

## РОЗДІЛ 4 ГОСПОДАРСЬКЕ ПРАВО, ГОСПОДАРСЬКО-ПРОЦЕСУАЛЬНЕ ПРАВО

УДК 330:658.3

DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-10/38>

### СУТНІСТЬ ТА ПЕРЕВАГИ МЕДІАЦІЇ В БІЗНЕСІ ESSENCE AND ADVANTAGES OF MEDIATION IN BUSINESS

Бахновська І.П., к.ю.н., доцент,  
доцент кафедри права

*Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету*

Костюк Н.П., к.ю.н.,  
доцент кафедри права

*Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету*

Медіація в бізнесі є ефективним інструментом вирішення конфліктів та сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів. Цей підхід здолав знайти своє застосування в різних галузях бізнесу, від малих підприємств до великих корпорацій. У цій статті ми розглянемо сутність медіації в бізнесі, її переваги та основні аспекти впровадження в організаційну культуру. Медіація – це процес вирішення суперечок, покликаний зменшити напругу та сприяти знаходженню взаємовигідних рішень для всіх сторін. Ця стаття розглядає важливий аспект вирішення конфліктів в бізнес-середовищі – медіацію. Медіація – це процес, в якому незалежна третя сторона, або медіатор, допомагає сторонам конфлікту досягти взаємовигідного рішення, не втягуючись в судові процедури. Цей метод вирішення конфліктів стає все популярнішим в сучасному бізнесі через свою ефективність і здатність сприяти покращенню відносин між колегами, партнерами та клієнтами. Стаття розглядає переваги використання медіації в бізнесі, включаючи зменшення витрат на судові розгляди, покращення внутрішніх гармонійних відносин у корпоративній сфері. Звертається увага на переваги та можливості використання медіації для покращення комунікаційних процесів, зменшення конфліктів та підвищення продуктивності працівників у організаціях. Робиться акцент на важливості навичок медіатора та перевагах впровадження медіаційних програм в бізнес-практику. Результати статті можуть бути корисними для керівників підприємств, HR-спеціалістів та всіх зацікавлених у покращенні організаційного управління та комунікаційного клімату.

**Ключові слова:** медіація, конфлікт, бізнес, медіатор, вирішення конфліктів, організація, етапи медіаційного процесу, застосування медіації, принципи медіації, переваги медіації.

Mediation in business is an effective tool for resolving conflicts and contributes to increasing the efficiency of business processes. This approach has managed to find its application in various business sectors, from small enterprises to large corporations. In this article, we will consider the essence of mediation in business, its advantages and the main aspects of its introduction into the organizational culture. Mediation is a dispute resolution process designed to reduce tension and facilitate mutually beneficial solutions for all parties. This article considers an important aspect of conflict resolution in the business environment – mediation. Mediation is a process in which an independent third party, or mediator, helps the parties to a conflict reach a mutually beneficial solution without getting involved in court proceedings. This method of conflict resolution is becoming more and more popular in modern business because of its effectiveness and ability to promote better relations between colleagues, partners and clients. The article examines the benefits of using mediation in business, including reducing the costs of litigation, improving internal relations within the organization, and increasing the chances of achieving a peaceful resolution of conflicts. An overview of the main principles and stages of the mediation process in a business context is also provided. This article highlights the importance of mediation as an effective tool to ensure harmony and promote the development of the business environment. In addition, the article is devoted to the study and analysis of the application of mediation methods in the business environment. The main aspects of mediation as an effective tool for resolving conflicts and promoting harmonious relations in the corporate sphere are considered. Attention is drawn to the advantages and possibilities of using mediation to improve communication processes, reduce conflicts and increase the productivity of employees in organizations. Emphasis is placed on the importance of mediator skills and the benefits of implementing mediation programs in business practice. The results of the article can be useful for company managers, HR specialists and everyone interested in improving organizational management and communication climate.

**Key words:** mediation, conflict, business, mediator, conflict resolution, organization, stages of the mediation process, application of mediation, principles of mediation, benefits of mediation.

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнесі конфлікти нерідко виникають через різні інтереси, погляди та цінності, що впливають на спільні проекти та робочі відносини. Навіть в найпрофесійніших організаціях важливо вміти ефективно вирішувати конфлікти, щоб запобігти негативним наслідкам для бізнесу. Один із шляхів досягнення цього – використання медіації. Питання сутності та переваг медіації в бізнесі є дуже актуальними, і це має важливе значення для підприємств та організацій. Медіація – це процес вирішення конфліктів, коли третя нейтральна сторона, медіатор, допомагає сторонам досягнути взаємовигідного угоди. Ось деякі аспекти, які

роблять цю тему актуальною в сучасному бізнес-середовищі: ефективність вирішення конфліктів, збереження відносин, економія часу та ресурсів, компетентність медіаторів, конфіденційність.

Враховуючи ці переваги, медіація стає дедалі більш актуальною у сфері бізнесу. Вона може сприяти покращенню взаємин між сторонами, сприяти швидкому вирішенню спорів та сприяти загальному успіху підприємства.

**Стан опрацювання цієї проблематики.** Науковці, які розглядають питання медіації в бізнесі, зазвичай вивчають взаємовідносини, конфлікти та способи їх вирішення в організаційному середовищі. Неодноразово різноманітні

аспекти даної проблематики привертала 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. Потьомкіна, Л. Романадзе, Г. Чуйко, О. Белінська, В. Бучко, А. Гаврилішин, В. Козирева, В. Медведська, Ю. Розман, Й. Дусс фон Вердт, Маркус Ген, Фрітгоф Гафт, Катаріна фон Шліффен, Р. Буш, Д. Фолджер (Д. Берок), Е. Рунессон, М.-Л. Гі та інші. Ці науковці і дослідники активно вивчають питання медіації в бізнесі та розробляють теорії та методики для вирішення конфліктів у корпоративному середовищі. Вони публікують свої дослідження у відповідних наукових журналах і книгах, що сприяє розвитку цієї галузі.

Дослідження в галузі медіації в бізнесі можуть бути спрямовані на різні аспекти, такі як розробка медіаційних програм для розв'язання конфліктів в організаціях, вивчення впливу медіації на бізнес-процеси та результати, аналіз методів та стратегій медіаторів в корпоративному середовищі тощо.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та дослідження сутності та переваг медіації в контексті бізнесу.

**Завданням дослідження** було розкрити потенційні переваги цього методу вирішення конфліктів і спорів у бізнес-середовищі; визначити роль медіації у вирішенні конфліктів в організаціях; розглянути процес медіації, включаючи визначення сторін, обрання медіатора, проведення сесій і укладення угоди, проаналізувати переваги медіації в бізнесі.

**Вклад основного матеріалу.** Комерційна медіація – процедура вирішення конфліктів у сфері господарських правовідносин, корпоративного менеджменту та між сторонами, які незалежні одна від одної. Для здійснення комерційної медіації залучаються зовнішні незалежні медіатори. Медіація в організації – процедура вирішення суперечок, у яких сторони конфлікту – співробітники однієї організації, а медіатором може виступати внутрішній або зовнішній незалежний експерт [4, с. 74–75].

Так, однією з таких подібних 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, спосіб вирішення спору сторони передбачають медіацію [2, с. 74–75].

Бізнес-медіація має на меті вирішення конфліктних ситуацій, що виникають внаслідок непорозумінь з клієнтами, постачальниками, акціонерами, підрядниками й іншими стейкхолдерами та передбачає залучення бізнес-медіатора для комунікації та швидкого пошуку конструктивного вирішення конфлікту. У практиці українського бізнесу дедалі частіше починають використовувати бізнес-медіацію в управлінні конфліктами, адже серед її переваг можна визначити наступні: – швидкість та гнучкість у вирішенні конфліктної ситуації; – значно нижча вартість у порівнянні з вартістю арбітражу; – збереження конфіденційності; – добровільний характер; – збереження партнерських відносин; – прогнозованість результату [1 с. 64].

Усе більше бізнесів визнають важливість медіації як інструменту для вирішення конфліктів та покращення результатів. Вона може бути використана у всіх аспектах бізнесу, включаючи внутрішні конфлікти між спів-

робітниками, конфлікти з клієнтами, постачальниками або навіть у сфері корпоративного управління. Медіація сприяє побудові спільних рішень та покращенню стосунків між сторонами, що допомагає зміцнити бізнес і забезпечити його успіх.

Основні аспекти впровадження медіації в бізнес:

- Свідомість та навчання. Компанії повинні надати співробітникам інформацію про медіацію та навчити їх основам цього методу вирішення конфліктів.

- Створення медіаційних команд. Формування внутрішніх або залучення зовнішніх медіаційних команд, які будуть відповідати за вирішення конфліктів та сприяти побудові позитивних відносин в організації.

- Інтеграція медіації в корпоративну культуру. Важливо запровадити медіаційні принципи та практики в корпоративну культуру, створюючи атмосферу взаєморозуміння та підтримки.

- Співпраця з зовнішніми медіаторами. У разі потреби компанії можуть співпрацювати з досвідченими зовнішніми медіаторами для вирішення складних конфліктів.

Медіація в бізнесі є потужним інструментом, що сприяє ефективному вирішенню конфліктів та покращенню відносин між співробітниками та партнерами. Впровадження цього підходу може позитивно позначитися на підприємстві, забезпечуючи стале та стабільне функціонування бізнесу в умовах сучасного ринку.

Медіація – це процес вирішення конфлікту за допомогою третьої сторони, незалежного посередника, який допомагає сторонам знайти компроміс та досягти взаємоприйнятної рішення.

Основні принципи на яких базується медіація:

**Добровільність.** Участь в медіації є добровільною, і жодна сторона не може бути змушеною до участі в процесі.

**Конфіденційність.** Інформація, яка розголошується під час медіації, залишається конфіденційною. Це сприяє відкритому обміну думками та позиціями.

**Імпарціальність.** Медіатор є нейтральним по відношенню до сторін конфлікту і не приймає жодної сторони.

**Спрямованість на розв'язання проблеми.** Медіатор допомагає сторонам ідентифікувати та розв'язати основну проблему, що лежить в основі конфлікту.

**Спільне рішення.** Рішення приймається сторонами конфлікту, а не медіатором. Це робить рішення більш прийнятним для всіх сторін.

Потьомкіна Ю.С. вважає, що 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 [3, с. 76].

В бізнесі медіація може використовуватися для вирішення різних видів конфліктів, таких як спори між співробітниками, партнерами, або навіть між компанією і клієнтом.

Процес медіації в бізнесі зазвичай включає такі кроки:

- Вибір медіатора. Сторони обирають спеціаліста в області медіації, який керуватиме процесом.

- Спільна зустріч:

- Сесія ознайомлення. Медіатор зустрічається зі сторонами, ознайомлює їх з процесом медіації та встановлює правила процедури.

- Сесії медіації. Сторони зустрічаються на сесіях медіації, де вони обговорюють свої стурбованості, ідентифікують проблеми та шукають можливі рішення.

- Досягнення компромісу. Медіатор допомагає сторонам знайти компромісне рішення, яке задовольняє обидві сторони.

- Укладання угоди. Якщо сторони досягли узгодження, укладається письмова угода, що фіксує умови домовленостей.

- Виконання угоди. Сторони повинні дотримуватися угоди та реалізувати узгоджені дії.

- Медіація в бізнесі може бути корисною у різних ситуаціях, включаючи:

- Конфлікти між колегами. Колізії між співробітниками можуть призвести до погіршення робочого середовища та зниження продуктивності. Медіатор може допомогти сторонам знайти спільне рішення та відновити співпрацю.

- Спори між партнерами чи акціонерами. У бізнесі часто виникають розбіжності між партнерами чи акціонерами щодо стратегії, фінансів та керівництва. Медіатор може допомогти знайти компроміс та запобігти судовим справам.

- Спори про власність. У ситуаціях, коли є суперечки щодо прав на власність або інтелектуальну власність, медіація може бути ефективним засобом вирішення.

- Конфлікти з клієнтами чи постачальниками. Задоволені клієнти та стабільні постачальники – важливі для успішного бізнесу. Медіація може бути ефективним способом вирішити спори та зберегти важливі бізнес-відносини.

Управлінські конфлікти. Наявність конфліктів на керівницькому рівні може негативно позначитися на всій компанії. Медіатор може допомогти керівникам знайти спільну мову та вирішити свої розбіжності.

Застосування медіації в бізнесі має кілька переваг:

1. Вирішення конфліктів. Однією з основних функцій медіації в бізнесі є вирішення конфліктів. Конфлікти можуть виникати між працівниками, між керівництвом і співробітниками, між партнерами та клієнтами. Медіатор допомагає сторонам розуміти позиції один одного, сприяє активному слуханню та спільному пошуку рішення, яке задовольнило б всіх.

2. Економія часу та ресурсів. Пошук внутрішнього рішення конфлікту або вирішення його у суді може зайняти значну кількість часу і коштів. Медіація дозволяє ефективно і швидко вирішити конфлікт, оскільки вона не потребує складних судових процедур і дозволяє сторонам самостійно контролювати процес.

3. Збереження відносин. Однією з головних переваг медіації є те, що вона допомагає зберегти важливі відносини. У бізнесі важливо підтримувати позитивні стосун-

ки з клієнтами, партнерами та співробітниками. Медіація сприяє вирішенню конфлікту таким чином, що обидві сторони можуть продовжувати співпрацювати після його завершення.

4. Підвищення ефективності команди. Конфлікти в команді можуть серйозно вплинути на її ефективність. Медіація допомагає вирішити розбіжності та покращити взаєморозуміння серед колег, що сприяє збільшенню продуктивності та співпраці.

5. Довіра та конфіденційність. Медіатор гарантує конфіденційність та нейтральність процесу, що сприяє відкритому обговоренню проблем та збереженню довіри між сторонами.

6. Гнучкість та адаптивність. Процес медіації гнучкий та може бути адаптований до конкретних потреб та особливостей конфлікту, надаючи сторонам можливість знайти оптимальне рішення.

7. Довіра та конфіденційність. Медіатор гарантує конфіденційність та нейтральність процесу, що сприяє відкритому обговоренню проблем та збереженню довіри між сторонами.

8. Гнучкість та адаптивність. Процес медіації гнучкий та може бути адаптований до конкретних потреб та особливостей конфлікту, надаючи сторонам можливість знайти оптимальне рішення.

9. Креативні рішення. Медіатор допомагає сторонам вигадати креативні рішення, які можуть бути вигідними для обох сторін.

10. Покращення репутації компанії. Підходячи до конфлікту з відкритістю і бажанням знайти рішення, компанія показує свою готовність вирішувати проблеми та дбати про власну репутацію.

**Висновок.** У підсумку, медіація в бізнесі є важливим інструментом для вирішення конфліктів і покращення співпраці. Вона дозволяє ефективно вирішувати конфлікти, зберігати відносини і зекономити час і ресурси компанії. Розуміння цих ключових аспектів медіації може допомогти компанії використовувати цей інструмент ефективно для досягнення своїх цілей. Бізнеси, які впроваджують медіацію, часто виявляються більш успішними та стійкими в умовах сучасного підприємницького середовища. Дослідження сутності та переваг медіації в бізнесі допомагає краще розуміти, як цей метод може сприяти зменшенню конфліктів та поліпшенню бізнес-процесів у сучасному підприємницькому середовищі.

#### ЛІТЕРАТУРА

11. Копішинська К. Переваги бізнес-медіації як інструменту управління конфліктами в бізнесі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: III Міжнародна науково-практична конференція. 06 грудня 2022. С. 64–65. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/16260>

12. Новосьолов Я.О. Стан та перспективи розвитку бізнес-медіації в Україні. Problems of International, National and Regional Economy. Joint Scientific Journal. Volume: 2 0 2 1. С. 68–74.

13. 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.

14. Тарасова А. Медіація як інструмент корпоративного управління. 21 липня, 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/hr/mediacia-ak-instrument-korporativnogo-upravlinna>