація – це процес, у якому посередник полегшує спілкування та переговори між сторонами, щоб допомогти досягти добровільної згоди щодо їх спору» [61].

Взагалі, термін «медіація» має походження від латинського слова «*mediare*» що в свою чергу значить «бути посередником». Відповідно, аналіз наукових джерел представляє чималу кількість власне авторських визначень поняття «медіація», які в основному, мають схоже змістове навантаження. Це в свою чергу зводяться до розуміння даного процесу як перемовин між кількома конфліктуючими сторонами при участі певного посередника, який має необхідний досвід, навички та відповідну освіту для допомоги обом сторонам у спробі дійти згоди під час врегулювання їх

спору. Отже, спільною рисою для всіх визначень є участь третьої особи, власне медіатора. Медатор повинен бути неупередженим та незалежним.

Таким чином, можна стверджувати, що медіація є різновидом добровільних примирних процедур безпосередньо внутрішнього корпоративного характеру. Вона спрямована на примирення та на упорядкування відносин між сторонами конфлікту, при цьому із обов'язковим залученням третьої нейтральної сторони. Відповідно сприяння врегулюванню конфлікту є основним завданням медіації. При цьому видається, що у вирішенні корпоративних суперечок саме, неврегульована нормами права, сфера міжособистісних відносин відіграє пріоритетну роль.

Отже, на мою думку, важливим й **першочерговим призначенням медіації є не захист порушених прав, а все ж таки мирне врегулювання конфлікту й збереження ділових відносин між партнерами.** Наряду із тим вважаємо, що це не варто вважати недоліком, а навпаки, як альтернативою судовому розгляду, специфікою медіації. Окрім того, на відміну від судового розгляду, що в свою чергу зосереджений виключно на правовій стороні суперечки власне процес медіації придатен охопити фактично всі аспекти конфліктної ситуації в галузі корпоративних правовідносин. З огляду на вказане, на мою думку, рішення, прийняте за результатами медіації, з більшою вірогідністю сприйматиметься сторонами як справедливе і найбільш компромісне.

Розуміння поняття комерційної медіації, іншими словами бізнес-медіації, що вживаються в роботі у якості синонімів, можна розглядати як у вузькому так і у широкому значеннях. Стосовно вузького значення, комерційну медіацію чи бізнес-медіацію, можна розглядати як альтернативну або позасудову структуровану процедуру вирішення спорів, які в свою чергу виникають в під час підготовки до виконання господарської діяльності та/або її проведення. Відповідно в рамках такої діяльності обидві сторони намагаються вирішити спір та досягти згоди, прибігаючи для цього до допомоги нейтрального посередника, тобто медіатора. Якщо розглядати поняття бізнес-медіація у широкому значенні розуміється як нова культура цивілізованого діалогу в галузі господарювання, це, в свою чергу, створює можливості для запобігання виникненню спорів та їх врегулювання. Все ж таки

комерційна медіація використовується не лише там, де виникає спір. Це значить, що бізнес-медіація з успіхом впроваджується як превентивний засіб для профілактики виникнення потенційних конфліктів. З огляду на це, завданням бізнес-медіатора є налагодження процесу комунікації між сторонами та надання сторонам можливості обрати прийнятний для всіх варіант вирішення спору на підставі розгорнутого аналізу його суті.

До того ж медіація скерована на те, щоб у суворо конфіденційній та позасудовій процедурі допомагати сторонам конфлікту чи спору знайти рішення, яке б відповідало їх інтересам. В такій ситуації сторони конфлікту, під керівництвом медіатора, постають активними учасниками процесу медіації. Також сторони відповідально працюють над питанням вирішення виникшого між ними конфлікту. Відповідно сам медіатор супроводжує весь процес медіації, застосовуючи при цьому певну техніку ведення переговорів, а тоді обидві сторони конфлікту мають самостійно знайти рішення яке задовольнить їх обох, але сам медіатор у прийнятті такого рішення участь не приймає.

Варто зазначити, що роль медіатора має відмінності від ролі адвоката чи консультанта, тобто психолога. У своїй діяльності медіатор не може виступати свідком у суді, який захищає приватні інтереси обох сторін. Також медіатор зобов'язаний бути нейтральним та зберігати таємницю отриманої ним у ході роботи інформації. До того ж медіатор тримає орієнтацію на майбутнє, яке хотіли б бачити учасники конфлікту та несе відповідальність за структуру проходження процесу медіації та має контролювати його, але не лише впливати на результат процесу медіації. Медіатор має бути зорієнтований на досягненні певних чітких угод між усіма учасниками конфлікту.

Медіацію також істотно відрізняє від судового процесу те, що вона є структурним процесом, який зазвичай обмежений однією чи кількома сесіями, а також охоплює усі сторони конфлікту, тобто має комплексне рішення, відповідно до якого учасники вже не повернуться в майбутньому. Сторони конфлікту у такий спосіб економлять свій час та власні грошові витрати, зберігають емоційні сили, і отримують можливість уникнути великих матеріальних втрат. Також, що не менш

важливо, сторони конфлікту зберігають свою репутацію та зберігають можливість комунікації в майбутньому. Власне рішення приймають безпосередньо самі сторони, а не хтось інший робить це за них. І в такому випадку рішення відповідає інтересам усіх сторін, а не лише однієї як це буває коли питання вирішується в суді.

Застосування медіації є можливим у випадках:

По-перше, якщо особисті відносини та емоційна сторона конфлікту мають достатньо сильний вплив на ситуацію. Таке можливо, наприклад, при спадкових, сімейних чи ін відносинах.

По-друге, у разі, якщо правовий спір може охопити лише деяку частину проблеми, а необхідно виробити комплексне рішення;

По-третє, якщо важливими є майбутні інтереси обох сторін конфлікту, й значущою є можливість збереження комунікації в майбутньому, наприклад це може бути спілкування з дітьми після розлучення та інші ситуації, а не правові, пов'язані з минулим, претензії.

По-четверте, коли конфлікт чи суперечка складається з певних складних ситуацій, що в свою чергу, за допомогою права, не можуть припускатися в інтересах обох сторін.

По-п'яте, сторони прагнуть зберегти повну конфіденційність, тоді як судові процеси, частіше за все публічні [62].

3.2. Сфери застосування бізнес-медіації

Досліджуючи галузі застосування бізнес-медіації варто зазначити, що неможливо виділити якісь окремі види комерційних спорів, що не можуть врегульовуватись завдяки медіації. Власне через це слід виокремити критерії медіабельності тих чи інших комерційних спорів. Під медіабельністю слід розуміти як сукупність деяких умов, відповідно до яких медіація може бути ефективною чи взагалі тією, що має місце бути.

При визначенні критеріїв медіабельності бізнес-спорів доцільно використовувати метод дослідження від зворотного, при цьому сформулювати, які спори не можуть стати предметом врегулювання за допомогою бізнес-медіації. Ознаками таких спорів можуть бути:

По-перше, пряма суперечність нормам законодавства – тут слід розрізняти кілька різних аспектів. В першу чергу це можуть бути випадки, коли законом визначається чіткий спосіб вирішення спору, що в свою чергу не передбачає можливості застосовувати жодні альтернативи. Наприклад, це можуть бути законодавчі обмеження стосовно процедури банкрутства. Наряду з цим, можуть траплятись випадки, коли сам предмет медіації, власне сама суть спору, має відношення до кримінального законодавства.

По-друге, ознакою може стати наявність інтересів третіх осіб. В такому випадку мова йде про ситуації, коли предмет та/або результат медіації має прямий вплив на інтереси осіб, що не були залучені власне до самої процедури медіації, і таке залучення є неможливим в силу об'єктивних причин;

По-третє, ознакою є спори з невідомими бенефіціарами. Тут йдеться мова про ситуації, коли медіатор виявляє, що особами, що приймають рішення від імені сторони конфлікту не є тими особами, що беруть в ньому участь;

По-четверте, ознакою може бути наявність внутрішнього конфлікту інтересів. Частіше за все це зустрічається у внутрішньо-організаційних та у корпоративних спорах. В такому випадку між власниками бізнесу чи між власниками та найманим топ-менеджментом є прихований конфлікт інтересів, відповідно який вони всіма силами намагаються замаскувати певним зовнішнім конфліктом;

П'ятою ознакою є відсутність фокусу на реальне врегулювання спору. Досвідченим медіатором досить швидко, виявляється така ознака. Це відбувається на основі первинних контактів зі сторонами спору та діагностики конфлікту. Головним завданням медіатора у таких випадках є перевірка на реалістичність і добросовісність намірів всіх учасників медіації. Власне медіатор повинен перевірити наявність дійсного волевиявлення кожної зі сторін з питання вирішення спору, а не лише оголошення такого наміру. Також медіатор має усунути можливість декларативної участі в медіації з метою збору інформації проти свого опонента, для того, щоб у подальшому використати її поза процедурою медіації.

Остання ознака, це застосування насильства або навіть погроза застосування якогось негативного впливу. Мова йдеться про усі види психологічного, фізичного, та будь якого іншого незаконного впливу з боку однієї зі сторін чи навіть третіх зацікавлених осіб на іншу сторону конфлікту [63] [64].

Необхідно враховувати, що в окремих випадках можуть застосовуватись інші критерії медіабельності бізнес-спорів, в залежності від обставин даної справи, яка повинна визначатись медіатором ще на етапі діагностики самого конфлікту, це відбувається у випадку власне неможливості раннього виявлення, тобто на перших етапах процедури медіації. Як приклад, бізнес-медіація в якому приймають участь суб'єкти господарювання, в статутному капіталі якого є істотна державна частка, має свою специфіку, яка інколи може зробити конкретний спір немедіабельним. Беручи до уваги, що на мій погляд, не всі із вище зазначених критеріїв можна віднести до абсолютних. Так як остаточний висновок відносно ступіня медіабельності певного спору робиться безпосередньо медіатором, обраним обома сторонами для проведення процедури вирішення між ними спору, засновуючись на його внутрішніх переконаннях. Відповідно, що за таких обставин окремі медіатори можуть поставати суб'єктом складом їх учасників:

- 1) між суб'єктами господарювання та їх клієнтами;
- 2) між суб'єктами господарювання та їх контрагентами;
- 3) спори з працівниками суб'єктів господарювання, що включають спори між роботодавцем та трудовим колективом, або між окремими групами працівників і їх керівництвом, працівниками одного ієрархічного рівня, окремими працівниками та роботодавцем;
- 4) між власниками бізнесу (учасниками, акціонерами товариств) та найманим топ-менеджментом;
- 5) між власниками бізнесу визначення протилежних висновків відносно медіабельності конкретного комерційного спору. В такому випадку головним, на мій погляд, є прозорість застосованих медіатором критеріїв.

У контексті регулювання бізнес-медіації лежить велике різноманіття комерційних спорів, які виникають під час здійснення певної господарської діяльності.

В залежності від предмету спору бізнес-медіацію можна класифікувати на такі основні види, зокрема:

- 1) медіацію у сфері договірних відносин;
- 2) медіацію у сфері деліктних відносин;
- 3) медіацію корпоративних спорів;
- 4) фінансову медіацію;
- 5) земельну медіацію;
- 6) медичну медіацію;
- 7) медіацію у сфері інтелектуальної власності;
- 8) внутрішньо-організаційну медіацію, це включає в себе і трудові спори;
- 9) медіацію бізнес-партнерства [65].

Крім зазначених критеріїв, в науковій літературі пропонуються також інші критерії класифікації медіації. Зокрема, виділяються наступні:

за суб'єктом, який ініціює процес: це може бути медіація, ініційована сторонами, чи медіація, ініційована сторонніми особами. В залежності від технології, що використовується в момент проведення медіації: шатл-медіація, тобто човникова медіація, під час якої процедура будується переважно використовуючи індивідуальні зустрічі медіатора та сторін окремо, у випадку коли обидві сторони перебувають у різних приміщеннях, а медіатор наче виконує функцію «човника» між обома сторонами, проводячи між ними переговори; медіація, яка відбувається за присутності обох сторін в одному приміщенні. За критерієм оплатності власне послуг медіатора: може бути безоплатна або оплатна медіація. В залежності від зв'язку медіатора з обома сторонами можна визначити медіацію із зовнішнім медіатором, або внутрішньоорганізаційну медіацію, у разі якщо медіатор перебуває у ролі штатного працівника безпосередньо на підприємстві чи при асоціаціях, або у корпорації. В залежності від кількості самих медіаторів: може відбуватись процес медіації, що проводиться лише одним медіатором, або

може відбуватись комедіація, тобто групова чи колективна медіація, яка проводиться за участі кількох медіаторів.

3.3. Особливості проведення бізнес-медіації.

Беручи до уваги розмаїття спорів, які можуть виникати в процесі господарської діяльності, потрібно розуміти, що кожному з них притаманні деякі особливі властивості вирішення за допомогою медіації, так як переважна більшість з них може бути виявлена лише під час отримання практичного досвіду самого медіатора. Як приклад, у фінансовій галузі відомою є так звана «човникова медіація», вона передбачає по чергову роботу медіатора разом з кожною стороною окремо замість того, щоб проводити спільні зустрічі. Окрім того, загальною специфікою фінансової медіації, як правило, є чітко встановлена майнова рамка. В межах цієї рамки повинні лежати обмеженість тем для розширення переговорного поля та домовленості обох сторін. У рамках проведення бізнес-медіації в галузі інтелектуальної власності беруться до уваги норми міжнародного права, які врегульовують конкретну специфічну галузь, наприклад таку як доменні спори, кіноіндустрія, спори стосовно складних об'єктів інтелектуальної власності тощо), а також враховуються експертні висновки. Незважаючи на існуючі особливості, пропонуємо виділити характеристики, притаманні процедурі врегулювання більшості комерційних спорів:

По-перше, складнощі із залученням сторін до медіації – через недостатню обізнаність про процедуру, відсутність довіри сторін одна до одної та загалом до процедури. З практичного досвіду передбачається, що розрахунок вартості конфлікту коли його продовження протягом тривалого часу є досить ефективним інструментом для того, щоб підвищити лояльність до процедури медіації усіх сторін бізнес-конфлікту.

По-друге, важливість обізнаності медіатора у сфері, в якій виникає спір, – тобто володіння медіатором необхідною термінологією у відповідній галузі, наприклад аграрній, фармацевтичній, фінансовій або іншій сфері, це допомагає якомусь швидше зробити процес медіації динамічним та вибудувати довіру з усіма сторонами конфлікту.

По-третє, обмеженість у представників сторін медіації їх повноважень. Частіше за все це пов'язано з тим, що приймають участь у процесі медіації не завжди безпосередню самі бенефіціари конфліктуючих сторін, при цьому відповідно для цього делегуючи своїх представників, які в свою чергу часто не мають необхідних повноважень для прийняття конкретних рішень, та варіанти яких генеруються вже в процесі проведення самої медіації. З огляду на це, медіатору слід на стадії премедіації встановлювати чи є повноваження у представників. Також необхідно перевіряти їх межі та спробувати залучити до процесу тих осіб, які приймають рішення, а якщо це неможливо, то разом з такими особами з'ясувати порядок узгодження рішень, що були прийняті учасниками медіації.

По-четверте, необхідність з'ясування виду конфлікту. Виконання медіатором такої задачі й виявлення, власне з чим у певному кейсі потрібно працювати – з конфліктом стилів, інтересів або цінностей, допомагає зрозуміти глибину всього конфлікту а також з'ясувати перспективи його врегулювання в майбутньому.

Ще однією характеристикою, притаманною процедурі врегулювання більшості спорів є дисбаланс сил. Власне ця ознака, притаманна більшості бізнесспорів, сторони яких часто мають діаметрально різні ресурси, статус, авторитет тощо, що може переводити переговорний процес між сторонами у домінування сильнішої з них як результат призведення до переговорів що мають нульовий результат. Відповідно, завданням медіатора є своєчасне діагностування відповідних процесів і направлення зусиль на відновлення балансу сил обох сторін коли вони перебувають в медіації за допомогою утворення рівних можливостей та фокусування на спільній меті – прийнятті рішення, яке задовольнить інтереси кожної сторони.

Наступна характеристика, це наявність прихованих емоцій. Існує поширене упередження, наче в комерційних спорах емоційний фон сторін є неможливим. Та воно спростовується завдяки практичному досвіду під час проведення бізнес-медіацій. В цей час медіатору доводиться окрему увагу приділяти невиявленим емоціям всіх учасників медіації, що ними ретельно приховуються, а в деяких випадках навіть заперечуються й в результаті гальмують всю процедуру

врегулювання певного спору. Нерідко в бізнес-медіації палітра емоційного забарвлення досить широка й більш насичена, у порівнянні з палітрою емоційного забарвлення наприклад, в сімейних спорах, тому медіатор повинен досконало володіти компетенціями роботи з емоціями;

І остання характеристика це наявність великої кількості радників, сюди включають і юристів, що в свою чергу можуть критично ставитись до процедури медіації й участі в ній певної сторони. Вони можуть наполягати на тому, щоб були обрані традиційні способи вирішення спорів, а це деколи має негативний вплив на динаміку процесу медіації [66].

Поряд з великою кількістю очевидних переваг, що надає сторонам комерційних спорів бізнес-медіація як потужний інструмент для їх врегулювання, цей інструмент можна ефективно використовувати і як превентивний, тобто для профілактики виникнення спорів у майбутньому. Відповідно до цього британський дослідник Девід Річбелл розрізнив «медіацію спору» та «медіацію угоди». Згідно з його висновками медіація спору використовується у випадку, коли спір чи конфлікт вже існує. Тоді як медіація угоди використовується для того, щоб запобігати конфліктам в майбутньому. Відповідно, медіатор допомагає обом сторонам провести переговори у такий спосіб, щоб укласти для всіх максимально вигідну угоду. Тому, медіатор не зацікавлений в результаті медіації, а лише виконує переважно функцію сприяння обом сторонам, при цьому він виявляє та згладжує відмінності їх переговорного стилю, створюючи і підтримуючи атмосферу довіри та нагадуючи про наявність аспектів угоди, що є важливими важливих для кожної зі сторін. Саме під час проведення такої медіації будуються нові відносини, що скріплюються позитивними емоціями від домовленості та детальним опрацюванням інтересів, що в свою чергу можуть бути реалізовані лише в медіації [67].

У свою чергу французький медіатор Жан-Франсуа Сікс з точки зору особливостей проведення медіації вирізняє чотири її види:

По-перше, творча медіація будує нові відносини та робить їх максимально взаємовигідними;

По-друге, оновлююча медіація покращує вже існуючі відносини, що з різних причин були перервані чи охолоджені;

По-третє, превентивна медіація спрямована попередити про вже існуючий конфлікт, що тільки розпочинається, але поки у його потенційних учасників ще зберіглись конструктивні відносини [68].

3.4. Переваги застосування медіації у бізнес-спорах

Порівняно з іншими способами вирішення бізнес-спорів, перевагами медіації є:

- 1) непублічність врегулювання конфлікту між суб'єктами господарювання, унаслідок чого ділова репутація сторін спору не погіршується;
- 2) швидкість врегулювання господарських спорів, так як терміни вирішення конфліктів в рамках медіації значно коротші, ніж врегулювання питань у судовому порядку;
- 3) економічність, так як вартість медіації переважно нижча, ані судові витрати; також спрямованість на знайдення компромісного рішення, яке б задовольняло інтересам кожної сторони.

Що стосується переваг медіації перед, як приклад, судовим врегулюванням спору, то сюди, перш за все, можна віжнести конфіденційність. Також, під час процесу медіації можна враховувати велику кількість фактичних і правових аспектів, а не обмежуватись тільки предметом самого спору й предметом доказування, так, як це наприклад, відбувається у суді. До того ж, якщо мається на меті зберігти стосунки, наприклад тривалі ділові, партнерські, особисті, трудові, чи взагалі, просто людські, в такому разі медіація це єдиний найбільш ефективний спосіб. Як правило після суду сторони, стають ще більш ворожими по настрою одна до одної, ніж були до суду, тоді ж партнерство зникає, а ділові зв'язки припиняються.

Варто відзначити, що в бізнес-медіації можна досягнути й економічно вигідних результатів; відповідно економія часу – за допомогою гнучкості процесу й вільний розподіл такого часу призводять до найбільш швидкого прийняття вірного рішення; відповідно заощадження коштів і уникнення витрат, потрібних для

подолання опору з іншої сторони, призведе до зростання продуктивності; підприємець зможе уникнути репутаційних втрат та підвищити імідж підприємства, оскільки він уникне розголосу та публічності конфлікту, інформації про себе та свою компанію в судових реєстрах, реєстрах боржників, ЗМІ, тощо.

Отже, в сучасному швидкоплинному й гнучкому світі, коли нами витрачається чимало часу на те, щоб побудувати й налагодити будь-які стосунки та цінуємо свій спокій, у світі, що наповнений суперечками, протистояннями та конфліктами й без нашої участі (у цьому контексті не можна забувати про триваючу агресію Росії проти України), а суди, що виконують захисту функцію “справедливого” рефері частіше за все вже не встигають пристосовуватись до змін і потреб суспільства, так як швидкість прийняття рішень та розгляду справ судами є достатньо низькою через те, що судова система вкрай завантажена, та нами це хибно сприймається як єдиний можливий спосіб захистити порушене право та довести свою правоту. Відповідно, настає час альтернативних засобів захисту власних інтересів, що, серед інших переваг, мають найважливіші: гнучкість процесу, збереження та захист репутації, іміджу та взаємовідносин, наприклад особистих, бізнесових, та інших, економія часу, економічна доцільність, конфіденційність.

Кожен з нас має право особисто обирати власний спосіб як захистити власні інтереси! Медіація є одним із таких способів. Насамперед це корисний і важливий альтернативний інструмент, вартий того, щоб з ним познайомились і хоча б раз застосували у тій галузі свого життя або професійної діяльності, яка пов’язана з конфліктами та суперечками між людьми. Та навіть якщо мова йдеться про спір між підприємствами, то слід розуміти, що за інтересами будь-якого з підприємств стоять інтереси людей, тобто їх лідерів, власників бізнесу, керівників. Власне через це медіація розвивається і в політичній галізі, наприклад у вирішенні конфліктів і непорозумінь між владою та громадами, медіація навіть застосовується у сфері захисту прав споживачів. Так, людина-людина, бізнес-бізнес, людина-бізнес, людина (громадскість)-влада, влада-влада може виявлятися у вигляді різноманітних політичних сил, все це та інше не вичерпний перелік взаємовідносин, у яких частіше

за все виникають конфлікти інтересів і де медіація отримує своє ефективне застосування.

3.5. Он-лайн медіація між суб'єктами господарювання

У якості одного з перспективних напрямів для розвитку процедури примирення необхідно виділити он-лайн медіацію. Відповідно, он-лайн медіація розвивається в рамках ADR, тобто Способи альтернативного вирішення спорів (Alternative Dispute Resolution, далі – ADR), як в рамках окремого сегменту альтернативного врегулювання спорів. Також, вказана медіація відбувається дистанційно за допомогою інтернету. Вона також дозволяє, здолати можливу відстань між сторонами, зекономити час та гроші усіх сторін на її проведення, а також покращити комунікацію. Наряду з цим у літературі можна знайти висловлювання та певні критичні думки з приводу зазначеної процедури, так як під час її використання емоційна взаємодія між медіатором і сторонами втрачається, через що можуть виникати бар'єри в комунікації тощо [69].

Не тільки спілкування між більшістю людей перемістилось у мережу, але й переважна кількість правовідносин. Через це, з появою Інтернету, утворились й так звані ODR, тобто онлайн вирішення спорів (Online Dispute Resolution). Також іноді говорять і відносно IDR (Internet Dispute Resolution) та стосовно EDR (Electronic Dispute Resolution). До системи онлайн-вирішень спорів входять різні способи, що пов'язані з інформуванням про можливості ADR, та з можливістю винесення рішення залученим експертом онлайн, електронними консультаціями, можливістю онлайн-обговорення конфліктної ситуації, автоматизованим зверненням (заповненням формуляра). Відповідно, ODR – за своєю суттю, не нова процедура, вона тільки змінює форми традиційного ADR. Відповідно й сьогодні логіка сфери врегулювання спорів значною мірою залишається такою, якою вона була і наприкінці XX століття. Але розвиток машин, що стають більш розумними та програмне забезпечення яке також стає більш потужним наводить на думку, що це неминуче зміниться.

Системи ODR спочатку були розроблені лише для онлайн-ових спорів, які нерідко виникали в межах інтернет-спільнот. Так як ODR досить стрімко

розвиваються, то вже існує чимало її різновидів в залежності від учасників спорів, та категорії таких спорів, тощо. Досить популярним даний інструмент став у Європейському союзі (див. Регламент ЄС No 524/2013 щодо створення європейської платформи онлайн-вирішення спорів (ODR platform)» [70]. Відповідно, національні уряди теж розробляють різні інструменти ODR. Так, наприклад у Бельгії було розроблено електронну платформу Belmed [71]. А СМС –так званий інформаційний ресурс щодо цивільного, комерційного посередництва в Англії й Уельсі [72]. Отримали змогу розвинутиись й інші платформи з ODR, такі як Demander Justice, Youstice, Modria, Rechtwijzer. Та все ж на цей час схожих ресурсів у світі вже дуже багато. Відповідно, ODR-платформи досить швидко розвиваються та, як правило, вітаються та підтримуються державою як шлях зменшення конфліктів в суспільстві з метою зменшення завантаження судів. Так, лідером за обсягами застосування відповідних технологій ODR є США. Мінусами ODR є: відсутність особистої взаємодії; побоювання людей відносно нових інтернет-технологій, та їх небажання з ними знайомитися; знайдене рішення в ході ODR не підлягає обов'язковому виконанню; та не підходить для складних справ, а також для тих випадків, коли вимагаються негрошові засоби правового захисту [73].

В Україні розвиток онлайн-вирішення спорів поки ще не має помітного розвитку. Ймовірно, через вартість позову до суду, яка навіть вже після збільшення судового збору у 2015 році є меншою, ніж в інших розвинених країнах. Впевненість у своїй власній правоті та відсутність бажання йти на поступки чи знаходити компроміс, тобто особливість національного характеру відіграє в цьому питанні не останню роль [74].

У 2020 році практично всі країни світу стикнулися з величезним викликом – пандемією, у зв'язку з розповсюдженням коронавірусу COVID-19. Як і в більшості країн світу, в Україні теж було введено суворий карантинний режим для того, щоб стримувати темпи поширення вірусу та з метою його швидкого здолання. Відповідно до цього було введено певні обмеження: відносно відвідування різних місць, таких як заклади освіти, проведення масових заходів, перебування в громадських місцях, руху громадського транспорту тощо. Зокрема, введено

обмеження щодо відвідування закладів освіти, проведення масових заходів, руху громадського транспорту, перебування в громадських місцях, тощо. Також, така ситуація не могла б не відобразитись на роботі судів, які в свою чергу теж вживають певні заходи, які убезпечуватимуть відвідувачів судів, суддів та працівників апаратів судів від розповсюдження коронавірусу. Збільшення попиту на використання позасудових онлайн способів врегулювання конфліктів обумовлене збільшенням кількості спорів між суб'єктами господарювання через неналежне виконання зобов'язань та певні обмеження в доступі громадян до судів через оголошення карантину. З огляду на це, великої популярності серед суб'єктів господарювання набуває такий спосіб як онлайн медіація. Вона може бути успішно реалізована навіть в умовах карантину.

Як зауважує президент Української академії медіації Романадзе Луїза, **до недавнього часу проведення онлайн медацій не було притаманним для України.** Враховуючи специфіку пов'язаної з пандемією ситуації, медіатори досить швидко розпочали опановувати невідомий досі для себе досвід проведення зі сторонами конфлікту онлайн зустрічей. В цій сфері велику підтримку надали медіаторами з Австралії та США, що мають чималий досвід проведення «дистанційних» медіацій за допомогою телефону або онлайн та щедро діляться цим досвідом зі своїми українськими колегами [75].

Будь-яка дистанційна медіація – це додатковий виклик та відповідальність для медіатора та сторін медіації.

В першу чергу, для проведення подібної медіації крім, власне, медіабельності справи та наміру сторін врегулювати спір за допомогою медіації, в учасників повинна бути наявна технічна спроможність брати участь в зустрічах за допомогою мережі Інтернет – наявність комп'ютеру, смартфона чи іншого гаджету, Інтернету необхідної швидкості для достатньо якісного зв'язку і, звичайно, мінімальних знань для того, щоб завантажити необхідні програмні засоби та під'єднатись безпосередньо до онлайн зустрічей.

Також на медіатора покладається додаткова відповідальність та навантаження. Медіатору, зокрема, потрібно:

- 1) проговорити зі сторонами більше аспектів, пов'язаних із специфікою онлайн медіації;
- 2) вирішувати більше організаційних питань, таких як визначення зручної для сторін платформи для онлайн зустрічей, оцінка реалістичності онлайн медіації, організація візуалізації, у разі необхідності технічна підтримка усіх сторін у разі виникнення питань із завантаження та використання онлайн платформою та з інших питань;
- 3) провести попередні технічні зустрічі зі сторонами для тестування якості зв'язку;
- 4) тримати в фокусі уваги більше питань (зокрема, щодо забезпечення технічного та психологічного комфорту сторін медіації).

Відповідно, запорукою успішності проведення медіації є наявність довіри у обох сторін. Тобто довіри сторін одна до одної, довіри до самої процедури та, відповідно, довіри до медіатора, який проводитиме процедуру. Питання встановлення довіри, в онлайн медіації, вимагає особливої уваги медіатора а також додаткового часу. До того ж медіація представляє собою добровільну процедуру та жодна особа не повинна бути примушуватись брати участь в процесі медіації. Тільки наявність довіри може обумовлювати згоду певної сторони на участь в процесі медіації.

Необхідність утримання уваги безумовно є викликом як для сторін так і для самого медіатора. Досить складно не відволікаючись практично «спілкуватися з екраном». Окрім цього, існує чимало факторів, які можуть час від часу відволікати учасників від процедури медіації, сюди можна віднести телефонні дзвінки, соціальні мережі, повідомлення, інші люди чи навіть діти, що перебувають поруч, а також це може бути домашня тварина та інші чинники. Окремої уваги в онлайн медіації заслуговує питання збереження конфіденційності всіма учасниками медіації.

Так само, як і сторони, медіатор не може бути впевненим у тому, що наряду зі сторонами не перебувають ті особи, що не є учасниками медіації. Також неможливо пересвідчитися в тому, що учасники медіації не здійснюють звуко- або відеозапис чи навіть трансляцію відповідних онлайн зустрічей. Відповідно до цього

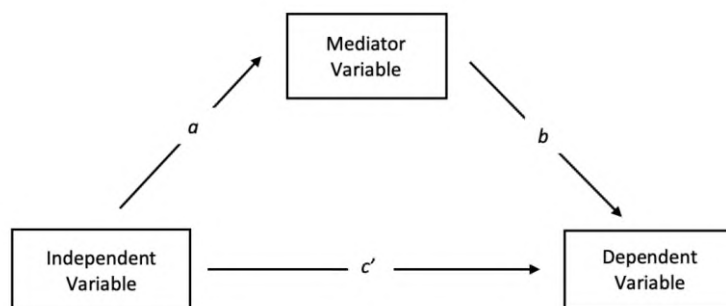
питання вирішується акцентуванням медіатора додаткової уваги усіх сторін на важливості збереження конфіденційності. Це відбувається шляхом відкритого обговорення можливих ризиків й наявністю у обох сторін довіри між собою. Також, ще однією перешкодою для медіатора стає те, що він фактично повністю позбавлений можливості слідкувати та реагувати на невербальну комунікацію сторін. Так як через екран не видно ні рук, ні ніг, ні пози ні навіть жестів сторін. Тож медіатор повинен уважно слідкувати за голосом, мімікою, рухами плечей та голови – так як це єдине, з того що безперервно перебуває в його полі зору.

Як результат, перехід у відповідний формат онлайн-медіацій постає досить непростим, але цілком реальним. Визначальним в цьому сенсі є професіоналізм власне медіатора, його ретельна підготовка до кожної онлайн зустрічі та усвідомлене входження сторін в процедуру медіації. Слід пам'ятати й про переваги онлайн-медіації, так як вона не має ніяких територіальних обмежень, відповідно економить час і кошти, які могли бути витрачені на дорогу, а ще вона є досить гнучкою.

3.6. Застосування статичних методів у медіації

Теоретичні аспекти статистичних методів у медіації

У статистиці модель медіації прагне ідентифікувати і пояснити механізм, що лежить в основі спостережуваного зв'язку між незалежною змінною і залежною змінною шляхом включення третьої гіпотетичної змінної, відомої як змінна-медіатор, або проміжна змінна. Замість прямого причинно-наслідкового зв'язку між незалежною та залежною змінною модель медіації припускає, що незалежна змінна впливає на неспостережувану змінну-медіатор, яка, у свою чергу, впливає на залежну змінну. Таким чином, змінна-медіатор служить для з'ясування характеру взаємозв'язку між незалежними та залежними змінними [76].



Джерело: David MacKinnon, Arizona State University, "An Introduction to Statistical Mediation Analysis", 2008.

Схема медіації

Аналіз медіації необхідний для розуміння відомого взаємозв'язку шляхом дослідження механізму, що лежить в її основі, за допомогою якого одна змінна впливає на іншу змінну через змінну-медіатор. Змінна-медіатор може або повністю, або частково пояснити зв'язок, що спостерігається між двома змінними. Щоб встановити тип медіації, зменшення **дисперсії**, що представляє міру розсіювання тобто розкиду числових даних у **вибірці**. До типових прикладів мір статистичної дисперсії відносять розмах, стандартне відхилення та дисперсія. Наряду з мірами центру розподілу така статистична дисперсія представляє собою одну з найвикористовуваних та найпоширеніших характеристик розподілу даних. Відповідно, розподіл незалежної змінної має бути значним.

Для визначення **рівня значущості** в даному випадку використовується **тест Собеля** [77]. **Тест Собеля** проводиться для визначення, чи був зв'язок між незалежною та залежною змінною значно зменшено після включення змінної-медіатора. Іншими словами, **цей тест оцінює, чи ефект медіації є значним**. Тест Собеля точніший, ніж **кроки Берона і Кенні** [78] – ще один метод встановлення значущості медіації, однак перший має низьку статистичну потужність. Це означає, що для виявлення значних ефектів потрібні великі розміри вибірки. Це з тим, що основним припущенням тесту Собеля є припущення нормальності. Оскільки тест Собеля оцінює **вибірку** щодо нормального розподілу, невеликі розміри вибірки та асиметрія розподілу вибірки можуть бути проблематичними. Тому для цього тесту було запропоновано емпіричне правило, яке полягає в тому, що для виявлення

малого ефекту необхідний розмір вибірки від 1000, для виявлення середнього ефекту – від 100, для виявлення великого ефекту – від 50 [79].

Метод бутстрепу має деякі переваги перед тестом Соболя, насамперед збільшення потужності. Він є **непараметричним**. Таким чином, метод бутстрепу не порушує припущення про нормальність і тому рекомендується для невеликих розмірів вибірки. **Бутстреп** стає найбільш популярним методом тестування медіації, оскільки він не вимагає дотримання гіпотези про нормальність і може бути ефективно використаний при менших розмірах вибірки ($N < 25$) [80]. Однак медіація, як і раніше, найчастіше визначається за допомогою логіки Барона і Кенні або тесту Соболя. Стає все важче публікувати тести медіації, засновані виключно на методі Барона та Кенні, або тести, які роблять припущення про розподіл, такі як тест Соболя. Отже, важливо враховувати вихідні дані під час виборів методу.

При експериментальному регулюванні медіатора використовується причинно-наслідкова схема. Вона має на увазі, що дослідник управляє третьою змінною, яка може бути основним механізмом цього відношення. **Модель вимірювання медіації** передбачає, що вимірюється можлива проміжна змінна, а потім встановлення медіації використовується **статистичний аналіз**. Цей підхід передбачає зміни значення медіатора [81].

У експериментальних дослідженнях особливу увагу приділяють аспектам регулювання чи фіксації, які можуть пояснювати ефекти дослідження. Будь-яка з цих проблем може призвести до появи **помилкових зв'язків** між незалежними та залежними змінними. Ігнорування змінної змінної може призвести до зміщення **емпіричних оцінок** причинного ефекту незалежної змінної.

Модератори – це змінні, які можуть зробити зв'язок між двома змінними або сильнішими, або слабшими. Такі змінні додатково характеризують взаємодії в **регресії**, впливаючи на напрямок та/або силу зв'язку між X і Y [82].

Медіація та модерація можуть співіснувати у **статистичних моделях**. При модеруванні медіації ефект впливу A на медіатор та/або частковий ефект B на залежну змінну залежить, своєю чергою, від значення іншої змінної — модератора. По суті, в модерованій медіації спочатку встановлюється медіація, а потім

досліджується факт модерування ефекту медіації, що описує відношення між незалежною змінною та залежною змінною, різними рівнями іншої змінної [83].

Існує п'ять можливих моделей модерованої медіації:

1. У першій моделі незалежна змінна також модерує відносини між медіатором та залежною змінною.
2. Друга модель включає нову змінну, яка модерує відносини між незалежною змінною та медіатором (шлях **A**).
3. Третя модель включає нову змінну-модератор, яка модерує відносини між медіатором та залежною змінною (шлях **B**).
4. У четвертій моделі одна модеруюча змінна впливає як на відношення між незалежною змінною та медіатором (шлях **A**), так і на відношення між медіатором та залежною змінною (шлях **B**) [84].
5. П'ята модель включає дві нові змінні-модератора, одна з яких модерує шлях **A**, а інша – шлях **B**.

Як наголошує Вівіана Целлі (Viviana Celli), хоча мета аналізу посередництва є привабливою для економістів і політиків, дебати про те, які методи використовувати, все ще відкриті [85].

Згідно з Целлі, в економіці **традиційним підходом, який використовується для вивчення причинно-наслідкових механізмів, є модель структурного рівняння (SEM)** – див., наприклад, фундаментальну роботу Барона і Кенні (1986). **Цей підхід визначає ефекти, що представляють інтерес, як коефіцієнти регресії, припускаючи дві параметричні моделі, також для результату та посередника.** У цьому контексті ефекти – це математичні об'єкти, які не існують без моделі, немає розділення визначення ефекту та методу його оцінки (Nguyen et al., 2020). Аналіз посередництва стосується причинно-наслідкових ефектів, але при традиційному регресійному аналізі метою можуть бути причинно-наслідкові наслідки або умовні зв'язки. Imai та ін. (2011) підкреслили обмеження цього підходу. Автори показали, **що структурні моделі спираються на неперевірені припущення щодо термінів помилки, щоб дати причинну інтерпретацію параметрів.** Зокрема, вони

продемонстрували, що звичайних припущень щодо екзогенності недостатньо для визначення причинно-наслідкових механізмів.

Використання даних статистичних аналізів у медіації

У 2011 році Європейський центр альтернативного врегулювання спорів (ADR) провів дослідження в контексті фінансованого Європейською комісією проекту «Вартість огляду та показу, що не стосується ADR фактичні витрати на комерційне судочинство всередині Співтовариства», з метою аналізу реалізації «Директиві Європейського Союзу щодо деяких аспектів медіації у цивільних та комерційних справах» (Директива про медіацію 2008 року). Дослідження вимірює фінансові та тимчасові витрати на невикористання посередництва.

Зокрема, у цьому документі наголошується, що дані, зібрані Світовим банком, чудові за діапазоном часу та витрат вирішення спору в Європі. Середня тривалість провадження коливається від 275 днів у Литві до 1,290 днів у Словенії. Для Бельгії для вирішення спору в бельгійських судах, використовуючи лише одноетапний підхід, в середньому потрібно 505 днів. Для Італії використання одноетапного підходу займає в середньому 1,210 днів для вирішення спору в італійських судах.

В дослідженні також проаналізовано точку беззбитковості: найнижчий рівень відповідності посередництву, який все ще дає переваги заощадження витрат і часу. Хоча показники часу та витрат при 75% або 50% успішності посередництва є досить вражаючими, питання щодо життєздатності впровадження на цих рівнях все ще залишаються. Досягнення 75% або 50% успіху посередництва є дуже високою оцінкою для всіх держав-членів. Однак важливо зазначити, що медіація є ефективним за часом і витратами механізмом вирішення спорів майже на всіх рівнях успіху. Який відсоток успіху, при якому посередництво не є фінансово життєздатним або не заощаджує час?

Точка беззбитковості для витрат становить 24%. Крім того, важливо зазначити, що середня вартість судового розгляду в Європейському Союзі становить 10,449 євро, тоді як середня вартість посередництва становить 2,497

євро. Коли посередництво буде успішним, **громадяни Європи можуть заощадити понад 7500 євро.**

Що саме є найнижчою точкою беззбитковості? Для Бельгії 9% успіху посередництва є точкою беззбитковості або точкою, при якій використання посередництва не створює жодної переваги в часі. **Будь-який рівень успіху посередництва, нижчий за 9% у Бельгії, не дає економії часу.**

Це дослідження має на меті показати, наскільки низькими можуть бути показники успіху посередництва, і все ще бачити результати. Ці «**точки беззбитковості**» є цінними для демонстрації переваг, які можна отримати від **низьких показників успіху** [86].

У травні 2019 року, Голова Європейського центру врегулювання спорів (ECDR) Алеш Залар, у рамках проекту Програма вдосконалення сектору юстиції "Нове правосуддя" (New Justice) провів **«Комплексний аналіз поточного контексту, бар'єрів та можливостей для розвитку медіації з рекомендаціями щодо розвитку та впровадження медіації в Україні».**

З точки зору статистики медіації є цікавими висвітлені у згаданому документі деякі результати дослідження Європейської комісії з ефективності правосуддя (CEPEJ) відносно впливу Керівних принципів CEPEJ на сімейну, цивільну, адміністративну та кримінальну медіацію.

Також відзначається, **що кількість медіаційних процесів в державі є важливим показником впливу різноманітних інструментів медіації**, включаючи цивільні рекомендації, а також рекомендації CEPEJ. В незалежності від того, чи були дані одержані з офіційного джерела чи вони є оціночними, то їх було порівняно з кількістю справ, які кожен рік надходять до судів першої інстанції, як це сліжує з доповіді CEPEJ про «ефективність і якість правосуддя» стосовно того, щоб отримати приблизну оцінку впливу медіації в даних юрисдикціях.

Таблиця 3.1

Країна	Кількість цивільних медіацій	К-сть вирішених медіацій	Показник успіху	К-сть цивільних (Q 91.2.2)	Індекс збалансованого співвідношення
Албанія	790			15.944	4,95%
Вірменія	6	5	83,3%	н\д	
Боснія та Герцеговина	1.931	1.877	97,2%	158.046	1,22%
Хорватія	531	н\д	-	165.741	0,32%
Данія	718	312	43,5%	41.717	1,72%
Фінляндія	1.870	1.209	64,7%	10.677	17,51%
Грузія	24	11	45,8%	34.309	0,07%
Греція	150	120	80,0%	241.418	0,06%
Угорщина	919	500	54,4%	180.382	0,51%
Італія	183.977	21.397	42,2% ⁴	1.585.740	11,60%
Латвія	135	108	80,0%	45.127	0,30%
Республіка Молдова	149	93	62,4%	74.562	0,20%
Чорногорія	287	Н/д	-	27.383	1,05%
Норвегія	2.037	1.301	63,9%	19.382	10,51%
Польща	6.638	437	6,6%	1.226.470	0,54%
Румунія	250	180	72,0%	1.526.483	0,02%
Сербія	196	н\д	-	226.039	0,09%
Словенія	970	115	11,9%	59.996	1,62%
Іспанія	951	-	-	1.004.976	0,09%
Македонія	137	26	19,0%	55.232	0,25%
Туреччина	4.097	3.875	94,6%	2.075.081	0,20%
Україна	600	400	66,7%	714.359	0,08%

Джерело: Алеш Залар, Голова Європейського центру врегулювання спорів (ECDR), «Комплексний аналіз поточного контексту, бар'єрів та можливостей для розвитку медіації з рекомендаціями щодо розвитку та впровадження медіації в Україні», Програма реформування сектору юстиції "Нове правосуддя" (New Justice), USAID Ukraine. 13 травня 2019 р. С. 18-21.

При поділі кількості випадків медіації на загальну кількість вхідних справ, ми отримаємо **“Індекс збалансованого співвідношення” між медіацією та судовим процесом**. Власне цей показник і був використаний для оцінки, у даній юрисдикції, ефективності успішної моделі медіації. Відповідно, із даних, що були отримані від національних дослідників, лише **Італія, Норвегія та Фінляндія** мають показник вище 10%, тоді як для більшості (85%) з 21 держав, зазначений індекс значно нижче 1% [87].

IV. Стан та перспективи розвитку бізнес-медіації в Україні

4.1. Особливості запровадження інституту медіації в Україні для врегулювання бізнес-спорів

На теперішній час медіація являє собою один з найпопулярніших альтернативних способів врегулювання спорів чи конфліктів у різних розвинених країнах світу. Такі країни як США, Канада, Австрія чи, наприклад, Нідерланди вже достатньо тривалий період використовують медіацію для того, щоб виішувати цивільні справи. В Україні, як і в переважній більшості інших пострадянських країн, даний інститут все ще не набув належного правового врегулювання. Відповідно, вплив потужних глобалізаційних процесів, які зумовлюють уніфікацію права, і шлях України до євроінтеграції зумовлюють потребу в гармонізації українського законодавства із законодавством розвинутих країн світу. Також потреба у законодавчому регулюванні інституту медіації отримала ще більшу актуальність в результаті ратифікації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 16 вересня 2014 р.

Таким чином, відповідно до статті 1 даної Угоди Україна і ЄС повинні посилювати співпрацю в галузі свободи та безпеки, правосуддя, з метою забезпечення верховенства права й поваги до основоположних свобод та прав людини. Також країни Європейського Союзу погодились на те, що забезпечення кращого доступу до правосуддя та верховенства права має включати в себе доступ як до судових, так і до позасудових засобів для вирішення спорів.

Окрім цього, запровадження медіації в Україні передбачено планом дій стосовно підвищення позиції України в рамках рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» (“Doing Business”), який було затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1413.

Так, якщо розглядати становлення України як незалежної держави, ми можемо побачити, що вже з початку 90-х років виникли перші ініціативи й утворювались певні осередки, що в свою чергу будували «місточки» із західними медіаторами. Так само, як й в більшості місць у світі, до медіації звертаються лише

коли виникають певні трудові конфлікти. Відповідно, коли у 1989 році розпочалися масові протести шахтарів з Донеччини, то ж туди були направлені американські медіатори та арбітри із Американської асоціації арбітрів та з Федеральної служби медіації й примирення. Наряду з цим медіація розпочала свій розвиток в соціальній галузі. За підтримки Координатора проєктів ОБСЄ у 2019 році в Україні відбулася конференція, що була присвячена 25-й річниці впровадження медіації в Україні [88].

У якості альтернативного процесу врегулювання спорів, вже близько 20-ти років в Україні розвивається медіація. Так, національна асоціація медіаторів України відзначає, що використання медіації є корисним для вирішення більшості конфліктів, а особливо тих, що є досить чутливими до ризиків та збереження стосунків й репутаційних втрат, наприклад трудових, сімейних, комерційних чи інших. Так медіація може бути використана незалежно від того, чи знаходиться справа у суді. В такому випадку може відбуватися досудова, позасудова, післясудова медіація а також медіація яка проходить в процесі судового розгляду спору.

Нині медіація, у якості ефективного способу альтернативного вирішення спорів достатньо широко застосовується в сімейних спорах, в бізнес-середовищі в також в соціальній сфері, в роботі з громадами, а також у таких галузях як ІР та ІТ.

Як зазначає Юна Потьомкіна, керівниця практики альтернативного вирішення спорів юридичної компанії «Asters», експерт робочої групи, медіаторка, із розробки закону про медіацію, «Для західної бізнес-культури вже давно стало нормою застосування методів альтернативного вирішення спорів як інструменту врегулювання конфліктів. Наразі український бізнес, як ніколи раніше цінує незалежність від органів влади, час та добросовісне бізнес-співробітництво, зокрема судової. Відповідно, наші суди потерпають від великої кількості справ і «системного» намагання їх «несистемно» реформувати».

Відповідно до результатів Дослідження Гаазького інституту інновацій права щодо правових потреб малого та середнього бізнесу в Україні «До, під час і після пандемії COVID-19: правові проблеми ММСП в Україні», у 88% випадках правові проблеми негативно позначаються на життєздатності бізнесу.

Досить поширеним наслідком правових проблем для усіх малих й середніх підприємств зазначається втрата частки ринку, відповідно за цим слідує й втрата клієнтів.

3% респондентів повідомили про банкрутство як про наслідок, вказуючи, що правові проблеми спричиняють не тільки тимчасове, а ще й постійне фінансове напруження.

В тих рідких випадках, коли медіація була застосована бізнесом, 75% респондентів повідомили, що їх проблема повністю була вирішен. У випадку коли вони зверталися до суду – проблема була вирішена тільки у 25% респондентів.

Варто зазначити, що згідно з отриманими результатами **судову систему підприємці не розглядають як ефективний інструмент для врегулювання спорів.** Так як це пов'язано із невпевненістю сторін у тому, що судові рішення буде виконане та з надто тривалими періодами розгляду справ. Таким чином, перше засідання у певній справі може відбутися тільки через півроку з моменту подачі заяви. Відповідно показники виконання органів Державної виконавчої служби (ДВС) ефективністю похвалитися не можуть [89].

Незважаючи на те, що правові засади функціонування альтернативних способів регулювання конфліктів (спорів), зокрема медіації, лише формуються, в Україні на сьогодні вже створено та успішно функціонує ціла низка громадських та приватних організацій у сфері медіації, зокрема Українська академія медіації, Український центр медіації при Києво-Могилянській бізнес-школі, Національна асоціація медіаторів України тощо. Юридичним та фізичним особам за їхнім бажанням медіаторами надається відповідна допомога.

Також всеукраїнський щорічний форум «Медіація і право», який відбувається в червні в місті Одеса, можна назвати найбільш масштабним заходом УАМ. Також громадська організація «Національна асоціація медіаторів України» об'єднує медіаторів й опікується забезпеченням якості медіаційних послуг шляхом унормування діяльності медіаторів, а також шляхом впровадження певних стандартів навчання й практики медіаторів. На теперішній час, НАМУ вже було

розроблено Кодекс етики медіатора та Стандарти навчання базовим навичкам медіатора. До найбільш потужних організацій, які були створені в період 2015 по 2019 рік є Громадська організація «Львівський центр медіації», яка в свою чергу щороку проводить Львівський форум медіації, Громадська організація «Ліга медіаторів України» [90].

Впродовж тривалого часу програма відносно реформування сектора юстиції «Нове правосуддя» Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) надає підтримку судовій владі, Парламенту, Уряду, правничим школам, адвокатській спільноті, громадянському суспільству, громадянам та ЗМІ для створення умов функціонування підзвітної, незалежної, ефективної та прозорої системи правосуддя, що забезпечує доступ до правосуддя й верховенство права.

Вже багато років в Україні успішно реалізується проект Європейського Союзу «Право-Justice», який сприяє створенню відповідних умов для впровадження медіації в Україні через: експертний аналіз законопроектів щодо медіації з наданням детальних рекомендацій, просвітницьку роботу серед громадян стосовно змісту й переваг медіації, проведення навчання для суддів та медіаторів областей країни та реалізацію пробних програм впровадження присудової медіації у двох областях країни. У співпраці з Національною школою суддів України в рамках цього проекту розроблено навчальну програму для суддів про медіацію. Важливим є розробка в рамках проекту спільно з Українською академією медіації підручника призначеного для студентів вищих навчальних закладів «Медіація у професійній діяльності юриста».

Одним з важливих документів, підготовлених у рамках проекту Право-Justice, який фінансується ЄС, є «Gap-Аналіз впровадження інституту медіації в Україні», липень 2020 року. Зокрема, в аналізі наголошено про відсутність в Україні єдиної організації (Ради), яка навчає та проводить курси медіаторів, організовує іспити, видає сертифікати та/або розробляє загальні етичні стандарти для всіх медіаторів, майбутніх та тих, що вже працюють [91].

За результатами проведеної роботи міжнародні експерти висловили цілу низку рекомендацій щодо розвитку медіації в Україні, а також визначили існуючі прогалини (див.: Таблиця із прогалинами та рекомендаціями у Додатку 1).

4.2. Основні аспекти законодавчого врегулювання процедури медіації в Україні.

В Україні медіація існує як суспільна практика чверть століття. Перші центри та обласні групи медіації були утворені ще у 1994 році, та вже за кілька років потому було проведено перші медіації для врегулювання правових спорів. В той час медіатори працювали без відповідного правового врегулювання їх діяльності, та згодом потреба впровадження медіації в правову систему України стала очевидною.

Також важливо розуміти, що законодавче врегулювання для проведення процедури медіації не потрібно, так як медіація являє собою різновид переговорів. Сьогодні потреба в правовому регулюванні медіації обумовлена різними факторами, зокрема необхідністю:

- 1) сприяння підвищенню рівня поінформованості населення з питання медіації та, відповідно, формування довіри стосовно цієї процедури завдяки ролі медіатора, правовій визначеності сутності процедури, прав і обов'язків її учасників та іншого;
- 2) узаконення професії медіатора та відповідного виду діяльності; налагодження співпраці з судами та іншими органами з питань передання справ на медіацію;
- 3) гарантія реалізації норм процесуального законодавства стосовно неможливості допиту медіатора у якості свідка відносно відомостей, що стали йому відомі під час процесу медіації;
- 4) забезпечення дотримання Україною зобов'язань за Сінгапурською конвенцією.

Відповідно, законодавче визначення поняття медіації дає суспільству нові інструменти та методи, що створюють достатньо широкі можливості для всіх громадян, надаючи їм змогу більш ефективно керувати своїм власним життям перебуваючи в якості незалежних учасників. Органам публічної влади надається

можливість змінити сучасну демократичну парадигму керування на більш відкриту, яка б відповідала інформаційному типу сучасного суспільства та сприяла б утвердженню, нових цінностей, плюралізму, роцедур, потреб та методів. До того ж позитивним фактом можна вважати те, що 02 червня 2016 року до статті 124 Конституції України було внесено норму, яка в свою чергу встановлює, що Законом може бути визначений певний обов'язковий досудовий порядок урегулювання спору, одним із яких є власне медіація [92].

Незважаючи на відсутність спеціального закону, медіація поряд з іншими альтернативними засобами врегулювання спорів чимало років рекомендувалася для впровадження окремими актами судової влади та підзаконними актами.

Окрім того, положення відносно необхідності впровадження медіації містить в собі низку певних програмних правових актів. В силу свого програмно-політичного характеру жоден з цих актів не містить в собі нормативних положень відносно статусу медіатора, прав чи обов'язків сторін медіації та інших важливих аспектів медіації.

Деякі можливості для того, щоб впровадити медіацію в практику надання правничої допомоги та в юридичну практику Україні надає також галузеве законодавство. Зокрема, Законом України «Про соціальні послуги», який набув чинності 1 січня 2020 року, медіація визнана базовою соціальною послугою відповідно до статті 16, а за Законом «Про безоплатну правову допомогу» безкоштовна первинна правова допомога включає в себе певний вид правової послуги, а саме забезпечення доступу особи до процедури медіації згідно з частиною 2 статті 7.

На сьогоднішній день законодавство України передбачає чимало норм стосовно сприяння примиренню сторін. Власне відповідні положення передбачені у Сімейному кодексі України, Цивільному процесуальному кодексі України, Кодексі адміністративного судочинства України, Господарському процесуальному кодексі України тощо. Також медіація є одним з ймовірних шляхів, яким можуть досягти примирення обидві сторони.

Також власне нормами кримінального та кримінально-процесуального права встановлена можливість проведення медіації. Законодавство містить також спеціальні норми щодо примирення з потерпілим неповнолітньої особи, яка вчинила злочин. Певні засади застосування медіації встановлює кримінальне процесуальне право України, в якому існує інститут угоди про примирення між потерпілим та підозрюваним чи обвинуваченим.

На шляху розвитку медіації не менш важливим кроком вважається запровадження у Цивільний процесуальний кодекс України, Господарський процесуальний кодекс України а також у Кодекс адміністративного судочинства України (в редакції від 03.10.2017 р. № 2147-VIII) положення про неможливість допиту як свідка особи, «яка за законом зобов'язана зберігати в таємниці відомості, що були довірені їй в зв'язку із наданням послуг посередництва тобто медіації під час проведення позасудового врегулювання спору». Вказана норма покликана забезпечити дотримання принципу конфіденційності.

Підписання 7 серпня 2019 р. у Сінгапурі Міністром юстиції України від імені України Конвенції Організації Об'єднаних Націй про Міжнародні угоди стосовно врегулювання спорів за результатами медіації, а саме Сінгапурська конвенція про медіацію, позитивно вплинуло на розвиток медіації, адже Україна взяла на себе відповідальність стосовно дотримання її положень, що в рамках робочої групи Міністерства юстиції України послугувало певним поштовхом для створення нового проекту закону про медіацію.

Починаючи з 2010 року у Верховній Раді України було зареєстровано більше 10-ти законопроектів щодо медіації, однак жодного так і не було прийнято. Лише проект Закону № 3504 "Про медіацію", розроблений Міністерством юстиції у співпраці зі спільнотою медіаторів, було зареєстровано в Парламенті та 15 липня 2020 року прийнято в першому читанні. Після суттєвого доопрацювання цього законопроекту Комітетом з правової політики та науково-експертному управлінні Верховної Ради України та об'єднання із законопроектом № 3504-1, внесеним народним депутатом Ключко А.А. та іншими депутатами, та все ж 16 листопада 2021

року Верховна Рада України прийняла Закон «Про медіацію» (Законопроект № 3504).

Голова Верховної Ради Руслан Стефанчук ухвалив Закон «Про медіацію та наголосив: «Це надзвичайно важливий документ, що дозволить вирішити свої суперечки, не звертаючись до суду. Він запроваджує та врегульовує статус медіатора – незалежної та неупередженої особи, за допомогою якої сторони можуть врегулювати конфлікт чи спір шляхом переговорів». Ним очікується, що «впаде градус конфліктності в суспільстві». «Навантаження на суди буде знижено, витрати бізнесу й держави на судочинство - зменшено, а тривалість розгляду спорів і конфліктів – скорочено. Менше конфліктів – більше компромісів», – було зазначено Головою Верховної Ради [93].

Законом визначаються правові засади й порядок проведення процесу медіації як позасудової процедури з метою вирішення конфлікту чи спору, статус медіатора, вимоги до його підготовки, принципи медіації, а також інші питання, що мають відношення до цієї процедури.

Розповсюдження дії цього Закону відбувається на суспільні відносини, що пов'язані із проведенням медіації з метою у майбутньому запобігання виникненню конфліктів чи спорів або врегулювання будь-яких конфліктів чи спорів, в тому числі сімейних, цивільних, трудових, адміністративних, господарських, в кримінальних провадженнях з метою примирення потерпілого з підозрюваним або обвинуваченим, а також у відповідних справах стосовно адміністративних правопорушень.

Особливості проведення медіації в окремих категоріях конфліктів або спорів можуть бути передбачені законодавством. Процедура медіації може проводитись ще до звернення до суду, міжнародного комерційного арбітражу, третейського суду, або відповідно під час досудового розслідування, третейського, судового чи арбітражного провадження, а також під час виконання рішення суду, міжнародного комерційного арбітражу чи третейського суду. В той же час процес медіації не впливає на перебіг позовної давності.

Процедура медіація не застосовується у конфліктах чи спорах, які впливають або можуть мати вплив на права чи законні інтереси третіх осіб, які в свою чергу не

є учасниками даної медіації. Відповідно, медіація відбувається за взаємною згодою усіх сторін процесу з урахуванням принципів конфіденційності, добровільності, нейтральності, неупередженості й незалежності самого медіатора, а також рівності й самовизначення прав сторін які приймають участь в медіації. В ролі медіатора може виступати фізична особа, яка пройшла базову підготовку медіатора безпосередньо в Україні чи за її межами.

Початкова підготовка медіаторів відбувається за програмою навчання обсягом й тривалістю не менше 90 годин, включаючи не менше 45 годин практичних навчань. Така програма базової підготовки медіатора включає в себе не лише теоретичну підготовку, а й відпрацювання певних навичок на практиці. Підготовка медіаторів здійснюється суб'єктами освітньої діяльності. Тому підготовка медіаторів, окрім базової, може включати в себе ще й певну спеціалізовану підготовку згідно з програмами навчання, які розробляють суб'єкти освітньої діяльності.

Згідно з цим Законом, медіаторами також можуть бути визнані особи, що до набрання чинності цим Законом вже пройшли навчання певним базовим навичкам медіатора, тобто медіації, обсягом не менше 48 годин, які можуть бути підтверджені за допомогою відповідних сертифікатів.

Таким чином, суб'єкти що забезпечують проведення медіації та об'єднання медіаторів, ведуть реєстри медіаторів із дотриманням вимог закону відносно збору, зберігання, поширення та використання конфіденційної інформації відносно особи. Внесена до реєстрів медіаторів, інформація є загальнодоступною та відкритою. Також реєстри медіаторів розташовуються в мережі Інтернет у відкритому доступі.

Безпосередньо законом визначається порядок проведення медіації, права та обов'язки медіатора і сторін медіації, а також підстави припинення процесу медіації. До того ж законом вказуються вимоги до змісту договору щодо проведення медіації й до змісту угоди за результатами проведення процедури медіації.

Перехідними та прикінцевими положеннями Закону було внесено відповідні зміни до Кодексу адміністративного судочинства України, Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України,

ними було встановлено, що у разі, коли сторони домовилися провести позасудове врегулювання спору за допомогою медіації, суд має право оголосити перерву у підготовчому засіданні. Також обов'язком суду є зупинення провадження у справі у випадку звернення обох сторін із клопотанням стосовно зупинення провадження по справі у зв'язку з проведенням медіації та стосовно періоду даного зупинення.

Передбачено, що у випадку, якщо домовленості стосовно відмови позивача від позову, визнання позову відповідачем чи укладення мирової угоди сторонами за результатами проведення медіації було досягнуто, то суд у відповідному рішенні чи ухвалі в порядку, встановленому законодавством, самостійно вирішує питання відносно повернення позивачу із державного бюджету судового збору у розмірі 60 відсотків, який було сплачено під час подання відповідної апеляційної чи касаційної скарги або при поданні позову [94].

Тому, інститут медіації досить широко використовується в різних країнах, а це значить, що його законодавче закріплення для України є вкрай важливим кроком. До того ж це буде відповідати загальній позиції України стосовно гармонізації національного законодавства із законодавством Європейського Союзу. Так як питанню примирних процедур в Раді Європи було присвячено чимало рішень та рекомендацій[95].

Приєднання України до Сінгапурської конвенції також вимагає реалізації комплексу рішучих заходів щодо її ратифікації Верховною Радою України та імплементації у національне законодавство Української держави.

4.3. Майбутнє бізнес - медіації в Україні та її вплив на покращення позиції України в рейтингу Світового Банку Doing Business щодо легкості ведення бізнесу.

Рейтинг Світового банку Doing Business, який являє собою рейтинг, щорічно відображаючий інвестиційну привабливість 190 країн – цінний інструмент, який країни можуть використовувати для створення ефективної регуляторної політики. Рейтинг Doing Business формується на основі підсумків комплексного дослідження наслідків реформ у країнах за 10-ма ключовими індикаторами, які спрямовані на аналіз фінансового-економічних результатів і виявлення тенденцій у здійсненні

успішних реформ та оцінки їх ефективності. **Важливим показником** для інвесторів у процесі ухвалення рішень щодо інвестицій відносно тієї або іншої країни світу є **індекс легкості здійснення бізнесу Doing Business**. Рейтинг Світового банку формується на основі детального аналізу загальних показників за 10-ма сферами, до яких, зокрема належать: процес створення бізнесу; захист прав інвесторів; міжнародна торгівля; забезпечення контрактів [96].

Згідно з **Національною економічною стратегією на період до 2030 року** (далі – Національна стратегія), схваленою постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 179 «Найвідомішим світовим рейтингом є Індекс легкості ведення бізнесу (Ease of Doing Business). Відповідно до цього показника, завдяки прогресу, досягнутому за останні роки, а це плюс 32 позиції за п'ять років, Україна займає 64 місце у світі. В той же час за якістю бізнес-клімату Україна поки ще поступається більшості постсоціалістичних країн (див. також у Додатку 2 Звіт Всесвітнього банку по Україні 2020 у сфері Doing Business) [97]. За міжнародним рейтингом, що зокрема оцінює, якість регуляторного середовища, існує Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom), який розглядає три релевантні компоненти. Так, Україна поступається майже всім країнам, що порівнюються» за показником “Свобода бізнесу”.

Національною стратегією передбачено комплекс заходів, зокрема відповідно до пункту 3 блоку заходів «За стратегічною ціллю 2 “Забезпечення справедливого правосуддя в Україні, що базується на верховенстві права, захисті прав і свобод людини, фізичних та юридичних осіб” заплановано здійснити удосконалення системи альтернативного розв'язання спорів шляхом розроблення в певному встановленому порядку законопроектів стосовно: вдосконалення законодавства стосовно міжнародного арбітражу та процесуальних кодексів з метою розширення підтримки з боку державних судів по відношенню до міжнародних судів, арбітражів і третейських судів; **медіації**; установи бізнес-омбудсмена в Україні; реформування системи третейських судів» [98].

Прийняття 16 листопада 2021 року Верховною Радою України Закону України «Про медіацію» безумовно означатиме не лише виконання

вищезазначеного завдання, але й позитивно впливатиме на підвищення позиції в рейтингу Світового Банку Doing Business щодо легкості ведення бізнесу, оскільки схвалення цього закону сприятиме формуванню нормативно-правової бази медіації, системної діяльності громадських і державних організацій у сфері медіації, суттєво покращить умови ведення бізнесу в Україні та інвестиційної діяльності.

У зв'язку з цим, за інформацією Кабінету Міністрів України, очікувалося, що у 2021 році в рейтингу Doing Business Україна може піднятися принаймні на 10 позицій. Проте у серпні 2020 року тимчасово Світовий банк вирішив призупинити публікацію рейтингу Doing Business через низку порушень, що стосувались змін в звітах Doing Business 2018 та Doing Business 2020 років. Відповідно, повідомлялось, що вказані дані не відповідали методології, згідно з якою був укладений рейтинг. Юридична компанія WilmerHale, відповідно до своїх даних, повідомляє, що джерелом спотворення даних рейтингу на користь певних країн могли стати працівники Світового Банку, включно з його нинішньою керівницею МВФ Кристаліною Георгієвою. У жовтні місяці того ж року виконавчою радою МВФ докази причетності не були визнані переконливими. На цьому етапі WilmerHale готував другий звіт розслідування стосовно маніпуляцій даних під час публікування Doing Business [99].

Та якщо казати про застосування бізнес-медіації в Україні, то зазначене майбутнє, що було представлене в роботах науковців, нині стало реальністю для практикуючих медіаторів.

Водночас, керівниця практики альтернативного вирішення спорів Asters, медіаторка, Юна Потьомкіна, наголошує, що не зважаючи на свою доведену ефективність, досі медіація в українському суспільстві досі не стала частиною її культурного коду. Та все ж, це тільки питання часу. **Які напрямки розвитку медіації визначатимуть сферу діяльності на наступні 5 років?**

Прогноз 1. Медіація на порядку денному українського бізнесу

Отже, сфера застосування медіації значно розширилась: вона включає не тільки конфлікти та спори, а ще й різні переговори. Таким чином, під час переговорів конфлікт може ще й не виникнути, на відміну від конфлікту інтересів,

який може бути реальним чи потенційним. В такому випадку конфлікт інтересів найімовірніше, вже має місце, тоді медіатор допомагає учасникам переговорів прийти до спільного рішення при цьому урахувавши інтереси всіх сторін.

Так, однією з такиподібних галузей у бізнесі є медіація між партнерами. Власне сама медіація вже стала невід'ємною частиною початку бізнес-партнерства: при побудові нового бізнесу; під час залучення у бізнес, що вже працює, нового партнера; при об'єднанні бізнесів, які вже працюють. Відповідно, на даному етапі, частіше за все, між партнерами конфлікт відсутній. Вони навпаки зацікавлені один в одному та обидва налаштовані співпрацювати. В такому разі реальними є досить високі шанси можливості домовитися з усіх проблемних питань тим самим на майбутнє забезпечити взаємовідносини.

Так медіаційне застереження постає невід'ємною частиною більшості договорів. Під час укладення договору в якості попереднього, перед судовим розглядом, способу вирішення спору сторони передбачають медіацію.

Прогноз 2. Медіація має законодавче підґрунтя в Україні

Створюється правове поле медіації як окремого інституту, який використовується для врегулювання будь-яких видів спорів. Відповідно, на законодавчому рівні формуються основоположні принципи процедури медіації, орієнтири професійного регулювання а також базові вимоги щодо підготовки медіаторів.

Окрім того, стратегічний розвиток системи правосуддя через розвиток альтернативного вирішення спорів поліпшує до неї доступ. Також для окремих категорій справ було визначено обов'язковий досудовий порядок вирішення спорів із застосуванням медіації й інших практик, а також було опрацьовано питання стосовно впровадження інституту мирного судді.

Була схвалена Конвенція ООН «Про міжнародні угоди за результатами медіації» (United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation). Відповідно Україна знаходиться серед країн-підписантів. Така конвенція покликана полегшити та уможливити виконання рішень, що були досягнуті сторонами у процесі медіації в різних юрисдикціях в міжнародних

комерційних спорах. На зразок інструменту визнання й виконання рішень, яких було досягнуто в результаті медіації, наприкладі тих, які передбачені Нью-Йоркською конвенцією ,від 1958 року, про виконання й визнання іноземних арбітражних рішень.

Прогноз 3. Налагоджена взаємодія з судовою системою

Разом з медіаторами співпрацюють і судді, вони використовують даний інструмент з метою розвантажити судову систему. Також за допомогою медіації впроваджено певні інструменти для стимулювання сторін відносно врегулювання спору мирним шляхом як до, так впродовж судового розгляду справи. Таким чином, відповідними статтями ЦПКУ, КАСУ та ГПКУ, було запропоновано, що сторони можуть дійти примирення, відповідно саме шляхом медіації. Це може відбуватись на будь-якій стадії судового процесу, а вже результат домовленостей обох сторін може оформлюватись як мирова угода. Окрім того, під час підготовчого засідання суд з'ясовує, чи мають сторони бажання провести позасудове вирішення спору за допомогою медіації. У разі згоди сторін у підготовчому засіданні оголошується перерва.

В той же час при зверненні обох сторін із клопотанням стосовно зупинення провадження у справі в зв'язку з проведенням медіації, то у суда з'являється обов'язок для зупинки провадження на термін проведення медіації, та цей період не має перевищувати 90 днів з моменту постановлення судом ухвали про зупинку провадження.

Окрім того, усім сторонам судового провадження, що вирішують свій спір за допомогою медіації, передбачені певні фінансові заохочення. Таким чином, позивачу, скаржнику чи заявнику, у випадку успішно проведеного процесу медіації з державного бюджету буде повернуто 60% судового збору, який було сплачено при поданні позову, апеляційної або касаційної скарги.

Прогноз 4. Медіація – запорука ефективного юриста

В Україні Все більш набуває актуальності питання ефективного юриста, який діятиме як «співпрацюючий юрист» [collaborative lawyer], що в найбільш прийнятний для вирішення конфлікту спосіб, допомагає клієнтам врегульовувати

спори. Взагалі будь якому клієнту подобається, коли до нього проявляють турботу, відповідно, дбають про його репутацію. Саме через це є велика ймовірність, що він буде залучати нових клієнтів.

Також, медіація дозволила урізноманітнити портфель послуг, що пропонуються юристами, це, в свою чергу, на ринку юридичних послуг може створити додаткові точки диференціації. Відповідно, власне лідери ринку юридичних послуг активно сприяють набуттю навичок медіації їх фахівцями.

Прогноз 5. Технології та медіація

Під впливом пандемії коронавірусу та, у зв'язку з цим, переходу бізнес-команд у режим дистанційної роботи із використанням цифрових технологій для зв'язку медіація уособила ще більш життєздатне рішення. Так як вирішення спорів також відбувається в онлайн-середовищі (ODR чи Online врегулювання спорів), відповідно при вирішенні конфліктів та суперечок надаючи бізнесу автономність та незалежність.

Наприклад, соціальні мережі, відео-конференцзв'язок, Zoom, онлайн-платформи та інші технологічні, цифрові інновації неодноразово довели свою ефективність під час надання послуг медіації незважаючи на обмеження у пересуванні та закриті кордони.

Прогноз 6. Медіація в навчальних закладах

Відповідно, навчання та підготовка з питань посередництва та вирішення конфліктів розпочнеться в шкільних установах та стане частиною навчальної програми освіти на всіх рівнях, як для державного, так і для приватного її секторів. Частиною стандартної навчальної програми для студентів вже стали міждисциплінарні курси з вирішення конфліктів. Тоді як медіаційні навички, відповідно, стали частиною усіх професійних програм аспірантури [100].

Прийняття закону України «Про медіацію» приведе до формування в Україні європейської збалансованої системи вирішення конфліктів тобто спорів, яка буде враховувати прагнення та інтереси громадян суспільства. Тому, ефективність реформи судової системи в Україні, власне, залежить від функціонування на рівні закону норм стосовно альтернативного вирішення спорів. Відповідно, ухвалення та

введення в дію Закону України «Про медіацію» може бути сприйнято суспільством як «ліки», що сприятимуть його «одужанню» від захворювань, що пов'язані з наприклад з сімейними сварками, «телефонним правом», конфліктами між родичами чи сусідами, корупцією, тощо.

Окрім того, законодавчо врегульований процес медіації буде сприяти швидкому врегулюванню господарських, цивільних, сімейних, трудових та адміністративних спорів без використання коштів з місцевого або державного бюджетів та зменшить у суді кількість навантаження справ на суддю, розширить повноваження нотаріусів та посилить рівень довіри громадян до суду, а домовленості, що досягаються в процесі медіації, та в свою чергу, будуть виконуватись [101].

У вересні 2021 року в рамках проекту Право-Justice, який фінансується ЄС, група міжнародних експертів здійснила актуальний аналіз впровадження медіації в Україні, зокрема в цивільних та господарських справах. Здійснивши аналіз законодавства, кращих європейських практик, загальноукраїнського досвіду, експерти дійшли наступних висновків та рекомендацій:

1. Сучасний етап розвитку медіації в Україні характеризується потребою у вжитті заходів з підвищення поінформованості населення про медіацію та впровадження стимулювання сторін спору до вирішення спору шляхом медіації.
2. Медіація довела свою ефективність щодо широкого спектру цивільних та господарських спорів та дозволяє сторонам зберегти ресурси (час, грошові кошти) та стосунки. Тому важливо, щоб сторони спору знали про існування медіації як альтернативи судовому розгляду, розуміли її сутність та особливості, були здатні оцінити переваги медіації для вирішення наявного спору та могли зробити усвідомлений вибір способу врегулювання свого спору. Від якості інформування про медіацію залежить, чи готові будуть сторони скористатися нею для вирішення свого спору.

3. Одним з найбільш ефективних та швидких способів сприяння поширенню медіації є надання обов'язковості зустрічам сторін з медіатором задля отримання ними повної інформації про медіацію та оцінки спору на медіабельність. Рекомендована назва таких зустрічей – інформаційно-оціночна зустріч з медіатором (ІОЗМ) [102].

Крім того, у рамках вищезазначеного проекту проведено Всеукраїнське опитування щодо застосування медіації в цивільних та господарських справах. (див.: Результати опитування у Додатку 3).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У рамках проведеного дослідження, відповідно до плану дипломної роботи, що складається з вступу, чотирьох глав та висновків і пропозицій, розглянуто питання появи інституту бізнес-медіації у світовій та українській практиці, наявних міжнародно-правових інструментів регулювання альтернативних методів вирішення спорів та медіації, визначення актуальності медіації, як альтернативного та ефективного методу врегулювання бізнес-спорів та стимулювання виконання контрактів, здійснено всебічний аналіз медіаційної процедури (загальна характеристика медіаційної процедури, премедіація, стадії медіації, постмедіація), різних аспектів бізнес-медіації (поняття комерційної медіації, сфери застосування бізнес-медіації, особливості проведення бізнес-медіації, переваги застосування медіації у бізнес-спорах, он-лайн медіація між суб'єктами господарювання), теоретичних досліджень та практичного застосування статичних методів у медіації, розглянуто особливості запровадження інституту медіації в Україні для врегулювання бізнес-спорів, основних аспектів законодавчого врегулювання процедури медіації в Україні, питання щодо майбутнього бізнес-медіації в Україні та її впливу на покращення позиції України відносно рейтингу Світового Банку Doing Business щодо легкості ведення бізнесу. За результатами дослідження зроблено відповідні висновки та висловлено низку конкретних пропозицій щодо прискорення запровадження бізнес-медіації в Україні, а ще забезпечення виконання міжнародних зобов'язань України в цій галузі.

Як наслідок, проведене дослідження допомагає зробити висновок відносно того, що медіація в Україні як спосіб вирішення цивільних спорів створить умови для пошуку сталих, загальноприйнятних та життєздатних рішень. Доречність впровадження інституту медіації у вітчизняній правовій системі засновується на певних позитивних результатах практики застосування медіації в багатьох країнах світу, а це в свою чергу стає показником ефективності даного впровадження. Окрім того, все це відповідатиме позиції України щодо гармонізації національного законодавства із законодавством ЄС, так як питанню процедур примирення було присвячено чимало рекомендацій і рішень Ради Європи.

Переваги інституту медіації для сучасного українського суспільства досить складно переоцінити, сюди відносять: розвантаження судової гілки влади та заощадження часу і коштів; гнучкість та індивідуальний підхід до кожного спору; посередницький характер та добровільність. Звичайно, судовий спосіб врегулювання спорів завжди буде актуальним й необхідним, утім, поширення застосування медіації стане проявом ціннісних орієнтирів правової держави як такої.

На мою думку, Україна потребує системного реформування законодавства, а не фрагментарного прийняття закону в цій галузі. Хоча слід відзначити, що прийняття після багаторічних дискусій та суперечок між політиками та юристами 16 листопада 2021 року ВРУ Закону України «Про медіацію» є надзвичайно важливим кроком з точки зору законодавчого оформлення громадських відносин у сфері медіації. Його прийняття сприятиме прискоренню імплементації Сінгапурської конвенції ООН «Про медіацію» та створення сучасної нормативно-правової бази для усіх учасників медіації. У свою чергу це сприятиме покращенню умов ведення бізнесу в Україні та зростанню економіки нашої держави [103].

Українська модель медіації має враховувати досвід зарубіжжя: конкретизацію правил конфіденційності; залучення до медіації; відповідальності медіаторів, вимоги до кваліфікації медіатора; а також можливість безкоштовної процедури медіації. Тільки такий підхід буде запорукою ефективного функціонування інституту медіації.

В Україні впровадження інституту медіації вагомо пов'язує сучасний розвиток правової системи України з її європейськими аналогами, пріоритетами та цінностями розвитку цивілізованого сучасного світу. Власне узаконення європейських цінностей в нашій державі в свою чергу сформувало попит суспільства на генерацію культури підприємницької діяльності, яку також неможливо уявити без дотримання принципів правової культури. Все це призвело до розвитку стандартів чесності, добросовісності та відповідальності бізнесу, що базуються на природних принципах права, та сформувало засади для актуалізації засобів саморегулювання. Згадане вище безпосередньо стосується самого порядку вирішення конфліктів і спорів. В свою чергу влада, зокрема, законодавча, повинна

реагувати на потреби суспільства, шляхом запровадження у правовому регулюванні відповідних змін.

З огляду на результати цього дослідження доцільно визначити такі пропозиції щодо подальшого розвитку медіації в Україні, зокрема у сфері бізнесу:

- 1) Відповідно до прийнятого 16 листопада 2021 року ВРУ Закону України «Про медіацію» забезпечити своєчасне прийняття комплексу підзаконних нормативно-правових актів у сфері медіації;
- 2) Забезпечити якнайскорішу ратифікацію Сінгапурської конвенції ООН «Про міжнародні угоди за результатами медіації» (United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation) та імплементацію її положень до національного законодавства України;
- 3) У контексті європейської інтеграції України забезпечити гармонізацію національного законодавства із законодавством ЄС;
- 4) Продовжити впровадження в Україні міжнародних, зокрема європейських стандартів, у сфері медіації. Активно використовувати в цій роботі досвід таких країн світу як США, Німеччина, Франція;
- 5) Органам влади України, із залученням представників бізнесу та громадських організацій, проводити в українському суспільстві активну роз'яснювальну роботу щодо позитивного значення медіації;
- 6) Органам влади України, із залученням представників бізнесу та громадських організацій, вживати постійних заходів щодо формування сучасної культури підприємницької діяльності з використанням позитивних здобутків із впровадження медіації;
- 7) Органи влади мають вживати дієвих заходів щодо подолання бюрократії та корупції в Україні, насамперед, в судових органах, оскільки вони є однією з причин розвитку медіаційних процедур, якими навряд чи зможуть користатись більшість населення з огляду на високу вартість послуг медіаторів.

Список літератури

- [1] Красіловська З.В., "Становлення інституту медіації в системі публічного управління. Кандидатська дисертація", ст.15-16., Одеса: Одеський регіональний інститут державного управління, 2017.
- [2] Подковенко Т.О., "Медіація як один з альтернативних способів розв'язання юридичних когнфліктів". Вип. 45.- С. 31, Держава і право. Юридичні і політичні науки, 2009.
- [3] "Європейська Бізнес Асоціація і GOLAW представили результати Судового індексу", URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/enavtochernetkauayevropejska-biznes-asocziacziya-i-golaw-predstavili-rezultati-sudovogo-indeksu/>, 2021.
- [4] Дослідження „Promoting Cross-Border Mediation", URL: https://www.rcc.int/download/docs/2021-09-PCBM_final.pdf/2842f8bce8cd32b2aa1517429f7b9a1a.pdf, Regional Cooperation Council Боснії та Герцеговини, 2021.
- [5] The Sixth Mediation Audit, URL: <http://www.cedr.com/docslib/TheMediatorAudit2014.pdf>, The Centre for Effective Dispute Resolution (CEDR), 2014.
- [6] Грень Н.М., "Реалізація права людини на справедливий суд шляхом процедури присудової медіації: теоретико-правове дослідження: дис. канд. юрид. наук", С. 84., Львів, 2016.
- [7] Спеціалізований базовий курс «Медіація» для правників в рамках Української академії медіації. Модуль 1: Поведінка у конфліктах та основи медіації, ст. 9-10., Одеса: Німецьке товариство з міжнародно-правового співробітництва при Міністерстві юстиції ФРН (Deutsche Gesellschaft fuer internationale rechtliche Zusammenarbeit), 2017.
- [8] Залізняка В.А., "Медіація у вирішенні господарських спорів. Правове регулювання економіки", №16, С. 2-7, 2017.
- [9] Мельник А.Г., "Ефективні способи вирішення бізнес-конфліктів в умовах ринкової економіки", № 8, С.3-4, URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/66.pdf, Електронне фахове видання «Ефективна економіка», 2020.
- [10] Островська О.А., Фінько О.Л., "Медіація як альтернативний спосіб урегулювання конфліктів та консалтингова послуга", № 21, С.38, URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/8.pdf>, Глобальні та національні проблеми економіки, 2018.
- [11] Кисельова Т., "Правове регулювання відносин із надання послуг медіації у зарубіжних країнах", №№11-12, С.227, URL: http://ukrmediation.com.ua/files/Pravo_Ukrainy_11-12_2011_page_225-245.pdf, Право України, 2011.
- [12] Annual Report, URL: <https://www.fmcs.gov/wp-content/uploads/2019/08/2018-FMCS-Annual-Report.pdf>, Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS), 2019.
- [13] The 8'th Mediation Audit, URL: https://www.cedr.com/wp-content/uploads/2019/10/The_Eighth_Mediation_Audit_2018/, The Centre for Effective Dispute Resolution (CEDR), 2019.
- [14] Любченко Я., "Альтернативні способи вирішення правових спорів: теоретико-правовий аспект: дис. канд. юрид. наук", С.68, Харків, 2018.

- [15] Крисюк Ю.П., "Медіація як позасудовий спосіб вирішення спорів: історія впровадження в зарубіжних країнах і перспективи для України", Вип.38(2), С.154-157, URL: <https://bit.ly/3NKjiWq>, Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право., 2016.
- [16] Залар А., «Комплексний аналіз поточного контексту, бар'єрів та можливостей для розвитку медіації з рекомендаціями щодо розвитку та впровадження медіації в Україні», URL: <https://bit.ly/3x0p27R>, Програма реформування сектору юстиції "Нове правосуддя" (New Justice), USAID Ukraine, 2019.
- [17] Комаров В. та ін., "Курс цивільного процесу: підручник", С.1352, URL: <https://lawbook.online/ukrajini-protses-tsivilniy/kurs-tsivilnogo-protsesu-pidruchnik-komarov.html>, Харків, 2011.
- [18] Пашкова К.І., "Медіація в Україні та світі: генеза, правове регулювання та ефективність при вирішенні цивільних спорів", URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-8/31>, 2020.
- [19] D'Urso L., Nedic B., Desic A., „Promoting Cross-Border Mediation in resolving Civil and Commercial Disputes in the Western Balkans”, URL: https://www.adrcenterfordevelopment.com/wp-content/uploads/2021/10/2021-09-PCBM_final-1.pdf, Regional Cooperation Council, Bosnia and Herzegovina, 2021.
- [20] Palo G.D., D'Urso L., Trevor M., Branon B., Canessa R., „Rebooting the Mediation Directive: Assessing the Limited impact of its implementation and proposing measures to increase the number of Mediations in the EU”, URL: <https://bit.ly/3m0KCDY>, 2014.
- [21] China International Economic and Trade Arbitration Commission Paper 2019, URL: <http://www.cietac.org.cn/index.php?m=Article&a=show&id=15804>, 2019.
- [22] Русакова Е., "Гражданский процесс и гражданское законодательство в странах Азиатско-Тихоокеанского региона: монография", С.178, URL: <https://bit.ly/3GCp5Lv>, Москва: РУДН, 2015.
- [23] Крестовська Н., Романадзе Л., "Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник", Ст.101, URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>, Одеса: "Екологія", 2019.
- [24] Крестовська Н., Романадзе Л., "Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник", Ст.286, URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>, Одеса: «Екологія», 2019.
- [25] "Типовий закон ЮНСІТРАЛ про міжнародну комерційну медіацію та міжнародні мирові угоди, досягнуті в результаті медіації", URL: https://uncitral.un.org/ru/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation, ООН, 2018.
- [26] Сінгапурська конвенція ООН «Про міжнародні угоди за результатами медіації», URL: https://www.uncitral.org/pdf/english/commissionersessions/51st-session/Annex_I.pdf, ООН, 2019.
- [27] Потьомкина Ю.С., "Конвенція ООН "Про міжнародні угоди за результатами медіації" як новий інструмент у міжнародній торгівлі", №35, URL: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/singapore_convention_as_a_new_tool_in_international_trade/, «Юрист&Закон», 2019.
- [28] Мазаракі Н., "Сінгапурська конвенція: теоретико-правовий аналіз", №1, URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&

Image_file_name=PDF/uazt_2019_1_5.pdf, Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 2019.

- [29] Романадзе Л., "Сінгапурська конвенція: Виклики імплементації", № 3, URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2020/03\(110\)/4.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2020/03(110)/4.pdf), Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 2020.
- [30] Потьомкіна Ю.С., "Приєднання України до Сінгапурської конвенції: Що далі?", URL: https://icac.org.ua/wp-content/uploads/Potomkina_Pryyednannya-Ukrayiny-do-Singapurskoyi-konventsii-1.pdf, 2019.
- [31] Директива №2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради ЄС "Про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних спорах", URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95#Text, Європейський Парламент, 2008.
- [32] Закон України «Про медіацію», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>, 2021.
- [33] Крестовська Н., Романадзе Л., "Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник", С.228-229, URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>, Одеса: «Екологія», 2019.
- [34] Крестовська Н., Романадзе Л., "Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник", С. 232-233, URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>, Одеса: "Екологія", 2019.
- [35] Мазаракі Н.А., "Медіаційне застереження у договорах", Вип. 6, Том 1, С.16-19, URL: <https://mydisser.com/en/catalog/view/6/343/458997.html>, Херсон: Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017.
- [36] Мазаракі Н.А., "Щодо поняття медіабельності спору", №12, С.258-262., Підприємництво, господарство і право, 2018.
- [37] Stitt A., "Mediation: A practical guide", С.45-46, URL: <https://www.amazon.com/Mediation-Practical-Guide-Alan-Stitt/dp/1859418449>, London: Cavendish Publishing Limited, 2004.
- [38] Огрєнчук О.Г., "Договори про проведення медіації", Випуск 30, Том 1, С.147, URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvuzhpr_2015_30%281%29__37.pdf, Ужгород: Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право., 2015.
- [39] Мазаракі Н.А., "Теоретико-правові засади запровадження медіації в Україні: дис.докт.юрид.наук", С.274, URL: <https://instzak.rada.gov.ua/uploads/documents/31792.pdf>, Київ, 2019.
- [40] Боженко Н.В., "Адміністративно-правове забезпечення медіації як способу вирішення адміністративних спорів: дис.канд.юрид. наук", С.115, URL: http://phd.znu.edu.ua/page/aref/07_2018/Bozhenko_aref.pdf, Запоріжжя, 2018.
- [41] Бурдак В., "Медіація, способи оплати послуг медіатора", URL: http://ukrmediation.com.ua/files/content/Oplata_poslug.pdf.
- [42] Огрєнчук Г.О., "Договори про проведення медіації", Вип. 30 (1), С.145, URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvuzhpr_2015_30%281%29__37.pdf, Ужгород: Науковий вісник Ужгородського

національного університету. Серія: Право, 2015.

- [43] Закон Республики Беларусь "О медиации", № 58–3, URL: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11300058>, 2013.
- [44] Закон Республики Казахстан "О медиации", №401-IV, URL: http://online.zakon.kz/document/?doc_id=30927376#pos=3;-155, 2011.
- [45] Zakon Slovenskej Republiky «O mediácii o doplnení niektorých zákonov», № 420/2004, URL: www.slov-lex.sk/pravnepredpisy/SK/ZZ/2004/420/20190101, 2004.
- [46] Крестовська Н., Романадзе Л., "Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник", Ст.258-261, URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>, Одеса: "Екологія", 2019.
- [47] Никифорова В.Г., "Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене", С.225-226, URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jsui/handle/123456789/489>, Одеса: Атлант, 2013.
- [48] Таратухина Ю.В., Авдеева З.К., "Деловые и межкультурные коммуникации: учебник и практикум для академического бакалавриата", С.142-143, URL: https://books.google.com.ua/books/about/Деловые_и_межкультурн.html?id=whkkEAAQBAJ&redir_esc=y, Москва: Юрайт, 2016.
- [49] Gibson K., "Mediation Attitudes Toward Outcomes: A Philosophical View", № 17 (2). С.197-211, URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/crq.3890170209>, 1999: Mediation Quarterly.
- [50] Крестовська Н., Романадзе Л., "Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник", Ст.268-271, URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>, Одеса: "Екологія", 2019.
- [51] Moore Ch.W., "The Mediation Process", 3rd Edition Revised, С.416-421, URL: <https://www.amazon.com/Mediation-Process-Practical-Strategies-Resolving/dp/0787964468>, Jossey-Bass, 2003.
- [52] Крестовська Н., Романадзе Л., "Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник", Ст.274-275, URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>, Одеса: Екологія, 2019.
- [53] Moore Ch.W., "The Mediation Process", 3rd Edition Revised, С.416-421, URL: <https://www.amazon.com/Mediation-Process-Practical-Strategies-Resolving/dp/0787964468>, Jossey-Bass, 2003.
- [54] Загайнова С.К., Тарасов Н.Н., Яков В.В., "Медиация в практике нотариуса", С.136, URL: <https://jurkniga.ua/contents/mediatsiya-v-praktike-notariusa.pdf>, Москва, Берлин: Инфотропик Медиа, 2012.
- [55] Moore Ch.W., "The Mediation Process", 3rd Edition Revised, С.477-485, URL: <https://www.amazon.com/Mediation-Process-Practical-Strategies-Resolving/dp/0787964468>, Jossey-Bass, 2003.
- [56] Alexander N., "International and Comparative Mediation: Legal Perspectives", С.293-324, URL: https://search.library.smu.edu.sg/discovery/fulldisplay?vid=65SMU_INST:SMU_NUI&tab=Everything&doc

d=alma998900202601&context=L&search_scope=Everything&lang=en, Walters Kluwer, 2009.

- [57] Крестовська Н., Романадзе Л., "Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник", Ст.279, URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>, Одеса: "Екологія", 2019.
- [58] Moore Ch.W., "The Mediation Process", 3rd Edition Revised, С.480-481, URL: <https://www.amazon.com/Mediation-Process-Practical-Strategies-Resolving/dp/0787964468>, Jossey-Bass, 2003.
- [59] Noble C., "Post Mediation Coaching", URL: <https://www.mediate.com/articles/noble6.cfm>, 2004.
- [60] Закон України «Про медіацію», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>, 2021.
- [61] Пояснювальна записка до проекту № 3504 Закону України «Про медіацію», URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69023, 2021.
- [62] Українська академія медіації, URL: <https://mediation.ua/>.
- [63] Мельниченко Р., "Медиацция: учебное пособие для бакалавров", С.134, URL: https://melnichenko.net/_p_name177.html, Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014.
- [64] Мазаракі Н.А., "Щодо поняття медіабельності спору", №12, С.258-262, URL: <http://www.pgpr-journal.kiev.ua/archive/2018/12/49.pdf>, Підприємництво, господарство і право, 2008.
- [65] Крестовська Н., Романадзе Л., "Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник", С.338-340, URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>, Одеса: «Екологія», 2019.
- [66] Крестовська Н., Романадзе Л., "Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник", С.341-342, URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>, Одеса: "Екологія", 2019.
- [67] "Медіація в державах Європейського Союзу", URL: http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatsiya-vderzhavakhevropeyskogo-soyuzu/.
- [68] Троцюк Н.В., "Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів у сфері інтелектуальної власності", №4 (41), С.116-124, URL: file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/Npnau_2016_4_21.pdf, Юридичний вісник, 2016.
- [69] Крестовська Н., Романадзе Л., "Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник", С.230, URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>, Одеса: "Екологія", 2019.
- [70] Regulation (EU) No 524/2013 of the EP and of the Council on online dispute resolution for consumer disputes and amending Regulation (EC) No 2006/2004 and Directive 2009/22/EC, URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32013R0524>, European Parliament, 2013.
- [71] "Belmed: votre partenaire en règlement alternatif de litiges", URL: <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/belmed-mediation-en-ligne/belmed-votre-partenaire-en>.

- [72] About The CMC (Civil Mediation Council). URL: <https://civilmediation.org/>.
- [73] Ambrogi R., «Is There a Future for Online Dispute Resolution for Lawyers?», URL: <https://www.lawsitesblog.com/2016/04/future-online-dispute-resolution.html>.
- [74] Голубева Н.Ю., "Альтернативні способи вирішення цивільних спорів: матеріали круглого столу", С.5-8, URL: <https://bit.ly/3PWAx8l>, Одеса: Фенікс, 2021.
- [75] Романадзе Л.Д., "Онлайн медіація між суб'єктами господарювання: додаткові виклики для сторін та медіатора", Т.2, С.282-284, URL: <https://bit.ly/3GDYw8p>, Одеса: Гельветика, 2020.
- [76] MacKinnon D.P., "Introduction to Statistical Mediation Analysis", URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203809556/introduction-statistical-mediation-analysis-david-mackinnon>, New York: Erlbaum, 2008.
- [77] Sobel M.E., "Sociological Methodology", С. 290-312, URL: <https://www.jstor.org/stable/270723>, 1982.
- [78] Baron R.M., Kenny D.A., "Модератор-Медіатор різної дисципліни в соціальні психологічні дослідження - Концептуальні, стратегічні, і статистичні дослідження", Vol.51(6), С. 1173-1182, URL: <https://www.sesp.org/files/The%20Moderator-Baron.pdf>, Journal of Personality and Social Psychology, 1986.
- [79] MacKinnon D.P., Lockwood C.M., Hoffman J.M., West S.G., Sheets V., "A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects // Psychological methods", Т.7, вип.1, С.83, URL: <https://bit.ly/3a8eCuZ>, 2002.
- [80] Dudley W.N., Benuzillo J.G., Carrico M.S., "SPSS and SAS Programming for the Testing of Mediation Models", URL: https://journals.lww.com/nursingresearchonline/Abstract/2004/01000/SPSS_and_SAS_Programming_for_the_Testing_of.9.aspx, 2004.
- [81] Spencer S.J., Zanna M.P., Fong G.T., "Establishing a Causal Chain: Why Experiments Are Often More Effective Than Mediational Analyses in Examining Psychological Processes", URL: <https://www2.psych.ubc.ca/~schaller/528Readings/SpencerZannaFong2005.pdf>, Journal of Personality and Social Psychology, 2005.
- [82] Матеріал Wikipedia «Медіація в статистиці», URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%B2_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B5.
- [83] Preacher K.J., Rucker D.D., Hayes A.F., "Addressing moderated mediation hypotheses: Strategies, methods, and prescriptions", MULTIVARIATE BEHAVIORAL RESEARCH №42(1), С.185-227, URL: http://www.quantpsy.org/pubs/preacher_rucker_hayes_2007.pdf, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007.
- [84] Muller D., Judd C.M., Yzerbyt V.Y., "When moderation is mediated and mediation is moderated", Journal of Personality and Social Psychology №2005-12, Т.89, вип.6, С.852-863, URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16393020/>, 2005.
- [85] Celli V., "Causal mediation analysis in economics: Objectives, assumptions, models", Journal of Economic Surveys, URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joes.12452>, 2021.

- [86] De Palo G., Feasley A., Orecchini F., "Quantifying the cost of not using mediation - a data analysis", URL: <https://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201105/20110518ATT19592/20110518ATT19592EN.pdf>, European Parliament, 2011.
- [87] Залар А., «Комплексний аналіз поточного контексту, бар'єрів та можливостей для розвитку медіації з рекомендаціями щодо розвитку та впровадження медіації в Україні», URL: <https://bit.ly/3MdWfIS>, USAID, 2019.
- [88] Потьомкіна Ю.С., «Майбутнє медіації в Україні: прогноз на 5 років», URL: <https://thepage.ua/ua/experts/majbutnye-mediaciyi-v-ukrayini-prognoz-na-5-rokiv>, 2021.
- [89] Потьомкіна Ю.С., «Що змінилося для держави та бізнесу?», URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/zapracyuvav-zakon-o-mediaciji-shcho-zminilos-ta-chomu-ce-vidno-biznesu-novini-ukrajini-50198934.html>, 2021.
- [90] Крестовська Н., Романадзе Л., "Медіація у професійній діяльності юриста. Підручник", С.75-78, URL: <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>, Одеса: "Екологія", 2019.
- [91] Ван Пі Р., Сергеева А., "Гар-Аналіз впровадження медіації в Україні", URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/5f5/f7d/2a9/5f5f7d2a9b5cb356474501.pdf>, Київ: Право-Justice, 2020.
- [92] Законодавство України, "Конституція України", URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254к/96-вр#Text>, Офіційний вебпортал парламенту України.
- [93] Стаття "Голова Верховної Ради Руслан Стефанчук підписав Закон «Про медіацію». URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3355424-stefancuk-pidpisav-zakon-pro-mediaciju.html>, Укрінформ.
- [94] Стаття "Прийнято Закон "Про медіацію", URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/216385.html>, Інформаційне управління Апарату Верховної Ради України, 2021.
- [95] Сидоришина Т., «Медіація – нова фішка комунікації», №38-39 (692-693), URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/mediaciya--nova-fishka-komunikaciyi.html>, Юридична газета, 2019.
- [96] Примаченко К.О., "Підприємництво в Україні проблеми та пріоритетні напрями розвитку", №158, URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/598/584>, « Економічний простір», 2020.
- [97] World Bank, "Doing Business 2020 Ukraine", URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-10>.
- [98] Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 179 "Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року", URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.
- [99] Стаття "Світовий банк перезапустить Doing Business. Що зміниться у новому рейтингу", URL: <https://finance.liga.net/ua/ekonomika/novosti/vsemirnyy-bank-perezapustit-doing-business-cto-izmenitsya-v-novom-reytinge>, Інформаційне агентство ЛІГАБізнесІнформ, 2021.
- [100] Потьомкіна Ю.С., "Майбутнє медіації в Україні: прогноз на 5 років", URL:

<https://thepage.ua/ua/experts/majbutnye-mediacyi-v-ukrayini-prognoz-na-5-rokiv>, 2021.

- [101] Кармаза О., "Інститут медіації: Основні концепції розвитку", №2, ст.28, URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/2/6.pdf>, «Підприємство, господарство і право», 2021.
- [102] Ван Рі Р., Романадзе Л., "Медіація у цивільних та господарських справах", URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/615/5ac/7f3/6155ac7f31b39168254150.pdf>, Право Justice, 2021.
- [103] Пашкова К.І., "Медіація в Україні та світі: генеза, правове регулювання та ефективність при вирішенні цивільних спорів", URL: http://www.lsej.org.ua/8_2020/33.pdf, 2020.

Додатки – у додаткових файлах.