

УДК 346.9: 341.6

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.2.47>

ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ У ВИРІШЕННІ БІЗНЕС-КОНФЛІКТІВ

Харківська К.В.,
*кандидат юридичних наук,
засновник Громадської організації
«Центр дослідження проблем громадської безпеки»,
член Асоціації Правників України*

Харківська К.В. Економічна доцільність застосування медіації у вирішенні бізнес-конфліктів.

У статті досліджується економічна доцільність застосування медіації у вирішенні бізнес-конфліктів у порівнянні з судовим розглядом. Визначено основні переваги застосування медіації для бізнесу: швидкість досягнення результату, збереження ділової репутації, контроль над процесом і результатом, конфіденційність та зменшення негативного впливу на діяльність (уникнення блокування рахунків, зупинення виробництва, арешту майна тощо). Особлива увага приділена економічним аспектам: можливості зниження як прямих, так і непрямих витрат у порівнянні з судовим розглядом.

Окреслено обов'язкові складові, з яких традиційно формується вартість процедури медіації. Встановлено фактори, від яких залежить її вартість, зокрема: кількість медіаторів, які залучаються, та їх досвід; складність справи; обсяг часу, який знадобиться для вирішення конфлікту (проведення медіації); кількість учасників; формат проведення (дистанційно чи безпосередньо). Наведено приклади розрахунку вартості послуг Українського центру медіації та переговорів та Київської Торгово-промислової палати, а також перелік можливих додаткових витрат. Акцентовано увагу на можливості впливу сторін на тривалість медіації, а відповідно й на її вартість.

Проведено порівняльний аналіз вартості медіації та судового розгляду. Розглянуто структуру прямих витрат (судовий збір, оплата професійної правничої допомоги, проведення експертиз, виклик свідків тощо) та непрямих витрат (збитки від простою виробництва, втрата доходів, погіршення репутації, зменшення ринкової вартості бізнесу), які притаманні судовому процесу. Наведено розрахунки судового збору залежно від виду позову та ціни позову відповідно до Закону України «Про судовий збір» і Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік».

З'ясовано, що медіація є економічно вигідним та ефективним інструментом врегулювання бізнес-конфліктів, здатним знизити фінансові, часові та репутаційні втрати сторін. При цьому успішність процедури залежить від професіоналізму медіатора та добросовісності учасників, а також від належного рівня обізнаності бізнес-спільноти про можливості та переваги цього механізму.

Ключові слова: медіація, медіатор, бізнес-конфлікти, судове провадження, витрати, судовий збір.

Kharkivska K.V. The economic feasibility of using mediation in resolving business disputes.

The article examines the economic feasibility of applying mediation in the resolution of business disputes, as compared to litigation. It identifies the principal advantages of mediation for businesses: the speed of achieving results, the preservation of business reputation, greater control over both the process and the outcome, confidentiality, and the mitigation of adverse impacts on ongoing operations (such as the avoidance of bank account freezes, production stoppages, or asset seizures).

Particular attention is paid to the economic dimension - specifically, the potential to reduce both direct and indirect costs relative to court proceedings. The paper outlines the standard components that traditionally form the cost of a mediation procedure and identifies the key factors influencing its price, including: the number and experience of mediators engaged; the complexity of the dispute; the time required to reach a resolution (duration of the mediation process); the number of participants; and the format of the proceedings (remote or in-person). Examples are provided based on the service

fee calculations of the Ukrainian Centre for Mediation and Negotiations and the Kyiv Chamber of Commerce and Industry, along with a list of possible additional expenses. The author also highlights the parties' ability to influence the duration - and consequently the cost - of mediation.

A comparative analysis of the costs of mediation versus litigation is conducted. The structure of direct costs (court fees, professional legal assistance, expert examinations, witness summons, etc.) and indirect costs (losses from production downtime, lost income, reputational damage, depreciation of the business's market value) inherent in court proceedings is considered. Calculations of court fees are presented according to the type and value of the claim, in line with the Law of Ukraine «On Court Fee» and the Law of Ukraine «On the State Budget of Ukraine for 2025».

The findings suggest that mediation is an economically advantageous and efficient instrument for resolving business disputes, capable of reducing the parties' financial, time-related, and reputational losses. However, its success depends on the professionalism of the mediator and the good faith of the participants, as well as on a sufficient level of awareness within the business community regarding the opportunities and benefits offered by this mechanism.

Key words: mediation, mediator, business disputes, litigation, costs, court fee.

Постановка проблеми. Традиційним для України способом вирішення різного роду конфліктів, у тому числі в сфері бізнесу є судовий, тобто шляхом звернення до суду з метою захисту порушених, невизнаних або оспорюваних прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, держави [3]. Це право гарантоване Конституцією України, а саме ст. 55, у якій зазначено, що права і свободи людини і громадянина захищаються судом [4]. Але це є не єдиним способом вирішення спорів. У зазначеній нормі також встановлено, що кожен має право будь-якими не забороненими законом засобами захищати свої права і свободи від порушень і протиправних посягань [4]. Таким альтернативним способом є медіація, яка набула особливої актуальності останнім часом.

Відповідно до п. 4 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про медіацію» медіація це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів [7]. Необхідно звернути увагу, що процедура медіації застосовується не лише до вже наявного спору, а також може бути інструментом профілактики конфліктів у майбутньому. Особливу актуальність це має для сфери бізнесу, де важливим є не лише досягнення позитивного вирішення спору, а й економічна доцільність всієї процедури, збереження репутації, конфіденційність, стабільність, уникнення різного роду впливу (втручання) на діяльність підприємств (наприклад, блокування рахунків, призупинення виробництва, арешт майна тощо), збереження партнерських відносин, наявність контролю над процесом розгляду спору та його результатом та ін.

Поява інституту медіації пов'язана з пошуком більш швидких, гнучких, а також менш витратних, але при цьому ефективних та психологічно комфортних механізмів вирішення конфліктів. Прийняття Закону України «Про медіацію» формально спонукало успішній інтеграції медіації в бізнес середовище, проте важливе значення має не лише правове закріплення, яке вже мало місце, а й формування довіри до інституту медіації та медіаторів, створення програм їх якісної підготовки, а також сприяння обізнаності суб'єктів відповідної діяльності про таку процедуру.

Медіація за своєю сутністю є не лише альтернативним способом вирішення спорів, а й інструментом економічної оптимізації витрат для бізнесу, забезпечуючи швидке фінансово вигідне врегулювання різних видів спорів, що можуть мати місце в цій сфері. Проте для того, щоб підтвердити відповідну тезу, необхідно порівняти витрати, які може понести бізнес у випадку звернення до медіатора, з витратами, притаманними судовому розгляду таких справ.

Стан опрацювання проблематики. Проблеми, пов'язані зі здійсненням процедури медіації, були предметом дослідження таких вчених як: Демченко В., Заверуха О., Кармаза О., Ковальська Н., Кондратова Я., Лєко Б., Махінчук В., Миргород-Карпова В., Мурач Д., Наумик А., Хрмілі О., Часова Т., Шевченко С. та ін. Проте більшість наукових праць розкривають загальні питання доцільності застосування такого способу вирішення конфліктів. У той же час, бізнес-конфлікти є особливою категорією спорів, що характеризується високим рівнем фінансової відповідальності сторін, значним впливом на ділову репутацію та подальшу їх фінансову діяльність. За таких умов економічна доцільність цієї процедури має надзвичайно важливе значення та потребує поглибленого аналізу з урахуванням не лише правових механізмів, але й фінансово-економічних наслідків для бізнесу.

Метою дослідження є аналіз економічної доцільності застосування медіації у вирішенні бізнес-конфліктів у порівнянні з судовим розглядом, із урахуванням прямих та непрямих витрат, часових ресурсів та репутаційних ризиків, що супроводжують кожен із механізмів врегулювання спорів.

Виклад основного матеріалу. Процедура медіації можна поділити на стадії: 1) попередня, або вступна стадія, яка складається з двох етапів: а) підготовчого етапу – медіатор намагається здобути довіру учасників, оцінює їх готовність до медіації, пояснює правила медіації, роз'яснює свою роль у цьому процесі; б) індивідуальні зустрічі – медіатор вивчає позиції учасників конфлікту і забезпечує їх взаємне спілкування, а також на цій стадії встановлюється перший контакт медіатора зі сторонами, підписується згода сторін або контракт на проведення медіації, роз'яснюється суть медіації, правила проведення відповідної процедури; 2) відкриваюча стадія – на цій стадії кожна зі сторін має можливість викласти свої бачення суті спору, а медіатор шляхом постановки питань та узагальнення сприяє з'ясуванню причин конфлікту, працює з емоціями сторін. Після цього теми узгоджуються сторонами переговорного процесу і серед них визначаються спільні та протилежні, встановлюється їх пріоритетність та порядок опрацювання в процесі медіації, визначаються інтереси кожної із сторін. У процесі переговорів за допомогою медіатора сторони сумісно визначають, які з інтересів є спільними, а які підлягають окремому розгляду, тобто здійснюють категоризацію інтересів; 3) середня стадія – медіатор разом зі сторонами спору намагаються знайти спільні шляхи вирішення спору, а етапність цієї стадії полягає у визначенні першочергових питань, з'ясуванні невиявлених інтересів сторін, визначенні спільних засад та інтересів сторін у спорі, обговоренні й пошуку взаємоприйнятних способів вирішення спору. Під час названої стадії сторони висловлюють та записують протягом відведеного медіатором часу будь-які ідеї, навіть, на перший погляд, неймовірні, які мають стосунок до їх проблеми. Після генерування варіантів рішень сторонами здійснюється їх групування у відповідності до тем та груп інтересів; 4) заключна стадія – за умови знаходження спільних варіантів рішень сторони за домовленістю переходять до останньої стадії – складання угоди, яка готується виключно сторонами, містить взаємні поступки та після її остаточного формулювання перевіряється на допустимість, можливість виконання та справедливості і в результаті підписується сторонами [9, с. 12-13; 2, с. 150].

В Україні вартість процедури медіації може суттєво відрізнитися. В першу чергу це залежить від таких факторів, як: кількість медіаторів, які залучаються, та їх досвід; складність справи; обсяг часу, який знадобиться для вирішення конфлікту (проведення медіації); кількість учасників; формат проведення (дистанційно чи безпосередньо) та ін. Крім того, деякі медіатори визначають вартість своїх послуг, виходячи з часу, який буде витрачено для всієї процедури (погодинно), а деякі мають фіксовану ціну. Тому вивести конкретну вартість медіації не є можливим, як і вартості судового розгляду у зв'язку з наявністю залежності від певних факторів (ціна позову, прожитковий мінімум для працездатних осіб на певну дату). Водночас можна окреслити обов'язкові складові, з яких традиційно й формується вартість, що дозволить проаналізувати економічну доцільність медіації та порівняти з судовими витратами.

Загальна вартість всієї процедури медіації складається з вартості послуг відповідної юридичної особи, що забезпечує надання послуги з медіації, гонорару медіатору, а також додаткових витрат, які можуть мати місце. Наприклад, Український центр медіації та переговорів на своєму офіційному сайті зазначає таку вартість послуг: 1) попередня телефонна консультація з координатором УЦМ з питань сутності послуги і умов проведення медіації або обрання іншого ефективного для вирішення спору способу вирішення складної ситуації – безкоштовно; 2) базова платна консультація – координаційна зустріч, проводиться з кожною стороною окремо і зазвичай триває 1-2 години для формування тем для обговорення на медіації – від 100 дол./год. 3) проведення медіації – вартість залежить від виду спору: а) внутрішньо-організаційні спори – 1000 євро (еквівалент у Національній валюті) в день (7 годин робочого часу) або 150 євро/год (еквівалент у Національній валюті) за перші 1-6 год процесу та 170 євро/год з 7-ої години процесу; б) комерційні спори – 250 євро за годину (еквівалент в Національній валюті) 0,75% ціни спору, але не менше 20 тис. грн./день. В останньому випадку також додатково оплачується вартість роботи (2 години) медіатора з підготовки до розгляду справи загальною вартістю 7000 грн [1].

Вартість надання послуг в Київській Торгово-промисловій палаті (Центр медіації КТПП) визначена в Положенні «Про вартість надання інформаційно-консультаційних послуг (проведення Процедури медіації) в Київській Торгово-промисловій палаті (КТПП)». Зокрема, в цьому Поло-

женні визначено, що вартість підготовки до медіації, координаційно-організаційна робота, попередні зустрічі зі сторонами медіації складають не менше 2000 гривень (без ПДВ). медіаційна сесія (індивідуальна та спільна зустріч із сторонами) тривалістю до 6 годин – не менше 6500 гривень (без ПДВ). У випадку, якщо медіаційна сесія (індивідуальна та спільна зустріч із сторонами) триває більше 6 годин – не менше 900 гривень (без ПДВ) за кожен годину після шостої години роботи. Вартість однієї години медіаційної сесії, що триває після шостої години роботи, не може бути більшою ніж 6000 гривень. Крім того, зазначено граничну вартість, що сплачується сторонами медіації за медіаційну сесію тривалістю до 6 годин – не більше ніж 60000 гривень [5].

До загальної вартості медіації також можуть включатися такі витрати як гонорар медіатору та додаткові витрати. Гонорар медіатора – це кошти, які надаються медіатору як винагорода за проведення процедури медіації, а також інших дій щодо підготовки до проведення такої процедури. Крім того, іноді передбачено також гонорар успіху при досягненні домовленостей, що задовольняють клієнта, який вернувся до відповідного медіатора. Як додаткові витрати можуть бути: 1) відшкодування вартості проїзду медіатора до місця проведення медіації; 2) проживання та харчування медіатора; 3) оренда приміщення, де бути проводиться медіація; 4) ксерокопювання, зв'язок, поштові відправлення, послуги кур'єрської служби; 5) залучення перекладача або вартість перекладу документів; 6) нотаріальні послуги тощо.

Необхідно звернути увагу, що у разі відмови хоча б однієї із сторін медіації або медіатора (медіаторів) від участі в медіації, медіація припиняється (ст. 17 Закону України «Про медіацію») [7], що підкреслює добровільність проведення цієї процедури, а також можливість впливу на її тривалість, а відповідно й вартість. Крім того, враховуючи що зазвичай сторони оплачують вартість послуг у рівних частках (хоча можуть бути й інші домовленості між учасниками відповідного спору), сторони здатні контролювати межі свого бюджету.

Вартість розгляду справи у суді можна поділити на прямі та непрямі витрати. Прямі витрати передбачені ст. 123 ГПК, у якій зазначено, що судові витрати складаються з судового збору та витрат, пов'язаних з розглядом справи [3]. Розмір судового збору, порядок його сплати, повернення і звільнення від сплати встановлюються Законом України «Про судовий збір». Згідно зі ст. 4 цього Закону судовий збір справляється у відповідному розмірі від прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом на 1 січня календарного року, в якому відповідна заява або скарга подається до суду, – у відсотковому співвідношенні до ціни позову та у фіксованому розмірі. Наприклад, за подання до суду позовної заяви майнового характеру, яка подана юридичною особою – необхідно сплатити 1,5 відсотка ціни позову, але не менше 1 розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб і не більше 350 розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб. За подання до суду позовної заяви немайнового характеру, яка подана юридичною особою або фізичною особою-підприємцем – 1 розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб. Для позовної заяви про захист ділової репутації юридичної особи, а саме: позовної заяви немайнового характеру вартість складатиме 0,4 розміра прожиткового мінімуму для працездатних осіб; позовної заяви про відшкодування моральної шкоди – 1,5 відсотка ціни позову, але не менше 1 розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб [8]. При цьому, ціна позову визначається: 1) у позовах про стягнення грошових коштів – сумою, яка стягується, або сумою, оспорюваною за виконавчим чи іншим документом, за яким стягнення провадиться у безспірному (безакцептному) порядку; 2) у позовах про визнання права власності на майно або його витребування – вартістю майна; 3) у позовах, які складаються з кількох самостійних вимог, – загальною сумою всіх вимог (ст. 163 ГПК) [3].

Відповідно до ст. 7 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік», з 1 січня 2025 року прожитковий мінімум для працездатних осіб устанавлюється в розмірі 3028 гривень [6]. Тобто, за подання до суду позовної заяви майнового характеру, яка подана юридичною особою необхідно буде сплатити від 3028 гривень до 1059800 гривень. А у разі подання до суду позовної заяви немайнового характеру судовий збір буде складати 3028 гривень. Судовий збір за захист ділової репутації обійдеться 1211,20 гривень. Враховуючи, що ціна позову у сфері бізнес-конфліктів може сягати значної суми, лише вартість судового збору може перевищити вартість процедури медіації у декілька разів.

Судовий збір є одним з елементів загальної вартості судового процесу. До такої суми також ще додаються витрати, пов'язані з розглядом справи, а саме: 1) витрати на професійну правничу допомогу; 2) витрати, пов'язані із залученням свідків, спеціалістів, перекладачів, експертів та про-

веденням експертизи; 3) витрати, пов'язані з витребуванням доказів, проведенням огляду доказів за їх місцезнаходженням, забезпеченням доказів; 4) витрати, пов'язані з вчиненням інших процесуальних дій, необхідних для розгляду справи або підготовки до її розгляду [3]. Зокрема, вартість адвокатських послуг в Україні, особливо в господарських справах, визначається погодинно, а також в залежності від необхідності оформлення певних документів, безпосередньої участі у суді, формування доказової бази тощо. З урахуванням того, що судовий процес може тривати роками, вартість може досягати значної суми. У деяких випадках адвокати також беруть відсоток від суми позову, що збільшує витрати на відповідні послуги. Витрати, пов'язані із залученням спеціалістів, перекладачів, свідків, експертів та проведенням експертизи також збільшують вартість розгляду спору у суді. Зокрема, свідку у зв'язку з викликом до суду відшкодовуються витрати, що пов'язані з переїздом до іншого населеного пункту та наймом житла, а також виплачується компенсація за втрачений заробіток чи відрив від звичайних занять (ст. 127 ГПК) [3]. У разі призначення судових експертиз, залучення експертів та спеціалістів необхідною є оплата виконаної ними роботи. Наприклад, отримання висновку судово-економічної експертизи буде коштувати орієнтовно від 30000 гривень; експертиза з питань землеустрою – від 25000 гривень; експертиза об'єктів інтелектуальної власності – від 30000 гривень. Збільшення кількості об'єктів для дослідження, а також кількості необхідних для вирішення питань збільшить вартість відповідних експертиз.

Значну частину вартості судового розгляду спору можуть складати непрямі витрати. В першу чергу, мова йде про ризик збільшення вартості шляхом накладення арешту на майно, грошові кошти підприємства, заборони вчиняти дії щодо предмета спору або здійснювати платежі, або передавати майно відповідачеві, що у свою чергу унеможлиблює ведення бізнесу, та може призвести до повного його зупинення. З таких обставин відповідна сторона буде змушена нести витрати, пов'язані з простоем виробництва (торгівлі тощо), зберіганням продукції (товару), утриманням працівників, сплатою всіх обов'язкових платежів (оренда, комунальні платежі, відсотки за кредитами тощо). При цьому необхідно звернути увагу на можливу відсутність будь-яких доходів. Наприклад, арешт рахунків навіть на декілька місяців здатний зупинити виконання контрактів, призвести до штрафів і втрати клієнтів, а отже — до суттєвого зниження фінансових показників компанії.

Не менш вагомими є також витрати, що пов'язані з тривалістю судового розгляду, а також втраченою потенційних доходів у зв'язку з неможливістю здійснення відповідної діяльності та укладання нових угод тощо. Наявність судового розгляду також може вплинути й на репутацію бізнесу, що може призвести не тільки до зниження доходів, зменшення привабливості для потенційних партнерів, а також й до зниження ринкової вартості самого бізнесу (компанії).

Висновки. У зв'язку з тим, що для бізнес-конфліктів є пріоритетним швидкість, економічна вигідність та конфіденційність медіація є результативним способом вирішення спору, але не універсальним. Зокрема, медіація не буде доцільною у випадку, коли одна зі сторін діє недобросовісно, зловживає процесом. Тому важливе значення має обрання професійного медіатора з високим рівнем знань та досвіду, який здатний ще на етапі попередньої оцінки перспектив медіації врахувати не тільки економічні, а й поведінкові фактори.

Таким чином, медіація як ефективний інструмент вирішення бізнес-конфліктів є економічно вигідною процедурою порівняно з судовим розглядом відповідних справ. Важливою перевагою медіації з економічної точки зору є здатність зменшити не лише прямі, а й непрямі витрати. При цьому такі витрати є прогнозованими та контрольованими самими сторонами конфлікту. Гнучкість всього процесу та конфіденційність надає можливість уникнути непередбачених витрат та ризиків, притаманних судовому провадженню, уникнути репутаційних ризиків та зберегти партнерські відносини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вартість послуг. Офіційний сайт Українського центру медіації та переговорів. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/vrehuliuvannia-sporiv/posluhy-z-mediatsii/vartist-posluh> (дата звернення: 10.08.2025).
2. Гальченко С.О., Зленко О.О., Терещенко Д.О. Переваги та недоліки медіаційних процедур у вирішенні цивільних справ в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 11. С. 149–152.

3. Господарський процесуальний кодекс України: Закон України від 06.11.1991 № 1798-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (дата звернення: 14.08.2025).
4. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.08.2025).
5. Положення «Про вартість надання інформаційно-консультаційних послуг (проведення Процедури медіації) в Київській Торгово-промисловій палаті (КТПП)». Офіційний сайт Центру медіації КТПП. URL: <https://cutt.ly/trG64Vdp> (дата звернення: 12.08.2025).
6. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 19.11.2024 № 4059-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (дата звернення: 07.08.2025).
7. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 № 1875-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 10.08.2025).
8. Про судовий збір: Закон України від 08.07.2011 № 3674-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3674-17#Text> (дата звернення: 10.08.2025).
9. Резнікова В.В. Медіація (посередництво) як спосіб вирішення господарських спорів. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Серія Юридичні науки*. 2012. Вип. 90. С. 10–15.