

РОЗДІЛ 2

КОНСТИТУЦІЙНЕ ПРАВО; МУНІЦИПАЛЬНЕ ПРАВО

УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-7/3>

МЕДІАЦІЯ ТА ПЕРЕГОВОРНІ ТЕХНІКИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПРАВОВОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ МІНІМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ РИЗИКІВ

MEDIATION AND NEGOTIATION TECHNIQUES AS INSTRUMENTS OF LEGAL SECURITY IN BUSINESS: CURRENT TRENDS AND LEGAL ASPECTS OF MINIMIZING CORPORATE RISKS

Бардадим Е.М., студентка I курсу магістратури юридичного факультету
Запорізький національний університет

Титаренко М.В., PhD,
доцент кафедри конституційного та адміністративного права
Запорізький національний університет

У статті розглядаються сучасні тенденції застосування медіації та переговорних технік як ефективних інструментів правової безпеки бізнесу в Україні. Аналізується зростаюча роль альтернативного вирішення спорів у корпоративному середовищі, що дозволяє мінімізувати юридичні ризики, знизити судові витрати та зберегти ділові відносини між партнерами. Особливу увагу приділено нормативно-правовому регулюванню медіації, зокрема впливу Сінгапурської конвенції, а також сучасним моделям комбінованих процедур медіації та арбітражу. Запропоновано новітні переговорні техніки, що враховують юридичну природу конфлікту та психологічні особливості учасників, спрямовані на досягнення збалансованих рішень і підвищення правової стабільності бізнесу. Результати дослідження підтверджують, що медіація та переговорні стратегії є ключовими елементами системного управління корпоративними ризиками в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: медіація, переговорні техніки, правова безпека бізнесу, корпоративні ризики, альтернативне вирішення спорів, Сінгапурська конвенція, арбітраж, корпоративне право, юридичні інструменти, управління конфліктами.

The article examines current trends in the use of mediation and negotiation techniques as effective instruments of legal security in business in Ukraine. It analyzes the growing role of alternative dispute resolution in the corporate environment, which helps minimize legal risks, reduce litigation costs, and preserve business relationships between partners. Special attention is given to the legal regulation of mediation, including the impact of the Singapore Convention, as well as modern models of combined mediation and arbitration procedures. The article proposes innovative negotiation techniques that consider the legal nature of conflicts and psychological characteristics of participants, aimed at achieving balanced solutions and enhancing legal stability in business. The research findings confirm that mediation and negotiation strategies are key elements of systemic corporate risk management amid current economic challenges.

Key words: mediation, negotiation techniques, legal security of business, corporate risks, alternative dispute resolution, Singapore Convention, arbitration, corporate law, legal instruments, conflict management.

Вступ. Актуальність. У сучасних умовах розвитку бізнесу в Україні, питання мінімізації корпоративних ризиків набуває особливої актуальності. Згідно з даними Касаційного господарського суду України, у 2024 році обсяг звернень із корпоративних спорів зріс на 32%, а загальна кількість справ – на 12,2% [1]. Традиційні судові процедури часто є тривалими, затратними та не завжди ефективними для регулювання комерційних спорів. У цьому контексті медіація та переговорні техніки виступають як альтернативні інструменти, що дозволяють забезпечити правову безпеку бізнесу, скоротити витрати часу та ресурсів, а також зберегти ділові відносини між сторонами. Проблема виникає у недостатньому вивченні та впровадженні цих інструментів у правову практику України, а також у необхідності адаптації їх до сучасних юридичних викликів та корпоративних ризиків.

Метою дослідження є аналіз ролі медіації та переговорних технік у підвищенні правової безпеки бізнесу, порівняти ефективність альтернативного вирішення спорів (ADR) із судовими процедурами та розробити практичні рекомендації для впровадження в корпоративному середовищі. **Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що виникають в процесі використання медіації та переговорних технік для забезпечення правової безпеки бізнесу. **Предметом дослідження** є медіація та переговорні техніки як інструменти правової безпеки бізнесу:

сучасні тенденції та юридичні аспекти мінімізації корпоративних ризиків. **Методологічну основу** роботи формують загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, серед яких: діалектичний, синтез, аналіз, порівняння, логічний, статистичний, моделювання тощо.

Стан дослідження проблематики. Сучасний міжнародний і вітчизняний досвід підтверджує важливість альтернативних методів регулювання спорів поряд із системою правосуддя. Однією з найпоширеніших форм альтернативного регулювання є медіація, яка передбачає залучення нейтрального посередника, що дозволяє задовольнити інтереси обох учасників спору. Серед українських дослідників, які вивчають медіацію як соціальний процес, виділяється О. Ю. Голуб, Н. І. Башмакова, Р. Гаврилюк та О. Кірдан. Як корпоративний юридичний інститут, медіацію досліджують О. Белінська, Н. Бондаренко-Зелінська, В. Піддубна, Г.О. Ульянова, Н. Калініна та М. Оліферовський. Серед міжнародних дослідників, які зробили вагомий внесок у вивчення медіації як соціального процесу та юридичного інституту, варто згадати Джон Аргіс, Кетрін Бернанд, Сунадро Сунадро, Ханс Бесемер, Будіаді Віджая, Лоренс Боуль, Рахматові Мейта Октовані, Марк Пель, Ма Ін, Девід Хе Річбелл, Гашоу Авоке Тікуе, Емілія Тейлор, Шань, Мухаммад Саїд, Андреас Троссен, Ганс Шварц, Мухаммад Хелмі та Раджаманським Рамалінгам, які спеціалізуються на різних аспектах медіації в бізнесі,

комерційному праві, психології та міжнародному правовому регулюванню.

Основний зміст. Альтернативне вирішення спорів (ADR) охоплює низку процедур, що дозволяють сторонам врегулювати суперечності без звернення до традиційного судочинства. До ключових форм ADR належать переговори, медіація та арбітраж. Переговори – найменш формалізований механізм, за якого сторони безпосередньо шукають рішення. Медіація передбачає залучення нейтрального посередника-медіатора, який сприяє конструктивному діалогу, але не приймає рішення за сторони. Арбітраж, натомість, – це більш формалізована процедура, під час якої незалежний арбітр ухвалює обов'язкове для виконання рішення.

Окрім базових форм, існують також гібридні (наприклад, медіація-арбітраж), дорадчі та консультативні процедури, які поєднують елементи різних підходів. Залежно від ступеня формалізації та ролі третьої сторони, ADR-процедури можуть набувати квазісудового, консенсального, дорадчого або змішаного характеру. Вибір конкретного способу вирішення спору залежить від природи конфлікту та інтересів його учасників. Застосування ADR сприяє зниженню витрат, збереженню конфіденційності та часу, а також підтриманню ділових відносин [2].

Альтернативні способи вирішення спорів мають низку переваг: неформальність, оперативність, добровільність, залучення безпосередніх учасників, спрощені процедури, конфіденційність і зниження фінансових витрат у порівнянні з судовими процесами. Вони сприяють розвантаженню судової системи, підвищенню доступу до правосуддя та збереженню репутації бізнесу.

Світова практика переконливо демонструє ефективність позасудового врегулювання спорів: понад 90% комерційних конфліктів вирішуються в досудовому порядку. За результатами низки міжнародних досліджень, саме медіація відіграє ключову роль у цьому процесі: у близько 70% випадків вона завершується досягненням згоди, яка добровільно виконується сторонами без потреби у подальшому судовому розгляді. Це підтверджує високу ефективність медіації як альтернативного механізму вирішення спорів порівняно із традиційними судовими процедурами, що часто є довготривалими, витратними й мають нижчий рівень фактичного виконання рішень [с. 49, 3].

Згідно зі Звітом Gitnux за 2025 рік, медіація демонструє вражаючі показники результативності: 70–80% справ, які потрапляють у процедуру медіації, успішно вирішуються, при цьому 85% спорів не доходять до суду, а 90% учасників зазначають, що задоволені процесом. У комерційній сфері медіація дає змогу врегулювати спір у середньому за 6 місяців, тоді як традиційне судове провадження може тривати 2–3 роки. Окрім того, судові витрати зменшуються на 60–70%, і понад 80% сторін вважають медіацію економічно вигіднішою альтернативою. Медіація активно використовується у понад 100 країнах світу, зокрема у комерційних (50%), сімейних (25%) і трудових (15%) спорах, що свідчить про її визнання як ефективного інструменту забезпечення правової безпеки бізнесу [4].

Відповідно до аналізу Вікторії Піддубної, медіація у корпоративних спорах набуває дедалі більшої актуальності на тлі законодавчих змін у сфері корпоративного права та реформи судової системи в Україні. Дослідниця обґрунтовує, що чинне законодавство (зокрема, Закон України «Про медіацію») формує рамкову основу для застосування альтернативних способів вирішення конфліктів, у тому числі й у корпоративному середовищі. Медіація, за Піддубною, є структурованою, добровільною та конфіденційною процедурою, яка дозволяє врегулювати спори за допомогою нейтрального посередника, що особливо важливо в випадках, коли сторони прагнуть зберегти ділові відносини чи уникнути репутаційних втрат [5].

У корпоративному контексті медіація та переговорні техніки виступають не лише засобом вирішення суперечок, а й ключовим елементом правової безпеки бізнесу. Їх своєчасне застосування дає змогу уникати судових витрат, зберігати партнерські зв'язки, забезпечувати гнучкість рішень, які враховують інтереси обох сторін. Зокрема, для середнього і великого бізнесу, де репутаційні ризики та втрата клієнтів через публічний конфлікт можуть мати критичні наслідки, медіація виступає ефективною стратегією управління конфліктами.

Галина Ульянова акцентує увагу на міжнародно-правовому вимірі розвитку медіації. Україна підписала Сінгапурську конвенцію про медіацію 7 серпня 2019 року, що стало вагомим кроком у міжнародному регулюванні цього механізму. Конвенція передбачає, що міжнародні угоди, укладені за результатами медіації, мають юридичну силу та можуть бути виконані в країнах, які її ратифікували. Це створює сприятливі умови для розвитку медіації у міжнародних комерційних спорах [6].

Таким чином, транснаціональний бізнес, експортно-орієнтовані підприємства та міжнародні компанії, що працюють в Україні, отримують новий рівень захисту при вирішенні контрактних конфліктів. Використання медіації дозволяє зменшити витрати на юридичні послуги, пришвидшити врегулювання спору, уникнути тривалих арбітражних процедур. Водночас, як зазначає Ульянова, для ефективного впровадження положень Сінгапурської конвенції в Україні необхідне доопрацювання механізму виконання медіаційних угод та чітке визначення ролі судів у підтримці процедури.

Крім того, в Україні поступово розвивається практика використання комбінованих процедур медіації та арбітражу для вирішення міжнародних комерційних спорів. Зокрема, Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торгово-промисловій палаті України (МКАС) запровадив регламенти для двох моделей таких процедур: «медіація-арбітраж» та «арбітраж-медіація-арбітраж» [5]. Ці моделі дозволяють сторонам спочатку спробувати врегулювати спір за допомогою медіації, а в разі недосягнення згоди – перейти до арбітражу. Така гнучкість є вкрай важливою для бізнесу, оскільки дозволяє адаптувати правові інструменти під конкретну ситуацію, динаміку ринку та специфіку господарської діяльності.

Особливу увагу дослідники приділяють ціннісним засадам медіації. Так, Руслана Гаврилук і Петро Пацурківський підкреслюють, що гуманізм є системоутворюючою властивістю медіації, яка визначає її природу як окремого суспільного інституту. На думку науковців, гуманістичність виступає тією фундаментальною основою, що дозволяє медіації не втрачати своєї сутності, зберігати автономність та залишатися ефективним інструментом у процесі еволюції правового регулювання конфліктів [7].

У бізнес-середовищі гуманістична складова медіації реалізується через побудову довіри між сторонами, зменшення емоційного напруження в конфлікті, стимулювання конструктивного діалогу. Це, у свою чергу, відкриває можливість для довгострокового партнерства, навіть після врегулювання конфлікту. Таким чином, медіація та переговорні техніки виступають не лише способом вирішення спору, а й інструментом збереження капіталу, комерційної цілісності та правової стабільності підприємства.

У сучасних умовах турбулентного економічного середовища, воєнного стану та міжнародної інтеграції, здатність бізнесу швидко й безпечно врегулювати правові спори набуває вирішального значення. Застосування професійних переговорних технік, стратегій активного слухання, аналізу інтересів дозволяє підвищити прогнозованість корпоративних рішень та запобігти ескаляції внутрішніх і зовнішніх конфліктів. Це підтверджує актуальність розгляду медіації як одного з ключових юридичних інструментів управління корпоративними ризиками та зміцнення правової безпеки бізнесу.

У межах цього дослідження авторами запропоновано підходи до переговорного процесу в корпоративному середовищі, спрямований на мінімізацію правових ризиків та зміцнення правової безпеки бізнесу. Розроблені переговорні техніки можуть бути впроваджені у внутрішньо корпоративні та міжорганізаційні комунікації. Вони враховують як юридичну природу конфлікту, так і психологічні особливості учасників переговорів, дозволяючи досягати балансу інтересів та зберігати ділові відносини.

Пропонуються такі новітні переговорні техніки:

– Техніка «Трирівневої позиції»

Суть: базується на одночасному аналізі переговорної ситуації з трьох перспектив:

– інтереси власної компанії,

– мотивація контрагента,

– нейтральна точка зору стороннього експерта або юриста.

Мета: уникнути юридичних протиріч, сформулювати збалансовані та прийнятні для обох сторін рішення, що враховують усі ризики.

– Метод «Зони гнучкої домовленості» (ЗГД)

Суть: полягає у попередньому визначенні діапазону прийнятних умов співпраці (від мінімального до ідеального результату).

Мета: спростити процес досягнення компромісу, пришвидшити укладення угод і знизити ймовірність судових спорів через завищені або розмиті очікування.

– Техніка «Контроль точки тиші»

Суть: передбачає свідоме введення короткої паузи після озвучення юридично або репутаційно значущого аргументу.

Мета: дати сторонам простір для рефлексії, зменшити імпульсивність у відповідях, підвищити усвідомленість і точність наступних рішень.

– Техніка «Правового резюме»

Суть: кожен змістовний етап переговорів завершується коротким юридичним підсумком або спільною фіксацією узгоджених позицій.

Мета: унеможливити розходження в тлумаченні домовленостей, знизити ризик маніпуляцій та посилити юридичну визначеність перемовин.

– Техніка «Багаторівнева згода»

Суть: встановлює багатоступеневий процес погодження ключових рішень:

(1) усне обговорення,

(2) попередня фіксація домовленостей (електронна пошта, протокол),

(3) остаточна юридична експертиза.

Мета: знизити ймовірність оскарження домовленостей, забезпечити прозорість та правову стійкість угоди.

– Техніка «Мапування конфлікту»

Суть: на старті переговорного процесу сторони спільно ідентифікують потенційно конфліктогенні зони у співпраці та фіксують алгоритм дій на випадок загострення: призначення контактних осіб, визначення процедур ескалації, юридичні сценарії.

Мета: знизити витрати та втрати у разі виникнення спору, створити прогнозований та стабільний механізм реагування.

– Техніка «Корпоративний нотатник»

Суть: навіть найдрібніші усні домовленості одразу фіксуються письмово – у внутрішньому журналі, службовій записці або у вигляді електронного листування.

Мета: уникнути втрати критичних деталей, зменшити ризик перекручення інформації та забезпечити доказову базу для юридичного захисту.

Висновки. Так, медіація та переговорні техніки є не просто альтернативою традиційним способам вирішення спорів – вони трансформуються у повноцінні інструменти правової безпеки бізнесу, здатні запобігати конфліктам ще на стадії їх виникнення. У сучасному корпоративному середовищі, особливо в умовах зростання правових ризиків, економічної турбулентності та посиленої відповідальності за управлінські рішення, саме ці підходи демонструють високу ефективність і гнучкість.

Таким чином, ці стратегії слід розглядати не лише як інструменти реагування на конфлікти, а як системний елемент управління корпоративною правовою безпекою. Їх розвиток, нормативне закріплення та інтеграція в управлінські процеси підприємств – це ключ до сталого розвитку бізнесу в умовах юридичної невизначеності та глобальних викликів. Успішна реалізація цих підходів можлива за умови професійної підготовки кадрів, підвищення правової культури та створення сприятливого середовища для альтернативного врегулювання спорів як у національному, так і в міжнародному вимірі.

ЛІТЕРАТУРА

1. У КГС ВС підбили підсумки роботи за 2024 рік. Судова влада України. 2025. 10 лютого (17:32). URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1753202> (ост. перегляд: 25 травня 2025).
2. Швецова Л. Альтернативні способи вирішення спорів. *Вісник НААУ*. 2025. № 1–2 (98). С. 57–65.
3. Гаро Г., Зернова А., Єременко Г., Коваль Р. *Адвокат та медіація*. Харків : Фактор-Медіа, 2022. 112 с.
4. Lindner Y. Mediation Statistics. Gitnux. 29 квітня 2025. URL: https://gitnux.org/mediation-statistics/?utm_source=chatgpt.com (ост. перегляд: 25 травня 2025).
5. Піддубна В. Ф. Медіація в корпоративних спорах як альтернативний спосіб вирішення конфлікту / за ред. J. Mrozek, O. Koval, K. Ziolkowska. *Communication as a Factor of Transparency of Social Interaction: Psychological, Historical, Legal, Economic and Political Dimensions*. Eik, 2022. С. 203–210.
6. Ульянова Г. О. Медіація у міжнародних комерційних спорах в Україні: правові аспекти та перспективи. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. С. 1–6. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1657> (ост. перегляд: 25 травня 2025).
7. Гаврилюк Р., Пацурківський П. Гуманізм як ціннісна парадигма медіації. *Медіація UA : нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах : колективна монографія партнерів проекту Erasmus+ «Медіація : Навчання та трансформація суспільства» / за ред. О. А. Седашової, О. М. Карпової*. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. С. 43–67.