

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.49>

УДК: 005.334:347.9(4+477)

О. В. Акіліна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>

МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ НОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ: МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ТА УКРАЇНСЬКІ ВИКЛИКИ

O. Akilina,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

MEDIATION AS A TOOL FOR A NEW MANAGEMENT CULTURE: INTERNATIONAL PRACTICES AND UKRAINIAN CHALLENGES

У статті досліджено ефективність медіації як альтернативного інструменту вирішення комерційних спорів у європейському бізнес-середовищі. Проаналізовано порівняльні переваги медіації – економію часу й коштів, збереження ділових відносин, гнучкість і конфіденційність. Систематизовано міжнародний досвід (Італія, Литва, Нідерланди, Сінгапур) і презентовано інтегральний показник процесуального навантаження, що дозволяє оцінити ефективність процедур за критеріями тривалості й вартості. Приділено увагу українському контексту: виявлено

бар'єри (недовіра, слабе інституційне середовище, нестача кваліфікованих медіаторів) та надано пропозиції щодо адаптації кращих практик. Наголошено на необхідності формування нової управлінської культури, що базується на діалозі та партнерстві, а також посиленні міжінституційної взаємодії. Медіація розглядається не лише як правовий механізм, а як стратегічний ресурс для покращення ділового клімату в Україні.

The article examines the effectiveness of mediation as an alternative form of commercial dispute resolution, which is increasingly being used in European Union countries. Mediation reduces the time needed to resolve disputes, lowers costs, preserves partnerships, and minimizes reputational risks, which is particularly important for business. Mediation is based on a cooperative model focused on achieving a mutually beneficial outcome, rather than the adversarial approach typical of litigation. According to SIDRA, 94% of companies say that it is the ability of mediation to preserve business relationships that is decisive in choosing this procedure.

Particular attention is paid to the integral indicator of procedural load (calculated as the product of the duration of the procedure and its cost), which allows for a quantitative comparison of the effectiveness of courts, arbitration, and mediation. A comparative analysis of data from 27 EU countries revealed a stable advantage of mediation. However, the implementation of this tool faces barriers: lack of incentives, poor business awareness, limited number of professional mediators, and lack of mandatory procedures.

International examples of effective implementation models are considered, in particular in Italy, Lithuania, Singapore (the Arb-Med-Arb model), as well as the positive experience of the Baltic countries. Particular attention is paid to the Ukrainian reality. Despite the formalized legislative framework and the creation of a Unified Register of Mediators, mediation in commercial disputes has not yet become widespread due to low awareness among businesses, lack of incentives, and weak institutional support. Practical steps are proposed for the formation of a

Ukrainian model of commercial mediation, in particular the introduction of mandatory sessions in certain categories of cases, support from the courts, financing of the first procedures, and integration of the subject into management education.

It is concluded that effective institutionalization of mediation requires not a mechanical transfer of foreign experience, but a rethinking of the managerial logic of its implementation. Mediation is seen as a strategic resource for the legal system and part of the culture of negotiation, which can improve the quality of the business environment and reduce the burden on the courts. The article is useful for lawyers, managers, and policymakers in the field of ADR.

Ключові слова: *медіація, конфлікт, альтернативне вирішення спорів, інституціоналізація, бізнес, управління.*

Keywords: *mediation, conflict, alternative dispute resolution, institutionalization, business, management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах глобалізації та постійного зростання обсягів міжнародної торгівлі зростає і кількість комерційних спорів, які потребують ефективного, швидкого та економічно вигідного вирішення. Традиційні юридичні механізми (суди та арбітраж) хоча й забезпечують правову визначеність, часто виявляються надмірно затратними як за часом, так і за ресурсами. Саме в цьому контексті дедалі більшої популярності набуває комерційна медіація – альтернативна форма вирішення спорів, яка ґрунтується на добровільності, конфіденційності та взаємному прагненні сторін досягти консенсусу.

Європейська практика медіації демонструє зростаючий інтерес до цього інструменту, особливо в країнах із розвиненою правовою інфраструктурою. Зокрема, спостерігається збільшення кількості медіаційних центрів, зростання професіоналізму медіаторів та формування законодавчої бази, що регулює процедури позасудового вирішення спорів. Медіація стала

не лише способом зниження навантаження на судову систему, але й стратегічним ресурсом для бізнесу, який дозволяє зберігати ділові відносини і забезпечувати контроль над процесом врегулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективності медіації у сфері комерційних спорів стало предметом численних досліджень у європейському та міжнародному академічному дискурсі. У Звіті до Європейського парламенту, підготовленому De Palo та Trevor [1], наголошується на потенціалі медіації для зменшення навантаження на судову систему країн ЄС, однак підкреслюється парадокс: попри високу ефективність цього механізму, рівень його фактичного застосування залишається низьким. Аналіз Centre for Effective Dispute Resolution (CEDR) [2] у Великобританії засвідчує, що близько 72% комерційних спорів вирішуються в день проведення медіації, а загальний показник успішного врегулювання досягає 92%. Значна увага приділяється не лише результативності, а й чинникам, що впливають на вибір клієнтів: як зазначають Alexander, Abala та ін. [3], серед головних переваг медіації бізнес вказує збереження ділових відносин, конфіденційність та зменшення витрат. Водночас міжнародні дослідження, такі як огляди Світового банку [4] чи аналітика ICC [5], показують, що медіація має потенціал суттєво скоротити тривалість і вартість вирішення спорів у порівнянні з арбітражем і судовими процедурами.

У вітчизняному науковому дискурсі проблема запровадження та розвитку медіації розглядається переважно з позицій правової інтеграції та адаптації європейських практик. Питання становлення інституту медіації в Україні досліджували Кисельова [6], Мазаракі [7], Цувіна [8] та ін., які аналізували різні моделі її впровадження у національну судову систему та цивільне процесуальне законодавство. У працях згаданих авторів акцентується на необхідності формування нормативної бази, підтримки професійної спільноти медіаторів та створення ефективних комунікацій між судами й позасудовими механізмами вирішення спорів. У новітніх

публікаціях, зокрема Романадзе [9], висвітлюються проблеми доступу до правосуддя в умовах війни та повоєнного періоду, де медіація розглядається не лише як інструмент розвантаження судової системи, а й як засіб відновлення соціального діалогу. Авторка наголошує, що «медіаційна спільнота в Україні демонструє свій потенціал, навіть в умовах війни медіатори продовжують працювати над розвитком нормативної бази та вебресурсів медіації» [9]. Вона звертає увагу на потенціалі медіації для трансформації правосуддя у більш інклюзивну, швидку та людиноорієнтовану практику, що особливо важливо в контексті реінтеграції постраждалих регіонів.

Серед вагомих джерел про впровадження медіації в Україні виокремлюються аналітичні звіти міжнародних проєктів. У звіті ЄС «Право-Justice» [10] окреслено основні виклики та досягнення: розвиток нормативної бази, підготовка медіаторів, сертифікація, комунікація між судами та медіаторами, а також необхідність формування сталої професійної спільноти. У свою чергу, звіт USAID [11] акцентує на ролі медіації у воєнний і повоєнний періоди, зокрема як інструменту локальної реінтеграції, вирішення конфліктів у громадах і підтримки постраждалих, а також на необхідності адаптації цього інструменту до сучасних цифрових форматів. Зокрема в Рекомендації 13 пропонується: «просувати існуючі рекомендації щодо онлайн медіації та корисні цифрові інструменти серед медіаторів, проводити практичні вебінари по онлайн медіації, ... розробити модельну навчальну програму з онлайн медіації згідно найкращих міжнародних стандартів (Міжнародного інституту медіації (IMI), ICODR (Міжнародна рада із питань онлайн-вирішення спорів), ... запровадити цифрові рішення для ширшого доступу до онлайн вирішення спорів у межах існуючих інструментів та платформ, ... розбудовувати спроможності та в подальшому розвивати фізичну і цифрову інфраструктуру з медіації...» [11].

Таким чином, аналіз міжнародних і національних джерел свідчить про високу результативність медіації як інструменту вирішення комерційних

спорів, водночас виявляючи парадокс низького рівня її практичного застосування в окремих юрисдикціях, зокрема в Україні. Попри наявність нормативних ініціатив, міжнародної підтримки та зростаючого інтересу з боку професійної спільноти, інституційне закріплення та повсякденне використання медіації в бізнес-середовищі України залишаються обмеженими. Це зумовлює необхідність глибшого дослідження ефективності медіації не лише як правового механізму, а й як управлінського й соціального інструменту.

Метою статті є системний аналіз ефективності комерційної медіації з позицій бізнесу та управління на основі міжнародного досвіду, порівняльної статистики та українських реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комерційна медіація як форма альтернативного вирішення спорів дедалі активніше застосовується в європейському бізнес-середовищі завдяки своїм ключовим перевагам – насамперед, економії часу та витрат. Вона дозволяє уникнути затяжних судових або арбітражних процедур, що можуть тривати роками та потребують значного юридичного супроводу. Ці аспекти детально ілюструють нижченаведені графіки, що зіставляють тривалість і вартість трьох основних процедур врегулювання комерційних спорів.

На рис.1 представлено порівняльний аналіз тривалості трьох основних процедур врегулювання комерційних спорів – судового розгляду, арбітражу та медіації – у вибраних країнах Європейського Союзу. Червоним кольором позначено середню тривалість судового провадження (у днях), блакитним – арбітражного, темно-зеленим – медіаційного. Горизонтальна лінія відображає середнє значення тривалості медіації (87 днів). Зіставлення показників свідчить про стабільну перевагу медіації у часовому вимірі: у всіх аналізованих юрисдикціях вона забезпечує суттєво коротші строки врегулювання спору порівняно із судом та арбітражем. Найбільші розриви спостерігаються в Італії, Ірландії та Мальті, де судові або арбітражні процеси можуть тривати понад 1500 днів, тоді як медіація в цих країнах зазвичай

укладається у 45-90 днів. Такий контраст свідчить про високий потенціал медіації як ефективного інструменту зменшення навантаження на судові системи та прискорення розгляду комерційних спорів.

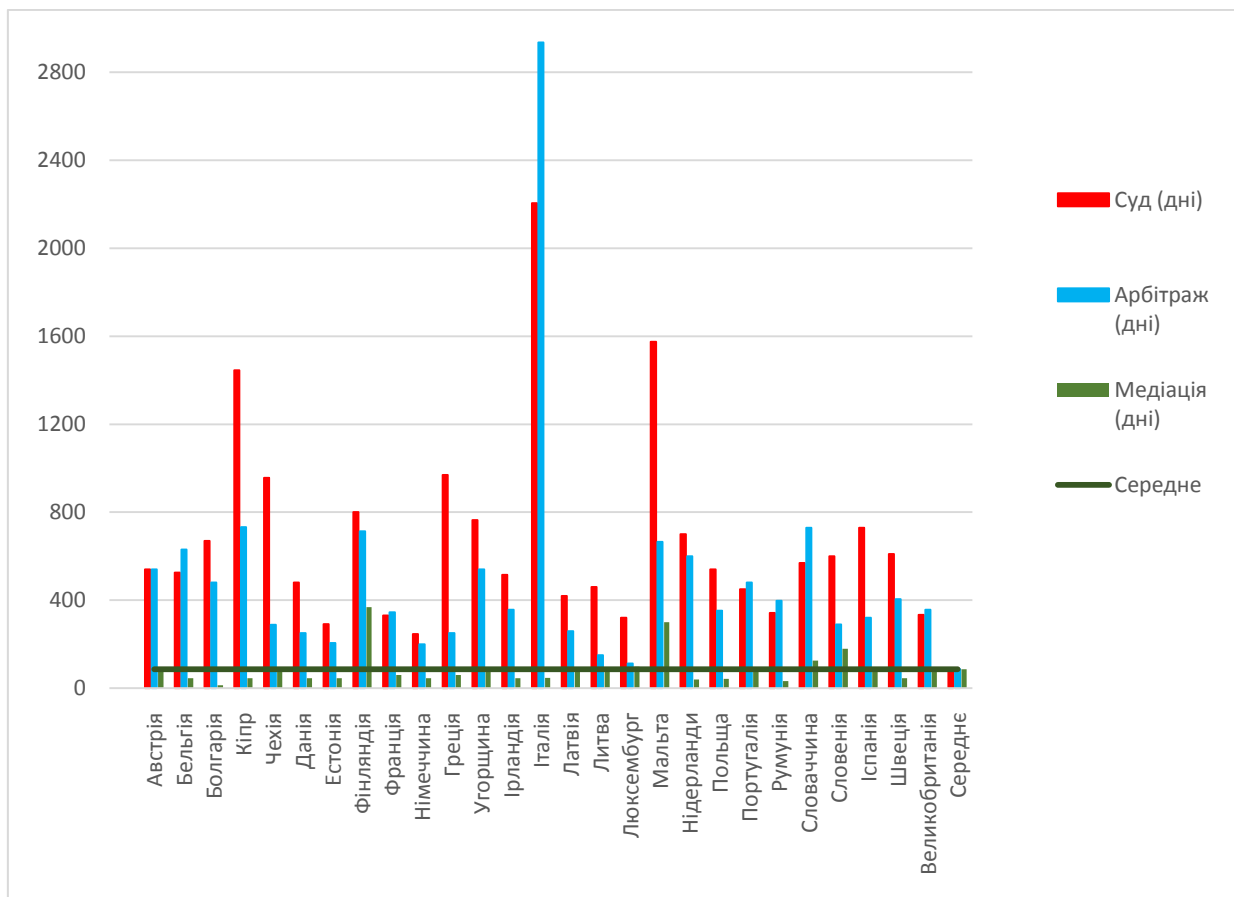


Рис. 1. Тривалість вирішення комерційних спорів у країнах ЄС залежно від процедури

Джерело: побудовано автором на основі Звіту ADR Center [13]

Друга діаграма (див. рис. 2) демонструє фінансове навантаження, пов'язане з реалізацією цих трьох типів процедур. Дані розраховані на основі гіпотетичного позову на суму 200 000 євро за постачання дефектного товару, який не був оскаржений, відповідно до методології Світового банку щодо оцінки ефективності вирішення комерційних спорів [13]. На відміну від часових показників, тут виразніше проявляється домінування арбітражу як найдорожчої форми, особливо в Швеції, Ірландії та Великобританії, де витрати перевищують 65000-90000 євро. У ряді юрисдикцій витрати на судовий розгляд також є значними (наприклад, Словаччина, Італія, Польща).

Натомість медіація стабільно демонструє найнижчі прямі витрати, з особливо низькими показниками в країнах Балтії, Португалії та Мальті. Єдиним помітним винятком є Велика Британія, де медіація, ймовірно через високу вартість послуг, суттєво дорожча за середній рівень (понад 37000 євро проти середнього в 9488 євро).

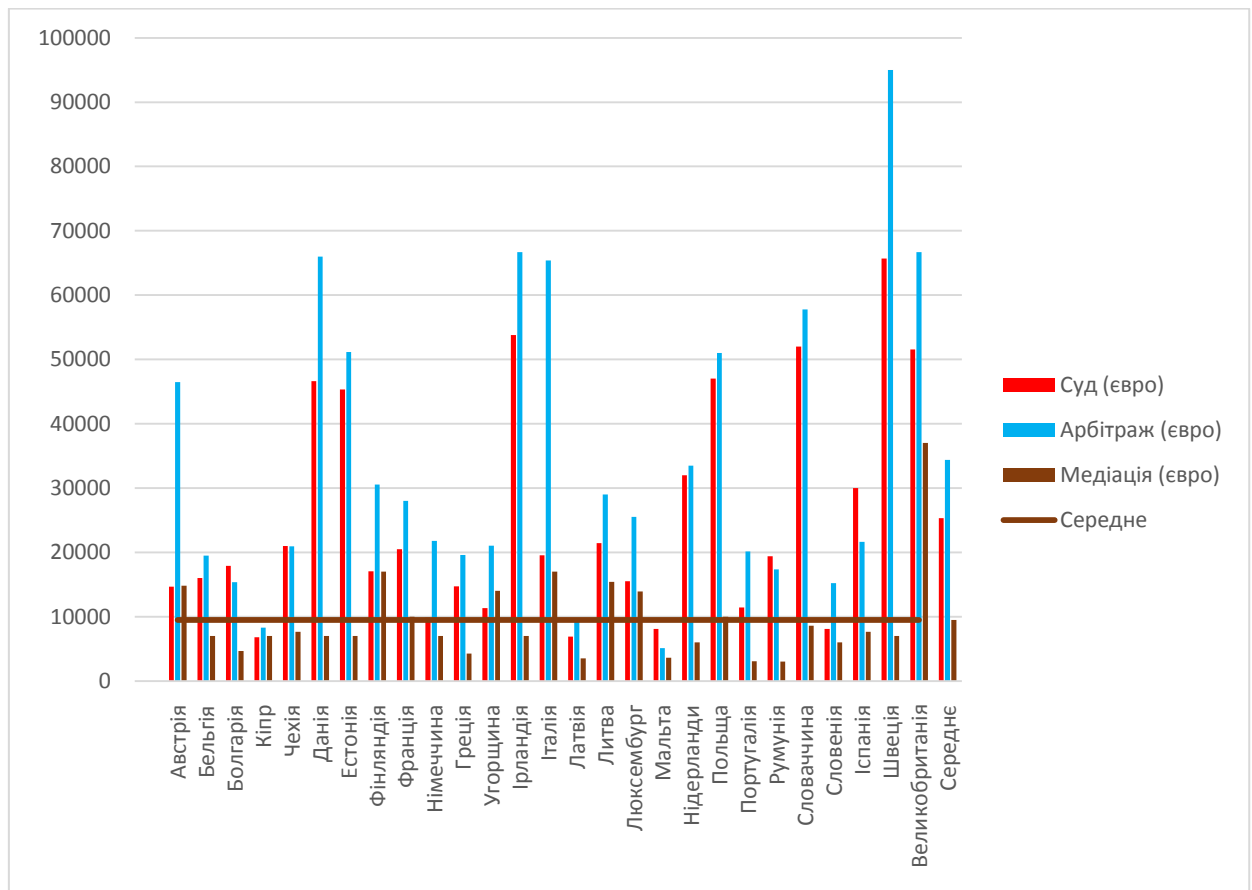


Рис. 2. Порівняння середньої вартості процедур вирішення комерційних спорів у країнах ЄС

Джерело: побудовано автором на основі Звіту ADR Center [13]

Зіставлення часових і фінансових параметрів, представлених на діаграмах, підтверджує перевагу медіації як найменш ресурсозатратної форми врегулювання спорів. Утім, для комплексного оцінювання ефективності процедур доцільно інтегрувати часові й вартісні показники в єдину аналітичну метрику. З цією метою в межах дослідження було запропоновано інтегральний показник процесуального навантаження, який розраховується як добуток

тривалості процедури (у днях) на частку витрат (% від вартості спору). Цей показник не є нормативним або загальновизнаним у сфері правового регулювання, однак аналогічні методики застосовуються в прикладних дослідженнях, зокрема в рамках рейтингів Світового банку («Doing Business») та ОЕСР, для оцінки адміністративних та процедурних бар'єрів. Основною перевагою такого підходу є можливість кількісного зіставлення країн за двома ключовими вимірами (тривалістю і вартістю) в межах єдиної шкали. Важливо, що в цьому випадку менші значення інтегрального показника свідчать про менше навантаження на учасника спору, тобто вищу ефективність відповідної процедури.

Обраховані значення (див. табл. 1) демонструють значну перевагу медіації: у середньому її інтегральний показник процесуального навантаження становить 4,51 (медіана – 2,10), що суттєво нижче аналогічних показників для арбітражу (99,18) і судового процесу (74,00). Водночас розподіл значень по країнах дозволяє виявити додаткові закономірності. Наприклад, країни Балтії – Латвія (1,35), Литва (6,93), Естонія (1,58) – демонструють надзвичайно низькі показники, що підтверджує їхнє лідерство в попередньому аналізі. Натомість країни з формально розвиненою судовою системою (наприклад, Італія, Словаччина, Швеція) демонструють високі значення інтегрального показника процесуального навантаження навіть у межах альтернативних процедур, що може свідчити про складність доступу або надмірне регулювання.

Таким чином, застосування інтегрального показника процесуального навантаження дозволяє не лише підтвердити загальні переваги медіації, але й деталізувати національні контексти, де її потенціал є особливо значущим для реформування механізмів вирішення комерційних спорів.

Медіація також може приваблювати бізнес своєю здатністю зберігати партнерські відносини між сторонами. На відміну від змагального характеру судового провадження, в основі медіації лежить кооперативна модель, що орієнтована на досягнення взаємовигідного рішення. За результатами

опитування, проведеного SIDRA [3], 94 % учасників обирають медіацію саме з огляду на її потенціал зберегти ділові зв'язки. Крім того, важливою перевагою є конфіденційність, яка дозволяє уникнути репутаційних ризиків, що супроводжують публічний судовий розгляд.

Таблиця 1. Інтегральний показник процесуального навантаження

Країна	Індекс (суд)	Індекс (арбітраж)	Індекс (медіація)
Австрія	39,42	125,28	6,66
Бельгія	42,00	61,74	1,58
Болгарія	59,63	36,96	0,32
Кіпр	49,13	30,74	1,58
Чехія	100,38	30,35	2,85
Данія	111,84	82,50	1,58
Естонія	66,06	52,48	1,58
Фінляндія	68,00	109,09	31,28
Франція	33,99	48,30	3,00
Німеччина	12,05	21,80	1,58
Греція	71,78	24,50	1,26
Угорщина	43,61	56,70	6,30
Ірландія	138,54	118,88	1,58
Італія	216,09	959,75	4,00
Латвія	14,70	12,74	1,35
Литва	49,22	21,75	6,93
Люксембург	25,04	14,46	6,86
Мальта	64,58	17,29	5,40
Нідерланди	112,00	100,80	1,20
Польща	126,90	89,76	2,10
Португалія	25,65	48,48	1,35
Румунія	33,17	34,63	0,48
Словаччина	148,20	210,97	5,38
Словенія	24,00	22,04	5,40
Іспанія	109,50	34,56	2,81
Швеція	200,69	192,38	1,58
Великобританія	85,91	118,88	15,73
Середнє значення	74,00	99,18	4,51
Медіана	64,58	4,48	2,10

Джерело: розраховано автором на основі Звіту ADR Center [13]

Ще однією ключовою особливістю медіації є її гнучкість. Сторони мають змогу самостійно обирати медіатора, визначати формат переговорів та впливати на зміст домовленостей. Така процедурна свобода значно підвищує відчуття контролю над процесом і результатом, що важливо для корпоративних учасників конфлікту. Особливий інтерес становлять гібридні процедури, як-от Arb-Med-Arb, що активно використовуються в юрисдикціях

на зразок Сінгапуру. Вони дозволяють спочатку ініціювати арбітраж, потім звернутися до медіації, а у разі досягнення згоди – закріпити її у вигляді арбітражного рішення, яке має обов’язкову юридичну силу [12].

Проте, попри численні переваги, поширення медіації в комерційній практиці стикається з рядом системних бар’єрів – як на рівні правового регулювання, так і в сприйнятті бізнес-спільнотою. Темпи впровадження медіації в комерційну практику залишаються нерівномірними як у межах Європейського Союзу, так і в Україні. Цей парадокс активно обговорюється у європейській доктрині, зокрема у звітах Європейського парламенту, де зазначається, що навіть успішні пілотні ініціативи не завжди призводять до сталого використання процедури [1].

Причини цієї ситуації мають як інституційний, так і культурно-психологічний характер. Одним із головних стримувальних чинників є слабка поінформованість представників бізнесу про механізми та переваги медіації. Багато підприємців не розрізняють її від арбітражу або вважають її недостатньо надійною у порівнянні з судовим рішенням. У ряді країн (наприклад, Болгарія, Греція) досі бракує системної інформаційної політики, спрямованої на формування довіри до медіації як до професійного інструменту вирішення спорів. На відміну від цього, країни Балтії демонструють ефективність саме завдяки активній державній підтримці ADR, впровадженню освітніх програм для бізнесу й юридичних фахівців, а також розвитку внутрішніх мереж медіаторів [14]. Цей позитивний досвід засвідчує, що формування довіри до медіації як до «інструменту першого вибору» можливе лише за умови цілеспрямованої політики популяризації, навчання й інституційного закріплення.

Ще однією перешкодою є обмежена кількість висококваліфікованих медіаторів, які володіють не лише технікою переговорів, але й розумінням галузевих особливостей бізнесу. У деяких країнах ЄС, попри формальне запровадження навчальних програм, відсутня система безперервного підвищення кваліфікації або професійної сертифікації. Це послаблює довіру

до процедури з боку юридичних і корпоративних радників, які часто рекомендують клієнтам обирати більш традиційні форми захисту інтересів.

Важливо також зазначити, що в більшості юрисдикцій медіація залишається факультативною і не має стимулюючого механізму примусового попереднього застосування. Наприклад, у Великобританії або Франції сторони мають можливість обирати медіацію, але законодавство не зобов'язує до її попереднього розгляду перед зверненням до суду. Водночас досвід Італії та Нідерландів демонструє, що запровадження обов'язкової медіації у певних категоріях справ (наприклад, господарських або споживчих) може значно підвищити частку успішних врегулювань до суду.

У контексті України ці виклики набувають особливої актуальності. Попри те, що національне законодавство формально визнає можливість застосування медіації, зокрема завдяки ухваленню Закону України «Про медіацію» та створенню Єдиного реєстру медіаторів, відсутність належного інституційного забезпечення – зокрема при господарських судах чи торгово-промислових палатах – перешкоджає формуванню стабільної практики її використання. Додатковою проблемою є відсутність уніфікованих вимог до професійної підготовки: більшість освітніх курсів мають короткостроковий характер і не регулюються єдиними стандартами. Це ускладнює формування професійної спільноти медіаторів із визнаним статусом і достатнім рівнем довіри з боку судової системи та бізнесу. Попри наявність окремих ініціатив, комерційна медіація в Україні досі не стала інтегрованою складовою правової культури. Її застосування носить переважно фрагментарний характер, зосереджений у межах пілотних проєктів або за підтримки окремих інституцій, зокрема торгово-промислових палат. У результаті бізнес здебільшого сприймає медіацію як крайній засіб у конфліктних ситуаціях, а не як системний інструмент управління ризиками та оптимізації договірних відносин.

Таким чином, бар'єри розвитку комерційної медіації у Європі та Україні мають спільну природу, але в українському контексті вони

підсилюються відсутністю інституційного середовища, слабким рівнем правової культури та недостатньою зацікавленістю бізнесу в пошуку альтернативних механізмів вирішення спорів. Узагальнене порівняння моделей впровадження комерційної медіації у різних країнах представлено в таблиці нижче. Воно дає змогу побачити, які організаційні рішення (обов'язковість, фінансування, професійне саморегулювання, судова інтеграція) сприяли зростанню практики в конкретних країнах.

Таблиця 2. Порівняння моделей впровадження комерційної медіації в різних країнах

Країна	Модель впровадження	Ключові особливості
Італія	Обов'язкова медіація у визначених справах, державне регулювання	Зростання застосування з 1 % до 20 %; система акредитації та навчання медіаторів
Нідерланди	Добровільна медіація, судова підтримка, часткове державне фінансування	Медіація підтримується судами; можливість відшкодування витрат для МСП
Франція	Судове скерування (judicial referral), інформаційна політика, регіональні центри медіації	Підтримка на рівні судів і органів місцевого самоврядування; просвітницькі кампанії
Німеччина	Саморегульована модель через професійні об'єднання	Переважає використання в транснаціональному бізнесі; активна участь ТПП
Сінгапур	Гібридна модель (Arb-Med-Arb), державне стимулювання та міжнародне позиціонування	Інноваційна процедура; висока довіра до інституцій; національний центр медіації як глобальний хаб

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1;3;5;12]

Водночас аналіз провідних європейських практик показує, що ефективна імплементація медіації потребує не лише законодавчого визнання, а й комплексного інституційного дизайну. Так, в Італії та Литві ключовими чинниками успіху стали запровадження обов'язкової медіаційної консультації перед судовим розглядом, наявність координаторів медіації при судах, часткова компенсація витрат для малого та середнього бізнесу, а також активна просвітницька робота з адвокатами й менеджерами. У Сінгапурі ефективність забезпечується через гібридні формати на кшталт Arb-Med-Arb, що поєднують гнучкість переговорів із юридичною зобов'язаністю.

Для України це означає не стільки механічне перенесення зарубіжних моделей, скільки необхідність переосмислення логіки їх впровадження відповідно до національних правових традицій, ресурсних обмежень та запитів бізнес-середовища. Для повноцінної інституціоналізації медіації бракує системної ініціативності з боку судової та виконавчої гілок влади, а також економічних і репутаційних стимулів для бізнесу.

Українська модель могла б включати: системне інформування підприємців про економічну доцільність медіації через галузеві асоціації; впровадження обов'язкових медіаційних сесій у певних категоріях господарських справ до початку розгляду по суті; інституційну підтримку судів, де суддя має повноваження скеровувати сторони до акредитованого медіатора; державне співфінансування перших сесій або надання податкових знижок у разі врегулювання через медіацію; інтеграцію навчання медіації у програми MBA та підвищення кваліфікації менеджерів.

Мова йде не лише про імпорт окремих практик, а про створення довіри до нової культури вирішення конфліктів – передбачуваної, гнучкої й взаємовигідної. Саме така довіра є передумовою того, щоб медіація вийшла за межі ентузіастського середовища й набула статусу сталого інструменту для бізнесу, як це вже сталося в окремих країнах ЄС.

Висновки. Аналіз сучасного стану та практик застосування комерційної медіації в країнах Європи дає підстави для кількох ключових висновків.

По-перше, медіація як форма альтернативного вирішення спорів підтвердила свою високу ефективність у бізнес-середовищі: вона сприяє суттєвій економії часу й коштів, збереженню ділових зв'язків і мінімізації репутаційних ризиків.

По-друге, рівень ефективності медіації значною мірою визначається обраною моделлю її впровадження. Найрезультативнішими є юрисдикції, які поєднують державне регулювання, судову інтеграцію, професійну акредитацію медіаторів і створення стимулів для бізнесу.

По-третє, Україна перебуває на початковому етапі інституціоналізації медіації у сфері комерційних спорів. Попри наявність законодавчої бази (зокрема Закону України «Про медіацію») та функціонування Єдиного реєстру медіаторів, який ведеться на добровільних засадах професійною спільнотою, ця процедура поки що залишається маргіналізованою в бізнес-середовищі. Відсутність економічних стимулів, недостатня інституційна підтримка з боку держави та обмежена поінформованість підприємців істотно знижують довіру до інституту медіації як до ефективного інструменту врегулювання спорів.

Проте, попри нинішню фрагментарність впровадження, медіація має всі передумови для того, щоб стати повноцінною складовою правової системи України. Для цього необхідно не лише адаптувати успішні зарубіжні підходи, а й цілеспрямовано формувати нову управлінську культуру – культуру переговорів, гнучких домовленостей та партнерства. У перспективі це може суттєво покращити якість бізнес-середовища, знизити навантаження на судову систему й сприяти підвищенню довіри до механізмів мирного врегулювання спорів.

Література

1. De Palo G., Trevor M. EU mediation for growth and jobs: Mainstreaming mediation in the civil justice systems of the Member States. Brussels: European Parliament, Directorate-General for Internal Policies, Policy Department C: Citizens' Rights and Constitutional Affairs, 2014. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI_ET\(2014\)493042_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI_ET(2014)493042_EN.pdf) (дата звернення: 10.06.2025).
2. CEDR. The Eighth Mediation Audit. Centre for Effective Dispute Resolution, 2023. URL: <https://www.cedr.com/foundation/mediation-audit/> (дата звернення: 10.06.2025).
3. Alexander N., Abala A.R.T., Lim Hui Feng S., Lopez S., Phang Shih Ern J., Tan Xi En R. SIDRA Survey 2022: International Dispute Resolution Survey. Final Report. Singapore: Singapore International Dispute Resolution

Academy, Singapore Management University, 2022. URL: <https://sidra.smu.edu.sg/sites/sidra.smu.edu.sg/files/survey-2022/index.html?1> (дата звернення: 10.06.2025).

4. World Bank. Doing Business Indicators – Resolving Commercial Disputes, 2023. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/enforcing-contracts> (дата звернення: 10.06.2025).

5. International Chamber of Commerce. Dispute Resolution Statistics 2020. Paris: ICC, 2021. URL: <https://iccwbo.org/news-publications/arbitration-adr-rules-and-tools/icc-dispute-resolution-statistics-2020/> (дата звернення: 10.06.2025).

6. Kyselova T. Integration of Mediation into the Ukrainian Legal System: Policy Paper Based on Empirical Research. Kyiv: Mediation and Dialogue Research Center, 2017. 29 p. URL: <https://rm.coe.int/kyselova-t-mediation-integration-ukr-new-31-07-2017/168075c3c5> (дата звернення: 16.06.2025).

7. Мазаракі Н. А. Теоретико-правові засади запровадження медіації в Україні: дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.01 / Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ, 2019. 481 с.

8. Tsuvina T., Vakhonieva T. Law of Ukraine «On Mediation»: Main Achievements and Further Steps of Developing Mediation in Ukraine. Access to Justice in Eastern Europe. 2022. № 1. С. 142–158. URL: <https://ajee-journal.com/law-of-ukraine-on-mediation-main-achievements-and-further-steps-of-developing-mediation-in-ukraine> (дата звернення: 10.06.2025).

9. Romanadze L. Access to justice: the role of mediation in war and post-war times. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2022. № 124 (5), С.13–29. DOI: 10.31617/3.2022(124)02.

10. Проєкт ЄС «Право-Justice». Медіація в Україні: оцінка поточного стану та рекомендації щодо впровадження. Київ, 2022. 32 с. URL: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1671006985.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

11. USAID. Медіація в Україні у воєнний та повоєнний часи: звіт за результатами оцінювання потреб із рекомендаціями / Програма «Справедливість для всіх». Київ, 2024. 51 с. URL: [https://www.mediation-help.com/wp-content/uploads/2024/06/2.-](https://www.mediation-help.com/wp-content/uploads/2024/06/2.-j4a_post_war_mediation_needs_assessment_report_ukr.pdf)

[j4a_post_war_mediation_needs_assessment_report_ukr.pdf](https://www.mediation-help.com/wp-content/uploads/2024/06/2.-j4a_post_war_mediation_needs_assessment_report_ukr.pdf) (дата звернення: 10.06.2025).

12. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Alternative Dispute Resolution in International Investment Disputes*. New York and Geneva: United Nations, 2022. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia200911_en.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

13. ADR Center. *The cost of non-ADR: Surveying and showing the actual costs of intra-community commercial litigation. Survey data report*. Rome: ADR Center, 2010. URL: https://toolkitcompany.com/data/files/Resource%20center/Research%20and%20surveys/Survey_Data_Report%20cost%20of%20not%20using%20ADR%20EU%202010.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

14. Tvaronavičienė A., Kaminskienė N., Rone D., Udeküll R. *Mediation in the Baltic States: Developments and Challenges of Implementation. Access to Justice in Eastern Europe*. 2022. Vol. 4, № 16. С. 1-23. URL: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1668601012.pdf (дата звернення: 11.06.2025).

References

1. De Palo, G. and Trevor, M. (2014), *EU mediation for growth and jobs: Mainstreaming mediation in the civil justice systems of the Member States*, European Parliament, Directorate-General for Internal Policies, Policy Department C: Citizens' Rights and Constitutional Affairs, Brussels, available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI_ET\(2014\)493042_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI_ET(2014)493042_EN.pdf) (Accessed 10 June 2025).

2. CEDR (2023), “The Eighth Mediation Audit. Centre for Effective Dispute Resolution“, available at: <https://www.cedr.com/foundation/mediation-audit/> (Accessed 10 June 2025).
3. Alexander, N., Abala, A.R.T., Lim Hui Feng, S., Lopez, S., Phang Shih Ern, J. And Tan Xi En, R. (2022), *SIDRA Survey 2022: International Dispute Resolution Survey. Final Report*, Singapore International Dispute Resolution Academy, Singapore Management University, Singapore, available at: <https://sidra.smu.edu.sg/sites/sidra.smu.edu.sg/files/survey-2022/index.html?1> (Accessed 10 June 2025).
4. World Bank (2023), “Doing Business Indicators – Resolving Commercial Disputes“, available at: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/enforcing-contracts> (Accessed 10 June 2025).
5. International Chamber of Commerce (2021), “Dispute Resolution Statistics 2020“, available at: <https://iccwbo.org/news-publications/arbitration-adr-rules-and-tools/icc-dispute-resolution-statistics-2020/> (Accessed 10 June 2025).
6. Kyselova, T. (2017), *Integration of Mediation into the Ukrainian Legal System: Policy Paper Based on Empirical Research*, Mediation and Dialogue Research Center, Kyiv, available at: <https://rm.coe.int/kyselova-t-mediation-integartion-ukr-new-31-07-2017/168075c3c5> (Accessed 10 June 2025).
7. Mazaraky, N. A. (2019), “Theoretical and legal foundations for the introduction of mediation in Ukraine“, Abstract of Doctor of Law dissertation, 12.00.01 – Theory and History of State and Law; History of Political and Legal Studies, Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
8. Tsuvina, T. and Vakhonieva, T. (2022), “Law of Ukraine “On Mediation“: Main Achievements and Further Steps of Developing Mediation in Ukraine“, *Access to Justice in Eastern Europe*, vol. 1, pp. 142-158, available at: <https://ajee-journal.com/law-of-ukraine-on-mediation-main-achievements-and-further-steps-of-developing-mediation-in-ukraine> (Accessed 10 June 2025).

9. Romanadze, L. (2022), "Access to justice: the role of mediation in war and post-war times", *Foreign trade: economics, finance, law*, vol. 124 (5), pp. 13-29. DOI: 10.31617/3.2022(124)02.
10. EU Project "Pravo-Justice" (2022), "Mediation in Ukraine: Assessment of the Current Situation and Recommendations for Implementation", available at: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1671006985.pdf (Accessed 10 June 2025).
11. USAID (2024), "Mediation in Ukraine during wartime and post-war periods: report on the results of needs assessment with recommendations / Justice for All Program", available at: https://www.mediation-help.com/wp-content/uploads/2024/06/2.-j4a_post_war_mediation_needs_assessment_report_ukr.pdf (Accessed 10 June 2025).
12. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2022), "Alternative Dispute Resolution in International Investment Disputes", available at: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia200911_en.pdf (Accessed 10 June 2025).
13. ADR Center (2010), "The cost of non-ADR: Surveying and showing the actual costs of intra-community commercial litigation. Survey data report", available at: https://toolkitcompany.com/data/files/Resource%20center/Research%20and%20surveys/Survey_Data_Report%20cost%20of%20not%20using%20ADR%20EU%202010.pdf (Accessed 10 June 2025).
14. Tvaronavičienė, A., Kaminskienė, N., Rone, D. and Uudeküll, R. (2022), "Mediation in the Baltic States: Developments and Challenges of Implementation", *Access to Justice in Eastern Europe*, vol. 4(16), pp. 1–23. available at: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1668601012.pdf (Accessed 10 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.06.2025 р.