

Розділ 6

Медіаційна процедура

Медіація є структурованою процедурою. Наявність чіткої послідовності проходження стадій медіації є тим, що відрізняє медіацію від звичайних переговорів. Стадійний характер процедури медіації дає можливість її сторонам з допомогою медіатора опрацювати усі розбіжності, які лежать в основі конфлікту, та знайти оптимальне рішення проблемної ситуації. У зв'язку з цим знання стадій медіації та їх змісту, а також набуття умінь проведення сторін медіації через її процедуру є важливим як для медіатора, так і для супроводжуючого медіацію юриста.

6.1. Загальна характеристика медіаційної процедури

Процедура медіації, як правило, не регламентується нормативно-правовими актами, але при тому вона є цілісною, чітко структурованою та водночас гнучкою.

Цілісність процедури медіації полягає в тому, що вона є системою взаємопов'язаних елементів, які у своїй сукупності створюють механізм оптимального ненасильницького розв'язання конфлікту, вигідного усім його учасникам.

Структурованість процедури медіації означає, що вона включає декілька послідовних етапів (стадій, фаз): премедіацію, підготовчу стадію, збір інформації та визначення тем для обговорення, робота з інтересами та потребами сторін, пошук варіантів рішення, оцінка варіантів рішення тощо. Кількість, назва та змістовне наповнення стадій можуть відрізнятися залежно від виду медіації, концепції медіаторської школи, яка здійснювала підготовку медіатора, об'єднання медіаторів, до якого входить медіатор, та його власного стилю, досвіду та методики роботи.

У світі відсутній уніфікований підхід до визначення структури процедури медіації. Різні школи медіації використовують різні підходи. Це можна пояснити тим, що формалізація та теоретизація медіаційної процедури суперечать самій природі медіації, яка є гнучким процесом. Внаслідок цього та сама стадія медіації може в одних публікаціях іменуватися, наприклад, премедіацією, в той час як в інших – попередньою фазою. Окрім того, велика фаза дослідження (за визначенням певних авторів) може бути розбита іншими дослідниками на декілька окремих стадій (збір інформації, робота з інтересами тощо), що не мають спільної назви.

Незалежно від назви алгоритм кроків є однаковим. Відповідно, в тексті цього підручника зустрічаються різні підходи до визначення, найменування та змістовного наповнення різних складових медіаційної процедури.

Гнучкість процедури медіації полягає в тому, що її компоненти та етапи, стиль та методика проведення медіатором легко можуть бути підлаштовані під потреби оптимального розв'язання конфлікту. Зокрема до медіації можуть залучатися особи, думки та підтримка яких є важливими для сторони медіації. В цьому відмінність медіації від формального судового або іншого юрисдикційного процесу, де коло учасників строго обмежено. Медіація як процедура може носити дискретний характер, з перервами між сесіями, з сепаратними зустрічами медіатора зі сторонами, з можливістю повернутися на попередню стадію, якщо у процесі медіації сторони з'ясували, що не вичерпали «порядок денний» попередньої стадії.

Отже, алгоритм проведення медіації включає кілька етапів (фаз, стадій):

Підготовка до медіації (премедіація, попередня фаза) – робота з налагодження контактів зі сторонами, організація простору для проведення медіації. Формат сімейної медіації передбачає також проведення попередніх сепаратних зустрічей зі сторонами спору (по черзі з кожною стороною спору окремо), протягом яких медіатор роз'яснює сторонам сутність медіації та проводить попередній аналіз конфлікту.

Зустрічі сторін та медіатора (фаза дослідження). Власне медіація складається із серії зустрічей сторін за участі та підтримки медіатора. Перша зустріч розпочинається зі вступного слова медіатора. Медіатор знайомить учасників з процедурою медіації, її принципами та правилами, встановлює разом зі сторонами зручний для них порядок проведення медіації, відповідає на запитання сторін.

Далі медіатор пропонує сторонам розповісти про ситуацію, яка склалася. Цей етап є базовим у побудові діалогу між сторонами. Завданням етапу є надати сторонам можливість щиро і повно висловитися стосовно конфліктної ситуації та їх ставлення до неї. Медіатор допомагає сторонам почути та зрозуміти одна одну й тим самим спрямовує сторони на формулювання важливих для них питань. Так відбувається збирання тем для обговорення сторонами медіації.

У подальшому медіатор працює разом зі сторонами на виявлення їх справжніх інтересів і потреб – того, що насправді є для них важливим. Медіатор за допомогою уточнюючих запитань та перефразувань допомагає сторонам розпізнати власні інтереси і потреби, які можуть ховатися за їх позиціями. Він формулює інтереси та потреби сторін у позитивному дусі, як відкриті та прийнятні для обговорення з обох сторін. Виявлення спільних інтересів та потреб є найефективнішим кроком на шляху до порозуміння сторін та вироблення ними рішення, яке задовольнятиме їх найоптимальніше.

Робота медіатора зі сторонами відбувається в формі індивідуальних чи спільних зустрічей.

Пошук варіантів вирішення конфліктної ситуації (фаза дослідження) спрямований на пошук найбільш ефективного способу вирішення спірних питань. Медіатор використовує навички управління процесом для того, щоб сторони висловили всі можливі варіанти вирішення спору.

Під час *оцінки варіантів вирішення спору (фаза торгів)* медіатор постановкою питань допомагає сторонам обрати серед численних варіантів найоптимальніше рішення та перевірити його реалістичність, у тому числі – з юридичної точки зору.

На цьому етапі для перевірки реалістичності угоди може бути доцільним залучення експертів (юристів, психологів, архітекторів, інженерів тощо). Особливо це корисно, коли в результаті угоди підготовлені документи підлягають державній реєстрації, або сторони мають звернутися до суду (наприклад, у разі розірвання шлюбу подружжя, яке має неповнолітніх дітей).

Прийняття рішення та оформлення домовленостей (завершальна фаза). Угода за результатами медіації повинна містити чіткий план виходу з конфліктної ситуації з указаними часовими рамками та розподілом прав, обов'язків та відповідальності між сторонами медіації.

У підсумку медіації може бути укладено й інший правовий договір, в якому визначаються права та обов'язки учасників, щодо окремих питань з яких досягнуто домовленість (наприклад, нотаріально посвідчений договір дарування майна).

У разі наявного судового провадження за підсумками медіації може бути складено проект мирової угоди, в якій викладено всі досягнуті сторонами домовленості, що стосуються предмету позову.

З огляду на те, що термінологія у сфері медіації здебільшого запозичена із англійської іноземної практики, підходи до застосування тих чи інших українських термінів різняться, водночас вважаємо оптимальним варіантом виділяти наступні види договірних конструкцій, які опосередковують процедуру медіації: медіаційне застереження (англ. *a mediation clause*); договір про проведення медіації (англ. *a mediation agreement, a contract to mediate*); угода за результатами медіації (*a mediated settlement agreement*). У зв'язку з відсутністю правового регулювання медіації та, як наслідок, термінологічної узгодженості щодо назв угод, які укладаються сторонами в процесі медіації, в Україні для позначення угод, досягнутих *за результатами* медіації, здебільшого використовувався термін «медіаційна угода». З огляду на міжнародні норми, зокрема положення Європейського кодексу етики медіатора (див. Додаток) та Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації), затвердженого Наказом Міністерства соціальної політики України 17.08.2016 р., таке використання терміна «медіаційна угода» є некоректним, адже в цих актах він використовується для позначення угод, що укладаються *до початку* процедури медіації. Така ситуація призводить до плутанини та змішування двох різних за своїм правовим режимом та суттю договорів, що укладаються на різних стадіях медіації. Саме тому під час роботи над законопроектами їх авторами та залученими експертами було прийнято рішення про ухилення від

терміна «медіаційна угода» та закріплення термінів «договір про проведення медіації» та «угода за результатами медіації» для виключення будь-якої плутанини щодо правової природи таких договорів (угод).

6.2. Премедіація

Робота медіатора розпочинається ще до моменту безпосередньої зустрічі сторін у медіаційних переговорах. Підготовку до медіації розглядають як самостійний, хоча і не завжди обов'язковий етап, який може бути проведений у формі зустрічей або телефонних переговорів медіатора з кожною зі сторін задля встановлення контакту і прояснення готовності сторін до участі в переговорах. На Заході цей етап отримав назву «премедіація» (англ. *pre-mediation*).

Премедіація – це процес налагодження контактів між медіатором та сторонами спору, а також підготовки їх до медіаційних переговорів, що включає проведення попередніх індивідуальних зустрічей медіатора зі сторонами, збір інформації щодо спору та його аналіз з метою прийняття рішення про доцільність і можливість застосування процедури медіації, роботу з організації медіаційних переговорів щодо вирішення спору.

Від того, наскільки якісно була проведена премедіація, багато в чому залежить й успішність власне самої процедури медіації в цілому. Премедіація має ключове значення при врегулюванні конфліктів між потерпілими та правопорушниками в рамках програм з відновного правосуддя, у сімейній медіації, вирішенні будь-яких інших спорів, які відзначаються високим емоційним напруженням, глибиною й гостротою протиріч між сторонами та потребують ґрунтовної їх попередньої підготовки до конструктивних і продуктивних переговорів.

В той же час премедіація не завжди є доцільною при бізнес-медіації, вирішенні спорів зі споживачами чи адміністративних спорів, в інших суперечках, де потреба у швидкому та порівняно невитратному врегулюванні виходить на перший план. Окрім того, за певних обставин можна знехтувати фазою премедіації, якщо обидві сторони демонструють стійке й обопільне бажання розпочати процес, вже мають досвід участі у процедурі медіації, або якщо у конфлікті емоційна складова чи міжособистісні стосунки не є настільки важливими як його змістовні аспекти.

Фаза премедіації являє собою комплекс дій як медіатора, так і власне сторін спору і зазвичай передбачає **наступні етапи**:

- ініціювання медіації;
- формування у сторін конфлікту розуміння процедури медіації;
- визначення запиту сторін на медіацію;
- збір інформації та попередня діагностика конфлікту;
- підготовка до медіаційних переговорів.

Ініціювання медіації відбувається найчастіше через звернення однієї зі сторін спору до медіатора з метою допомоги у його вирішенні. Значно рідше на практиці трапляється консенсуальний спосіб звернення до медіатора, тобто коли сторони спільно домовляються вирішувати їх спір шляхом застосування процедури медіації. Така домовленість може мати місце як до, так і після виникнення спору між сторонами. В першому випадку найчастіше відповідна домовленість оформляється у вигляді **медіаційного застереження** – положення приватноправового договору щодо можливості звернення його сторін до процедури медіації у разі виникнення між ними конфлікту (спору) з приводу правовідносин, врегульованих таким договором.

У зарубіжній практиці рекомендацію про застосування медіації може надати суддя, який розглядає спір, або ж її можуть порекомендувати адвокати чи інші представники сторін. У деяких країнах існують вимоги законодавства щодо обов'язкового направлення певної категорії спорів на процедуру медіації (наприклад, у Польщі стосовно трудових спорів), і лише потім, у разі негативного результату, вони можуть стати предметом судового розгляду.

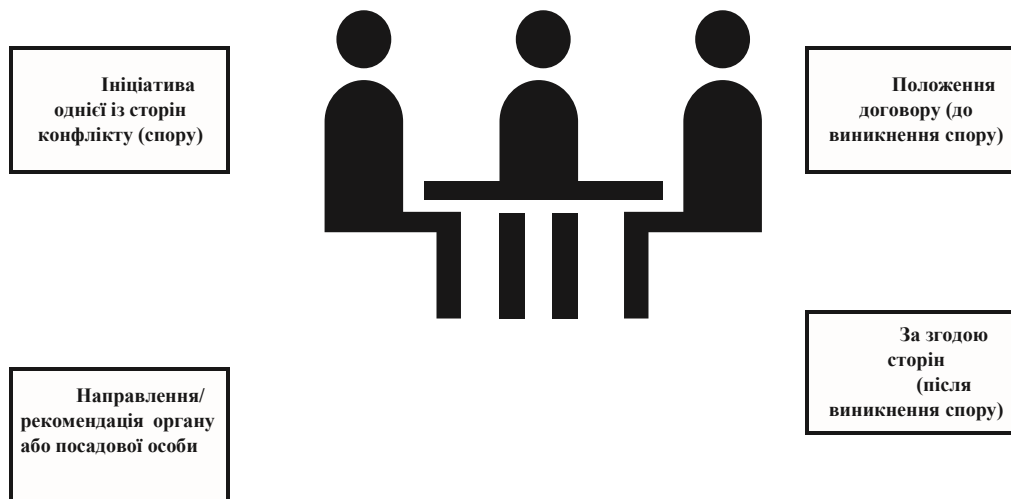


Рис. 20. Яким чином справа потрапляє на медіацію?

З точки зору сторін конфлікту важливим компонентом етапу ініціювання медіації є вибір медіатора. Як обрати медіатора, найкращого і найбільш придатного до конкретної ситуації? Це можуть бути рекомендації родичів, колег, друзів, знайомих. Крім того, є багато організацій з альтернативного вирішення спорів та громадських організацій (спеціалізованих або регіональних «центрів медіації»), які складають реєстри кваліфікованих медіаторів. Такі реєстри, як правило, доступні на вебресурсах відповідних організацій, та інколи супроводжуються відгуками про роботу медіаторів. Організації можуть надати не лише перелік, але й резюме окремих медіаторів, для того, щоб сторони конфлікту мали можливість прийняти поінформоване рішення щодо вибору медіатора.

При обранні медіатора необхідно врахувати такі аспекти:

- досвід особи з надання послуги медіації;
- спеціалізація медіатора за видами спорів;
- розмір оплати послуг медіатора;
- доступність та рівень зайнятості медіатора;
- модель медіації, якої дотримується медіатор (фасилітативна, оціночна тощо).

Зазвичай до медіатора про допомогу звертається лише одна із сторін конфлікту. У таких випадках одним із перших і ключових завдань на етапі ініціювання медіації є **залучення іншої сторони** до процедури медіації. Найпоширеніший підхід до переконання іншої сторони в доцільності медіації – це пояснити переваги медіації й навести аргументи, чому було б помилкою для обох сторін не скористатися таким шансом при вирішенні їх конфлікту. На практиці медіатори звертаються до іншої сторони через надсилання листа (в т. ч. електронною поштою) або ж шляхом телефонного дзвінка. Інколи сторона-ініціатор може спробувати залучити іншу сторону конфлікту самостійно, що безумовно є позитивним та оптимістичним початком премедіації й одразу налаштовує сторін на співпрацю щодо вирішення спору. Однак медіатору як нейтральній особі, як правило, впоратися із таким завданням значно легше. До того ж він очевидно є більш досвідченим у цій справі. Інколи можна звернутися до родичів, друзів, колег, будь-яких інших авторитетних осіб для сторони спору з проханням допомогти переконати її сісти за стіл переговорів.

Важливим завданням медіатора на етапі ініціювання медіації є **ознайомлення сторін спору із особливостями процедури медіації**. Більшість людей, які звертаються до медіаторів, не є обізнаними з медіацією взагалі, або ж досить часто щиро помиляються щодо природи та процедури цього виду врегулювання спорів. Важливо, щоб сторони добре усвідомлювали, як саме відбуватиметься процес медіаційних переговорів та чого можна очікувати від нього.

Інформаційно-ознайомча діяльність медіатора передбачає такі кроки:

- ознайомлення сторін із фазами (стадіями, етапами) медіації;
- прояснення ролі медіатора, сторін та інших учасників медіації в процесі перемовин;
- короткий виклад базових правил проведення медіації;

- розкриття змісту принципів медіації;
- пояснення наслідків (в т. ч. юридичних) досягнення або відсутності досягнення домовленостей за результатами медіації;
- доведення до відома учасників інформації про розмір та порядок оплати послуг медіатора.

У тих випадках, коли премедіація не проводиться, відповідне ознайомлення відбувається на початку переговорів щодо врегулювання самого спору, як правило, під час виголошення медіатором вступної промови. Однак донесення сторонам зазначених відомостей під час попередніх сепаратних зустрічей медіатора зі сторонами дозволить заздалегідь сформувані у них уявлення про процедуру та порядок проведення медіації, а також зайвий раз не відволікатиме учасників від обговорення змістовних аспектів спору під час спільної медіаційної сесії.

Практична порада

Сторони часто помиляються у своєму розумінні ролі медіатора в процесі, сприймаючи його як свого адвоката чи особу, що вирішуватиме спір. Внаслідок цього вони можуть спробувати вже під час премедіації схилити медіатора на свій бік, переконати його у своїй правоті та істинності власної версії конфлікту. Медіатору тут слід бути дуже обережним і шукати «золоту середину»: з одного боку, проявити емпатію, продемонструвати сторонам, що він розуміє значимість їх проблем та переживань, а з іншого – утриматися від погодження з висловленими позиціями. Нейтральність та неупередженість медіатора – найцінніші його скарби, втрата яких може зруйнувати процедуру медіації в цілому.

На етапі ініціювання медіації медіатору вкрай необхідно **створити атмосферу довіри**. По-перше, йдеться про створення довірчих відносин між медіатором та сторонами і, по-друге, про формування їх довіри до процедури медіації. Для цього можна, зокрема, навести статистику успішності врегулювання спорів за допомогою медіації, коротко розповісти про досвід медіатора, репутацію організації, в якій він працює, тощо. Все це в сукупності дозволить почуватися сторонам більш впевнено та безпечно.

Наступним етапом фази премедіації є **збір інформації та попередня діагностика конфлікту**. Аналіз конфліктної ситуації розпочинається з моменту звернення до медіатора і продовжується протягом всієї медіації. Проведення аналізу необхідно для виявлення структури й динаміки конфлікту, а також перспективи його розвитку та визначення ефективного способу роботи з ним.

Для цього медіатор з'ясовує:

- в чому полягає суть спору, його тривалість, характер перебігу конфлікту;
- хто може бути зацікавлений окрім сторін у вирішенні спору або на кого можуть вплинути рішення, прийняті в ході медіації;
- кого слід додатково залучити до переговорів (наприклад, адвокатів сторін, інших їх представників, батьків, родичів, колег, експертів, психологів, перекладачів тощо);
- приблизний перелік питань для обговорення під час спільної сесії;
- релевантні для вирішення спору характеристики його сторін (взаємовідносини між сторонами, їх освіта, професія, походження, тип характеру, манера поведінки, розмови, стилі комунікації);
- часові та інші обмеження щодо участі сторін у медіації;
- контактні та інші відомості про сторони.

Також для медіатора важливо з'ясувати питання про наявність у нього **конфлікту інтересів** – його особистої зацікавленості у певному результаті медіації. Медіатор повинен повідомити сторони про можливий конфлікт інтересів невідкладно, починаючи з того моменту, коли він про це дізнався.

Головною метою діагностики конфліктної ситуації є визначення **медіабельності спору**, тобто виявлення можливості застосування технології медіації задля його вирішення. **Базові критерії медіабельності** спорів наведено у таблиці 13.

Таблиця 13 Критерії медіабельності спорів

Критерії	Медіація доцільна	Медіація недоцільна
Люди	<ul style="list-style-type: none"> – Сторони можуть брати участь у переговорах, бажають висловитися, готові вести діалог й шукати шляхи вирішення конфлікту – Наявність достатніх дискреційних повноважень у суб'єкта владних повноважень – учасника медіаційних переговорів; – Сторони демонструють справжність намірів та потребу у врегулюванні конфлікту 	<ul style="list-style-type: none"> – Сторони нездатні усвідомити усю складність питань, пов'язаних зі спором, або його юридичні наслідки – Наявні випадки насильства чи погрози його застосування – Мають місце патологічні поведінкові відхилення, наркотична чи алкогольна залежність – Відсутність добровільної згоди на участь у медіації хоча б у однієї зі сторін
Зміст	<ul style="list-style-type: none"> – Позитивні дії сторін в напрямку вирішення конфлікту можливі – Джерело конфлікту може бути нейтралізоване в залежності від зміни поведінки його сторін 	<ul style="list-style-type: none"> – Необхідне попереднє розслідування чи розкриття фактів; – Сторона спору відчуває, що вирішення спору має носити публічний, а не приватний характер (уникнення повторної віктимізації, вплив на прийняття політичних рішень, потреба в отриманні прецеденту) – Предмет та зміст спору суперечать моралі та публічному порядку
Рішення	<ul style="list-style-type: none"> – Сторони виявляють готовність та в змозі приймати рішення. 	<ul style="list-style-type: none"> – Є значний дисбаланс у становищі сторін спору; слабша сторона не готова вести перемовини або ж позбавлена можливості представництва – Медіація розглядається як засіб помсти, підготовки до судового процесу, його затягування чи для інших, прихованих цілей – Учасники переговорів не уповноважені приймати рішення – Відсутність осіб, на інтереси, права та обов'язки яких можуть вплинути рішення, досягнуті за результатами медіаційних переговорів, або осіб, від яких залежить виконання таких рішень

Варто зауважити, що спір в принципі не може розглядатися в якості медіабельного за наявності прямої законодавчої заборони на вирішення певного виду правового спору в порядку медіації (спори конституційного характеру, щодо визначення обсягу основних прав і свобод людини, кримінальні конфлікти, пов'язані зі скоєнням окремих категорій злочинів тощо).

В цілому медіатор має бути добре ознайомлений з обставинами справи, добре розуміти суть спору та позиції сторін. Задля цього медіатор може до початку медіації попросити сторони надати йому коротке резюме фактів й окремі документи, що стосуються конфліктної ситуації, а також резюме власної позиції чи міркувань з приводу можливого вирішення спору.

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

Підготовка до медіаційних переговорів . Тут першим завданням медіатора є логістичне забезпечення процесу медіаційних переговорів. Медіатор має у більшості випадків забезпечити сторони приміщенням та всім необхідним для медіації. Тобто він створює матеріальні умови для належного проведення медіації: наприклад, наявність достатньої кількості кімнат для проведення роздільних перемовин. Треба також подбати про те, щоб стіл, за яким буде відбуватись медіація, був достатньо великим, щоб за нього могли сісти всі учасники процесу. Важливо подбати й про інші, на перший погляд, дрібнички, які однак дуже важливі для комфорту та позитивного налаштування сторін (кава, чай, інші напої, фліп-чарти, папір, ручки, маркери тощо).

Одне з ключових питань в логістиці медіації – це координація часових рамок проведення медіації та плану дій. Потрібно визначитись із датою проведення сесії, як була б зручною для обох сторін та їх представників. Бажано також резервувати приміщення на довший час, ніж зазвичай потрібно для проведення медіації певного виду конфліктів, оскільки в конкретному випадку медіація може неочікувано затягнутися.

Під час фази премедіації медіатор зі сторонами укладають угоду про проведення медіації. В угоді про проведення медіації зазначаються:

- медіатор (медіатори), сторони конфлікту, їхні представники та/або законні представники (за їхньої наявності);
- порядок, розмір та форма оплати послуг медіатора (медіаторів) і відшкодування витрат на підготовку та проведення медіації;
- предмет медіації, або предмет спору, що передається на врегулювання в рамках медіації;
- умови участі сторін у витратах, пов'язаних з проведенням процедури медіації;
- мова медіації та угоди за результатами медіації;
- залучення перекладача та інших осіб (у разі потреби);
- порядок проведення медіації;
- строки та місце проведення;
- зобов'язання сторін про конфіденційність проведення медіації та наслідки недотримання цього зобов'язання;
- підстави та обсяг відповідальності медіатора, що бере участь у врегулюванні спору (конфлікту) сторін медіації, за дії (бездіяльність), що потягли збитки для сторін медіації.

Включення до договору про проведення медіації положення про порядок її проведення може надзвичайно звузити можливості сторін і медіатора варіювати свою поведінку у відповідності з інтересами й потребами сторін, перебігом медіаційної процедури, нововиявленими обставинами тощо. Фіксація порядку та процедури медіаційних переговорів у договорі може знівелювати креативний потенціал та гнучкість медіації як одного з різновидів альтернативного вирішення спорів.

Премедіація є важливою фазою медіації, багато в чому від неї залежать позитивне вирішення спору та успішність процедури загалом. У рамках премедіації медіатор знайомить сторони із особливостями процедури медіації, з'ясовує їх очікування, окреслює власну роль у процесі переговорів, вирішує низку організаційних питань щодо їх проведення. Під час підготовчого етапу

медіатор завдяки навичкам активного слухання отримує перші відомості про спір, формує його загальну картину, визначає зацікавлених осіб, рівень емоційності конфлікту, особливі потреби його сторін, можливі перешкоди для врегулювання спору, а також формулює власні пропозиції щодо структурування процесу медіаційних переговорів.

6.3. Стадії медіації

6.3.1. Підготовча стадія

Підготовча стадія медіаційної процедури є логічним продовженням премедіації. Медіатор повинен пам'ятати, що медіація є багатостадійною процедурою і кожна її стадія має свої завдання.

Основні завдання підготовчої стадії:

- Формування у сторін конфлікту розуміння процедури медіації.
- Визначення основних організаційних аспектів.
- Підписання угоди про проведення медіації.

Підготовчу стадію медіації розпочинає медіатор вступним словом. Основною *метою вступного слова* є підготовка сторін до переговорів, створення довірливої атмосфери. Для досягнення зазначеної мети медіатор виконує певні завдання

Таким чином, у вступному слові медіатор пояснює сутність медіації та в цілому характеризує її перебіг. Також можна окреслити основні переваги медіації в порівнянні із судовим розглядом спору та проведенням переговорів без участі медіатора. Особлива увага зосереджується на принципах: медіатор не лише їх визначає, а й має пересвідчитися, що сторони розуміють їх однаково та приймають.

Важливо

Визначаючи принцип конфіденційності, медіатор має з'ясувати у сторін конфлікту, яка саме інформація не підлягає розголошенню іншим особам. Іншими словами, межі конфіденційності визначають самі сторони.

Медіатор разом зі сторонами має з'ясувати основні організаційні та змістовні правила проведення переговорів. До *основних правил* можна віднести:

- Місце і час зустрічей.
- Перерви під час проведення переговорів.
- Можливість висловлюватися по черзі, не перебиваючи один одного.
- Ввічливе та поважне ставлення один до одного та до медіатора.
- Можливість ставити запитання після висловлювання іншого учасника.
- Вимкнення мобільних телефонів.

Визначений перелік правил проведення медіації не є вичерпним. Під час проведення медіатором спільної зустрічі зі сторонами конфлікту можуть бути визначені й інші правила. Перелік і змістове наповнення правил залежить від багатьох факторів, а саме:

- від суті самого конфлікту;
- від рівня ескалації конфлікту;
- від кількості учасників конфлікту;
- від емоційного стану сторін.

Після визначення правил проведення медіації медіатор визначає свою роль і функції. Зокрема зосереджує увагу на тому, що може зупиняти спільні зустрічі (сесії) та, у разі потреби, проводити кокуси (сепаратні, індивідуальні зустрічі з кожною зі сторін конфлікту). Фокусує увагу на своїй незалежності та нейтральності (неупередженості, безпристрасності), а також на тому, що рішення приймаються самими сторонами конфлікту.

Важливо

Кожна стадія (фаза, етап) медіації має свої конкретно поставлені цілі і завдання, і доки не будуть досягнуті ці цілі, не слід переходити до наступної стадії. Медіатор повинен увесь час внутрішньо себе перевіряти – чи дійсно поставлені завдання на певному

етапі виконані і поставлена мета досягнута. Лише за повної впевненості у тому, що всі завдання успішно вирішені, можна переходити до наступної фази.

Варто звернути увагу, що вступне слово медіатора є надзвичайно важливим для ефективного проведення усієї медіації. Тому не варто пришвидшувати темп вступного слова, аби в подальшому уникнути неопрацьованих питань, а також збільшення тривалості наступних стадій. Медіатор є ведучим переговорного процесу, а тому саме він окреслює межі й керує ходом її проведення. При цьому медіатор повинен зважати на динаміку діалогу між самими сторонами конфлікту, аби, в той же час, уникнути гальмування процесу.

Важливо, щоб вступне слово медіатора давало сторонам конфлікту відчуття комфортності, нейтральності самого медіатора, чіткого розуміння процедури.

Таким чином можна визначити основні правила для медіатора, дотримання яких допоможе досягти конструктивного діалогу:

- доброзичливе ставлення до обох сторін конфлікту;
- залучення до діалогу учасників медіації, а не монологічне мовлення самого медіатора;
- впевненість та врівноваженість, які допомагають зняти емоційне напруження у сторін конфлікту;
- чітке і зрозуміле (просто) мовлення;
- безоціночні висловлювання відносно конфліктної ситуації та самих учасників;
- постійний зоровий контакт з усіма сторонами переговорів.

Практична порада

Під час проведення спільних або індивідуальних зустрічей медіатору необхідно уникати висловлювань на кшталт: «Я думаю, що це не така проблемна ситуація...», «Я бачу, який жах Ви пережили...», «Уявляю, як Вам було важко у цій справі...», «Як мені це знайомо. Я теж був у такій ситуації...».

Подібні висловлювання можуть призвести до посилення напруження, підвищення негативних емоцій, появи сумнівів щодо необхідності участі в медіації тощо.

На підготовчій стадії медіатор також повинен дати сторонам зрозуміти, що усі рішення в медіації приймаються його сторонами. Відтак саме учасники конфлікту несуть відповідальність за такий вибір та подальшу реалізацію. Однак медіатор не повинен створювати у сторін відчуття власної безвідповідальності. Медіатор є відповідальним за організацію і перебіг самої процедури медіації, за створення умов для ведення конструктивного діалогу, за однозначне і чітке розуміння усіма сторонами змісту (рис. 22).

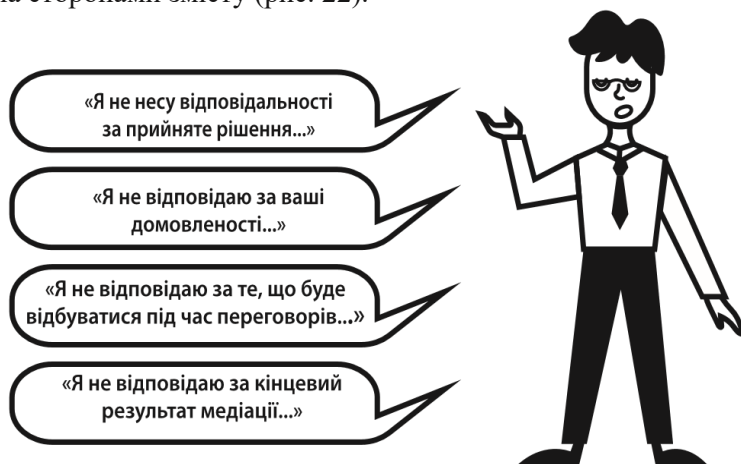


Рис. 22. Фрази, яких має уникати медіатор

Для ефективного перебігу медіації, а також прийняття спільного рішення за її результатами медіатору необхідно з'ясувати, яких ще осіб необхідно залучити до цієї процедури. Такими особами можуть бути: адвокати, експерти у певних галузях (економісти, інженери, технологи та ін.), партнери по бізнесу, близькі родичі (батьки, один з подружжя, діти). Іншими словами, в медіації мають бути присутніми ті особи, думка яких може впливати на прийняття того чи іншого рішення.

У разі, якщо конфлікт/спір носить правовий характер і є ймовірність його розгляду в судовому порядку, медіатору варто поцікавитись у сторін, чи зверталися вони за юридичною консультацією, чи є необхідність отримання таких консультацій до початку перебігу медіації тощо.

Гонорар медіатора. На підготовчій стадії медіації також визначається гонорар медіатора. На даний час не існує сталої практики щодо визначення гонорару медіатора. Відповідно до загальноприйнятої точки зору єдиною вимогою тут може бути розумність цін. Розмір гонорару може бути визначено медіатором (центром медіації) самостійно або за домовленістю зі сторонами конфлікту.

Сторони сплачують медіатору, організації або центру з проведення медіації суму, вказану в угоді з ними про організацію і проведення медіації. У вартість послуг з організації і проведення медіації входять:

- гонорар (винагорода) медіатора;
- надання приміщення для проведення процедури медіації;
- інші витрати.

Порядок оплати, у тому числі розподіл витрат між сторонами, а також строки оплати послуг медіатора, організації або центру з проведення медіації обумовлюється сторонами медіації у відповідній складеній ними угоді.

Додаткові витрати медіатора, приміром, витрати на проїзд медіатора до місця проведення зустрічі зі сторонами, витрати на відрядження і так далі, у зв'язку зі здійсненням процедури медіації, сплачуються сторонами в рівних частках, якщо сторони не домовилися про інше.

У вітчизняній та зарубіжній практиці переважає погодинний спосіб оплати послуг медіатора, який передбачає оплату за фактично витрачений час медіатора на процес медіації. Щодо погодинної тарифікації необхідно зазначити, що кожна організація, яка надає послуги медіації, та кожний медіатор має свій певний тариф, який складається з певних (об'єктивних та суб'єктивних) чинників (рис. 23).

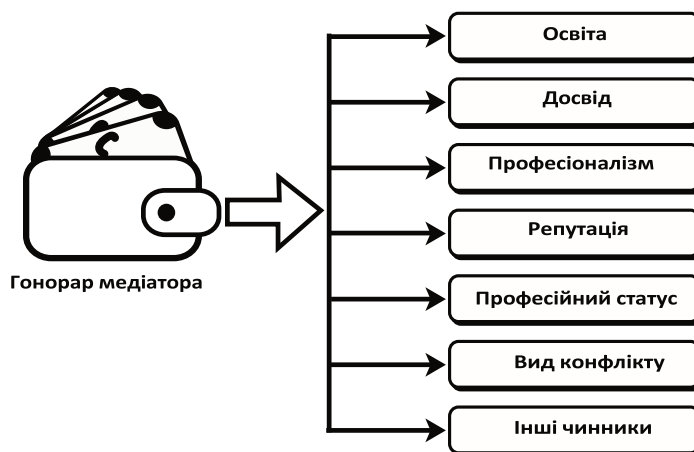


Рис. 23. Чинники, що впливають на розмір гонорара медіатора

Договір (угода) про проведення медіації. Договір між сторонами спору про досягнуту ними згоду на проведення медіації може як бути укладений у виді самостійного договору, так і існувати у виді медіаційного застереження до іншого договору, з виконанням якого пов'язано саме виникнення спору. Таким чином, договір між сторонами спору про досягнуту ними згоду на проведення медіації може укладатися як до, так і після виникнення спору.

Після того, як сторони конфлікту спільно з медіатором узгодили всі організаційні та процедурні аспекти проведення медіації, як правило, укладається договір про проведення медіації.

Варто звернути увагу на міжнародний досвід правового регулювання договору про проведення медіації. В деяких країнах укладення договору про проведення медіації є обов'язковим і його форма повинна бути письмовою.

Зокрема, у Законі Республіки Білорусь «Про медіацію» зазначено, що угода про застосування медіації – угода сторін про проведення переговорів з участю медіатора з метою врегулювання спору (спорів) сторін. В статті 10 цього закону зазначено, що угода про застосування медіації укладається в письмовій формі. Угода про застосування медіації вважається укладеною, якщо вона міститься в документі, підписаному сторонами, або укладена шляхом обміну повідомленнями з використанням поштового зв'язку або інших видів зв'язку, які забезпечують письмове фіксування волевиявлення сторін, включаючи направлення претензії, позовної заяви та відповідей на них, в яких одній стороні пропонується врегулювати спір шляхом проведення медіації, а другою стороною виражена згода на застосування медіації.

Закон Республіки Казахстан «Про медіацію» визначає поняття *договору про медіацію*, під яким розуміється письмова угода сторін, яка укладається з медіатором з метою вирішення спору (конфлікту) до початку медіації.

В Законі Словацької Республіки «Про медіацію» зазначено, що *угодою про медіацію* є письмова угода між особами, які беруть участь в медіації, про те, що медіація буде вирішувати будь-які або усі спори, які виникають між ними або виникають в межах конкретних договорів або інших правових відносин.

В Україні на даний час укладання договору на проведення медіації не є обов'язковим. Також в законодавстві відсутні положення щодо змісту та основних умов такого договору.

Договором про проведення медіації є тристороння угода про зобов'язання сторін провести процедуру медіації щодо певних спірних правовідносин із визначенням процедурних прав та обов'язків сторін.

Функції договору про проведення медіації:

- стимулююча;
- гарантуюча.

Зміст договору про проведення медіації складають умови, визначені угодою його сторін.

У договорі про проведення медіації зазначаються:

- відомості про медіатора (медіаторів) та сторони медіації;
- строки та місце проведення медіації;
- інформація про предмет конфлікту (спору);
- порядок, розмір та форма відшкодування витрат на підготовку та проведення медіації та винагорода медіатора (медіаторів);
- умови конфіденційності інформації щодо медіації;
- відповідальність медіатора (медіаторів) та сторін медіації за порушення умов договору;
- порядок та підстави припинення медіації;
- інші умови, визначені медіатором (медіаторами) та сторонами медіації.

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

6.3.2. Збір інформації та визначення тем для обговорення

Збір інформації та визначення тем для обговорення являють собою другу стадію (фазу, етап) медіаційної процедури. На цій стадії зосереджується увага на визначенні тем для обговорення. При

цьому медіатор не повинен пришвидшувати процес шляхом з'ясування сутності самого конфлікту (спору).

Основними завданнями другої стадії є:

- збір інформації про конфлікт (спір);
- визначення важливих для усіх сторін конфлікту (спору) тем для обговорення.

Визначення спільних тем для обговорення;

- визначення пріоритетності та послідовності тем для обговорення.

В межах поставлених завдань медіатор має дотримуватися певних правил ведення переговорів.

Збір інформації про конфлікт (спір). Друга стадія медіації розпочинається з пропозиції медіатора розповісти кожній стороні про своє бачення проблеми (конфлікту, спору).

Важливо!

Якщо друга стадія медіації відбувається під час наступної зустрічі (тобто в інший день після підготовчої стадії), медіатору необхідно спочатку нагадати сторонам про принципи медіації та ті правила, про які сторони домовилися. І тільки після цього розпочати збір інформації про конфлікт (спір).

Як правило, першою розпочинає та сторона, яка звернулася до медіатора щодо її проведення. Розпочати свою розповідь може й інша сторона. Медіатор повинен зважати на конкретну ситуацію, налаштування та бажання самих сторін конфлікту.

Завданням медіатора під час збору інформації є уважно вислухати усі сторони конфлікту, акцентуючи увагу на найбільш важливих моментах.

Як правило, розповіді сторін носять принципово позиційний характер, який супроводжується обвинуваченнями, претензіями, невдоволеннями тощо. Тому медіатор повинен за допомогою відповідних технік та інструментів намагатися нейтралізувати такі висловлення. Це допомагає сторонам зосереджуватися на самій проблемній (конфліктній) ситуації, а також на власних потребах та інтересах.

Важливо!

Після того, як висловиться одна сторона конфлікту, медіатор переходить до другої сторони. Важливо пам'ятати, що розповідь другої сторони починається з «чистого аркуша». Тобто не потрібно використовувати за відправну точку розповідь першої сторони. Таким чином забезпечується нейтральність та безпристрасність медіатора щодо другої сторони конфлікту та предмету конфлікту.

Частіше за все кожен з учасників конфлікту вважає, що його опис проблемної ситуації є об'єктивним і таким, що дає чітке уявлення про її реалії. Відтак кожна зі сторін намагається переконати медіатора в тому, що саме її бачення є правильним, а також докладає зусиль до того, аби «перетягти медіатора на свій бік». Медіатор повинен розуміти, що в представленій сторонами інформації щодо бачення проблеми є щось спільне (*спільна зона*) та відмінне (*зона розбіжностей*) (рис. 26).

Під час збору інформації медіатор використовує різні техніки та інструменти (перекладання, резюмування, рефреймінг тощо). Враховуючи особливе емоційне напруження сторін конфлікту на цій стадії, медіатор *не повинен*: давати оцінку почутому, робити власні висновки з розповідей сторін, засуджувати, шукати винувату особу, робити зауваження. Медіатор лише структурує викладене однією, а потім і другою стороною. Структуризація розповідей допомагає другій стороні почути свого опонента.

Варто звернути увагу, що на цій стадії медіації ще не відбувається всебічне дослідження проблеми та її бачення сторонами



Рис. 26. Інформація про конфлікт

конфлікту, а збирається попередня інформація, яка є необхідною для визначення тем для подальшого обговорення. Тому медіатору не варто своїми запитаннями спонукати сторони до представлення розширеної розповіді. Медіатор має утримувати рівновагу часу та активність усіх сторін конфлікту.

Важливо!

Якщо сторони ще не все висловили, щось забули розповісти або з'явилося бажання щось повідомити після розповіді іншої сторони, у них буде така можливість зробити це пізніше. Детальне дослідження проблеми з однією стороною може призвести до дисбалансу, відчуття іншої сторони, що про неї забули.

Залучаючи сторони до діалогу, медіатор має зважати, які звороти він може використовувати в мовленні, а яких повинен уникати (оціночні судження, звинувачення, сарказм тощо).

Визначення тем для обговорення. Після того, як учасники конфлікту висловили своє бачення проблемної ситуації, необхідно визначити теми для подальшого обговорення.

Теми для обговорення – це узагальнений результат основних питань, які потрібно розглянути для врегулювання конфлікту (спору).

Варто звернути увагу, що у визначенні тем для обговорення медіатор бере активну участь і допомагає сторонам відфільтрувати усю інформацію. Для формулювання тем необхідно дотримуватися таких критеріїв:

- нейтральність оцінки проблемної ситуації;
- нейтральність щодо сторін конфлікту;
- можливість опрацювання сторонами;
- відкритість до рішення;
- лаконічність.

Важливо!

Після того, як висловиться одна сторона конфлікту, медіатор переходить до другої сторони. Важливо пам'ятати, що розповідь другої сторони починається з «чистого аркуша». Тобто не потрібно використовувати за відправну точку розповідь першої сторони. Таким чином забезпечується нейтральність та неупередженість медіатора щодо другої сторони конфлікту та предмету конфлікту.

Визначаючи теми, необхідно пам'ятати про врахування інтересів усіх сторін конфлікту. Тому визначення тем має свої етапи (рис. 27).

Таким чином, медіатор допомагає сторонам переформулювати їхні позиції на теми для подальшого обговорення; визначає разом зі сторонами спільний перелік тем, а також визначає пріоритетність та послідовність їх розгляду.

Допомогти сторонам у кращому розумінні і сприйнятті запропонованих тем може їх візуалізація. Наочне зображення на дошці, фліпчарті або аркушах паперу не лише полегшує усвідомлення сторонами власних тем, а й допомагає зрозуміти і прийняти теми свого опонента.

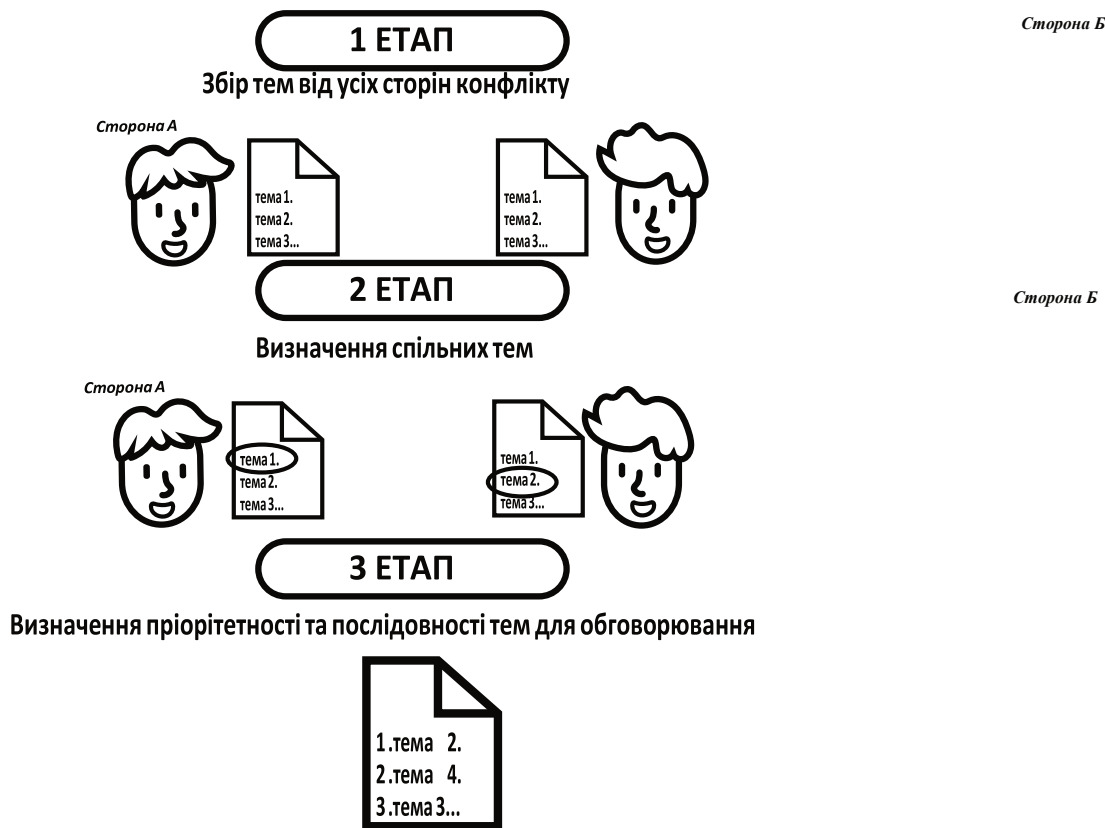


Рис. 27. Визначення тем для обговорення

6.3.3. Робота з інтересами та потребами сторін

Під час проведення медіації однією з основних і найголовніших її стадій є робота з виявлення інтересів та потреб сторін. Складність цього процесу полягає в тому, що сторони зазвичай можуть висувати вимоги щодо однієї проблеми, а насправді жадати вирішення іншої. Тобто вони таким чином приховують один перед одним реальні потреби та інтереси за своїми позиціями.

Водночас запорукою успішного вирішення конфлікту та прийняття рішення між конфліктуючими сторонами є володіння достатнім обсягом інформації, на підставі якої можна розуміти дійсні проблеми та робити відповідні висновки. Тому перед медіатором на цій стадії постає завдання не лише виявити всі наявні проблеми та скласти особисту думку про них, але й переконатися у тому, що сторони домоглися порозуміння та усвідомлюють сутність конфлікту.

Медіатор у такому випадку може зіштовхнутися з двома ситуаціями. За першої – інтереси сторін збігаються та як наслідок між ними є порозуміння та спільне бачення сутності конфлікту. У цій ситуації вкрай важливо не робити поспішні висновки та рішення, до яких сторони можуть бути схильними через різку зміну бачення всієї проблеми. Медіатор має ретельно перевірити всі досягнуті домовленості між сторонами та переконатися в тому, що після виходу з медіації сторони виконуватимуть свої зобов'язання одна перед одною. В іншому ж випадку це може призвести до ескалації конфлікту й відмови від медіації через прийняття нереалістичних рішень.

За другої – сторони мають різні інтереси, у результаті відстоювання яких кожна з них виробляє й дотримується певної позиції, яка заважає подивитися на ситуацію під іншим кутом. У цій ситуації важливо розуміти те, що комунікація між людьми завжди відбувається на двох рівнях:

- **методологічному** («Як») – Як учасники хочуть співпрацювати один з одним та ставитись один до одного? Як усі учасники разом можуть якісно просуватись у цьому процесі?); зосереджується на тому, як проходить комунікація між учасниками і як вони ставляться до неї;
- **предметному** («Що») – що конкретно слід змінити, створити чи реорганізувати?); займається конкретним предметом розмови чи конфлікту.

Найпоширенішою причиною виникнення та ескалації конфлікту між сторонами є саме те, що вони комунікують на різних рівнях. Тоді як перший наводить численні аргументи свого бачення проблеми на предметному рівні, інший може їх навіть не чути через те, що не розуміє, як до нього ставиться його опонент, якою є мета їхнього спілкування, хто ще має брати участь у дискусії тощо. Усе це призводить до того, що між сторонами зростає емоційне напруження, вони починають дратуватися та ще сильніше наполягати на правильності своїх висловлених позицій та помилковості позицій іншого.

Водночас саме завдяки медіації таке мислення сторін можливо змінити, оскільки в ній бере участь третя нейтральна сторона – медіатор, який допомагає побачити реальну сутність конфлікту шляхом виявлення інтересів і потреб кожного.

Головними цілями медіатора в роботі з інтересами та потребами сторін є:

- допомогти сторонам розпізнати свої істинні інтереси;
- створити умови для вільного прояву своїх емоцій;
- зробити можливим слухання один одного й розуміння інтересів іншого;
- підготувати основу для пошуку варіантів вирішення конфлікту.

Перш за все, для того, аби зрушити сторони від позицій, які вони висловлюють одна одній та виявити їхні приховані інтереси та потреби, необхідно розуміти, що спонукало сторони вступити в конфліктну взаємодію, тобто їхній мотив. **Мотив** – це внутрішні та/або зовнішні умови, які викликають активність особистості. Мотиви можуть бути:

- **біологічні** (базуються на фізіологічних потребах);
- **соціальні** (базуються на психологічних потребах).



Рис. 28. Співвідношення позицій та інтересів

Мотив у людини з'являється тоді:

- коли вона має незадоволену потребу;
- в оточенні людини є об'єкт, що може цю потребу задовольнити;
- коли людина впевнена, що за цих умов досягне успіху.

Якщо бракує хоч одного з цих трьох факторів, як правило, мотив у людини не виникає. Водночас слід мати на увазі, що вагомий вплив на один чи всі інші фактори може призвести до розладу чи зміцнення мотиву.

Основними мотивами конфлікту виступають **потреби** – відчуття відсутності якогось необхідного індивіду блага. Через велику кількість потреб існують різні теорії, що пояснюють поведінку особистості, виходячи з її потреб. Однією з найвідоміших є **теорія ієрархії людських потреб** американського психолога-гуманіста А. Маслоу, який поділив усі потреби на базові та похідні (рис. 29). Базові потреби за А. Маслоу постійні й розміщуються згідно з принципом ієрархії у висхідному порядку від «нижчих» матеріальних до «вищих» духовних:

- **фізіологічні потреби** – у їжі, диханні, фізичних рухах, відтворенні, одязі, житлі, відпочинку тощо;
- **потреба в безпеці** свого існування, впевненості в завтра, стабільності умов, у гарантованій зайнятості в праці;
- **потреба у належності та любові** – у стосунках, належності до колективу, піклуванні про інших, участі в сумісній трудовій діяльності;

- **потреба у визнанні** – у пошані з боку «значущих інших», службовому зростанні, статусі, престижі, визнанні й високій оцінці, у самопошані;
- **потреба в самоактуалізації** – найвищий ступінь самопрояву. Остання потреба задовольняється лише тоді, коли людина робить те, що їй підходить, до чого вона покликана, коли вона щаслива.



Рис. 29. Піраміда потреб за А. Маслоу

У науковій літературі існують також інші класифікації потреб за різними критеріями. Зокрема:

- **за природою** – первинні (фізіологічні, як правило, природжені), вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);
- **за суб'єктами прояву** – особисті, групові, колективні, суспільні тощо;
- **за кількісною визначеністю й можливостями задоволення** – абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені;
- **за характером, причиною виникнення** – матеріальні, трудові, статусні.

Усвідомлені індивідом потреби стають інтересами. **Інтерес** – це засіб задоволення потреби індивіда, як правило, це набуття матеріального чи нематеріального блага. Наприклад, індивід відчуває потребу у теплі, а його інтересом та, відповідно, засобом задоволення цієї потреби є придбання теплового одягу. Класифікують інтереси за такими критеріями:

- **за рівнем дієвості** – пасивні, активні;
- **за спрямованістю** – безпосередні, опосередковані; □ **за змістом** – матеріальні, духовні, соціальні.

Таким чином, якщо потреба характеризує, що потрібно індивіду для його нормального функціонування, то інтерес відповідає на запитання, як діяти, щоб мати необхідне для задоволення відповідної потреби. Медіатор у цьому випадку допомагає сторонам розпізнати свої потреби та інтереси, сформулювати їх зрозуміло для себе, а також для інших учасників конфлікту (рис. 30).



Рис. 30. «Золоті» запитання медіатора

Після виявлення реальних потреб та інтересів сторін медіатор має пояснити сторонам, у чому полягають відмінності їх потреб та інтересів та що вони мають спільного між собою.

Наступним кроком має бути сприяння сторонам у взаємному визнанні різних потреб та інтересів. На цьому етапі важливо донести сторонам, що завдяки відкриттю іншій стороні, визнанню її потреб та інтересів учасники конфлікту отримують можливість урегулювати конфлікт

на власну відповідальність і виробити спільне бачення його вирішення, яке буде спроможне задовольнити всіх. Медіатор, у свою чергу, допомагає сторонам виразити свої потреби та інтереси та полегшує комунікацію між ними, застосовуючи свої комунікативні навички.

Однією з найважливіших технік, за допомогою якої можливо встановити взаємодію між сторонами та створити умови, за яких вони будуть здатні почути один одного, є **техніка «Я-повідомлення»**. Особливістю цієї техніки є те, що вона дозволяє висловити свою думку, не висловлюючи звинувачення в сторону іншої людини. Таким чином, сторони не відчують нападу на них з боку опонента та потреби захищатися, що сприяє встановленню між ними конструктивного діалогу.

У техніці «Я-повідомлення» фраза складається з чотирьох основних частин:

1. Починати фразу треба описом того факту, який не влаштовує вас у поведінці іншої людини. Не має бути жодних емоцій або оцінок людини як особистості.
2. Далі слід описати свої відчуття у зв'язку з такою поведінкою.
3. Потім потрібно пояснити, як ця поведінка впливає на вас або оточуючих.
4. У завершальній частині фрази треба повідомити про ваше бажання, тобто про те, яку поведінку ви б хотіли бачити замість тієї, яка викликала у вас невдоволення або інші негативні відчуття.

6.3.4. Пошук та оцінка варіантів рішення

Після з'ясування справжніх інтересів та потреб сторін медіатор переходить до наступної стадії медіації, сутність якої зводиться до пошуку варіантів рішення та їх оцінки з метою остаточного вироблення умов угоди за результатами медіації. Велике значення для успіху цієї стадії має те, наскільки добре вдалося виявити справжні інтереси та потреби сторін на попередній стадії для того, щоб надалі напрацювання рішень відбувалося не на рівні позиційних переговорів, а на рівні переговорів за інтересами. При цьому важливо, щоб сторони виявили та зрозуміли не лише власні інтереси, але й інтереси протилежної сторони, адже, як свідчить практика, сторонам легше вести переговори та дійти згоди у тому випадку, коли вони усвідомлюють власні інтереси та інтереси іншої сторони, аніж тоді, коли вони залишаються на рівні своїх позицій. У такому випадку комунікація між сторонами налагоджується швидше, сторони здатні продукувати більше креативних ідей та можуть зосередитися на взаємовигідних для них обох рішеннях. Медіатор у свою чергу має допомогти сторонам у пошуку варіантів рішень, заснованих на їх справжніх інтересах та потребах.

Роль медіатора на цій стадії медіаційної процедури є менш активною, він має стимулювати сторони до напрацювання рішень, які б задовольняли кожному з них та були засновані на їх інтересах, проте одночасно він має слідкувати за тим, щоб варіанти рішень, які пропонуються сторонами, були реалістичними та здійсненними. При цьому медіатор повинен залишатися нейтральним, не змушувати одну зі сторін приймати пропозиції іншої сторони, а також утримуватися від надання власних варіантів рішення сторонам. У загальному вигляді завдання медіатора на цій стадії можна звести до того, що він повинен:

- створити умови для пошуку та напрацювання сторонами варіантів рішень;
- організувати обговорення варіантів рішень, запропонованих сторонами;
- сприяти виробленню рішення, прийнятного для обох сторін спору;
- оцінити зазначені рішення з точки зору їх відповідності інтересам сторін, їх реалістичності, здійсненності тощо.

Умовно зазначена стадія може бути поділена на два етапи, які у літературі іноді розглядаються як окремі стадії медіаційної процедури, а саме:

- пошук варіантів рішення;
- оцінка варіантів рішення.

На першому етапі цієї стадії сторони намагаються напрацювати якомога більше варіантів вирішення кожного зі спірних питань та, оцінивши їх, обрати найбільш оптимальний, що задовольняв би обидві сторони. Медіатор при цьому має стимулювати сторони до пошуку взаємовигідних та креативних рішень, що виходили б за межі простих позиційних переговорів.

Генерація ідей на цьому етапі є надзвичайно важливим та непростим завданням, адже найчастіше сторони, прийшовши на медіацію, мають досить чітке уявлення про те, чого вони хочуть, засноване на їх позиції у справі, і бачать виключно один варіант вирішення проблемної ситуації, що склалася. Наприклад, сторона бажає виключно повернення суми заборгованості в повному обсязі в найкоротші строки та не розглядає альтернатив. Стимулювати напрацювання рішень значно простіше у випадках, коли сторони розуміють свої справжні інтереси та інтереси іншої сторони. У таких ситуаціях сторона починає розуміти, наприклад, що одноразова виплата вартує значно менше, ніж репутація або довгострокові партнерські відносини, що можуть принести користь обом сторонам. На цьому етапі можливо обговорити і попередні пропозиції сторін, однак вони, як правило, відхиляються, адже варіанти, озвучені спочатку як позиції, відповідають лише інтересам однієї сторони. На цій стадії медіатор пояснює сторонам необхідність напрацювання багатьох альтернативних рішень, адже усвідомлення необхідності альтернативності задля можливості вибору найбільш оптимального рішення є передумовою успішного укладення угоди за результатами медіації. Особливо важливою на цій стадії є здатність медіатора подолати розуміння сторонами предмета спору як «фіксованого пирога», змусити сторони, що знаходяться в лещатах шаблонних рішень, до пошуку креативних та нестандартних ідей. На цьому етапі слід спрямовувати сторони до озвучення якомога більшої кількості ідей, не критикуючи та не оцінюючи їх одразу.

Для полегшення напрацювання рішень сторонами у медіації може застосовуватися так званий «блочний підхід» (*building-block approach*), сутність якого зводиться до того, що проблемне питання, яке слід вирішити, поділяється на декілька підпитань самим медіатором або сторонами з наступним напрацюванням варіантів рішень за кожним із них. Зазначений підхід подрібнення спірних питань покращує розуміння проблеми та спрощує процес пошуку рішень, дозволяє швидше напрацювати окремі складові кінцевої домовленості. Як бачимо, у цьому випадку кінцева домовленість досягається за рахунок досягнення домовленості за окремими підпитаннями, тобто використовується підхід від часткового до загального.

На противагу зазначеному підходу може використовуватися підхід, в основі якого лежить протилежна ідея – рухатися від загальної концептуальної домовленості до конкретних її складових, що у літературі отримало назву «підхід формули переговорів» або «підхід угоди в принципі» (*bargaining formula or agreements-in-principle approach*). Сутність цього підходу зводиться до того, що сторони спочатку домовляються щодо угоди в цілому або щодо найважливішого та найбільш принципового питання, а вже потім починають напрацьовувати конкретні пункти своєї домовленості, ніби виводячи формулу останньої та структуру майбутньої угоди за результатами медіації. Таким чином, сторони спочатку досягають загальної домовленості, а вже потім розробляють конкретні варіанти для втілення цієї домовленості в життя, переходячи до деталей. Зазначений підхід є особливо ефективним у тих випадках, коли інтереси та потреби сторін є однаковими і коли можна визначити найголовнішу мету переговорів для обох сторін.

Сторони можуть напрацьовувати варіанти рішень шляхом відкритої дискусії, під час якої медіатор, фасилітуючи дискусію, допомагає сторонам залишатися в межах предмету спору, підсумовує та резюмує запропоновані варіанти, допомагає сторонам перевірити їх на реальність та здійсненність тощо.

Корисним на цій стадії є застосування техніки мозкового штурму – брейнстормінгу (*brainstorming*) – процедури, під час якої дві або більше осіб генерують якомога більше ідей, варіантів вирішення певної проблеми, не аналізуючи попередньо їх реалістичність та здійсненність, а також не оцінюючи такі варіанти з точки зору вірогідності, що інша сторона погодиться з ними. Технологія брейнстормінгу зводиться до того, що на спільній зустрічі сторін або під час кокусів медіатор пропонує сторонам самостійно напрацювати у відведений час варіанти рішень певної проблеми. Сторонам може надаватися час для того, щоб кожна з них самостійно напрацювала свої варіанти вирішення спору, після чого останні озвучуються та фіксуються на фліпчарті. У другому випадку варіанти напрацьовуються сторонами усно разом із одночасною їх фіксацією медіатором на фліпчарті. У випадку проведення кокусів напрацювання варіантів проводиться кожною зі сторін окремо на індивідуальній зустрічі, після чого на спільній зустрічі варіанти однієї сторони доводяться до відома іншої сторони. На другому етапі брейнстормінгу починається обговорення

напрацьованих варіантів рішень. Деякі із запропонованих варіантів можуть бути одразу відкинуті сторонами, а тому викреслюються зі списку і залишаються лише прийнятні для обох сторін варіанти вирішення спору.

Після напрацювання варіантів рішень сторони мають оцінити їх на реалістичність та здійсненність, а також обрати ті, що найбільше відповідають їх інтересам і потребам. Завданням медіатора на цьому етапі є допомогти сторонам оцінити запропоновані варіанти вирішення проблеми з точки зору їх відповідності справжнім інтересам та потребам сторін, та допомогти їм визначити ризики та переваги обрання або необрання кожного з варіантів.

У літературі запропоновані різні параметри для оцінки варіантів рішень, напрацьованих сторонами під час медіаційної процедури. Так, найчастіше у літературі до них відносять перевірку на відповідність інтересам сторін та їх потребам, оцінку справедливості угоди та реалістичності її виконання. Натомість К. Бесемер пропонує чотири критерії оцінки результатів медіації, якими є: справедливість, ефективність, розумність та стабільність.

Основними критеріями для оцінки варіантів рішень є:

– **Тест на відповідність інтересам та потребам сторін**, сутність якого зводиться до перевірки варіанту рішення на відповідність як інтересам та потребам сторони, яка його запропонувала, так і інтересам та потребам іншої сторони. Для оцінки варіанту рішення з позиції іншої сторони використовується техніка «на місці іншої сторони», відповідно до якої сторона має відповісти на питання про те, чи вважала б вона зазначений варіант релевантним та прийнятним, якщо вона була б на місці іншої сторони та такий варіант був запропонований їй.

– **Тест на справедливість**. Успіх майбутнього виконання угоди за результатами медіації залежить від того, чи вважають сторони досягнуті домовленості справедливими для себе та протилежної сторони. Зважаючи на це, під час оцінки варіантів рішення медіатор має переконатися у тому, щоб сторони не сумнівалися у справедливості рішення. У цьому контексті варто погодитися із К. Бесемером, що найпростішим правилом є правило, відповідно до якого метод є справедливим тоді, коли він сприймається як справедливий тими, кого стосується проблема і хто бере участь у виробленні рішення. Таким чином, можна говорити про те, що на цьому етапі відбувається об'єктивізація суб'єктивного: справедливими та прийнятними вважаються ті варіанти, які самі сторони визнають такими, а не ті, які вважаються справедливими з точки зору певних усталених критеріїв чи норм.

– **Тест на здійсненність угоди**. Запропоновані сторонами варіанти рішень мають бути оцінені з точки зору їх реалістичності, адже інколи сторони схильні до пропозицій, які в реальності є невиконуваними. У цьому випадку завданням медіатора є повернення сторін до реальності та допомога їм в оцінці запропонованих варіантів рішень з точки зору можливості їх втілення в життя та виконання. У межах цього тесту медіатор з'ясовує конкретні дії, які мають бути вчинені, та осіб, відповідальних за це, наявність ресурсів для вчинення конкретних дій, просить оцінити ризики невиконання таких дій та складнощі, які можуть виникнути під час їх виконання. Зазначений тест проводиться з метою оцінки сторонами реалістичності та здійсненності запропонованого варіанту рішення з метою уникнення включення до угоди за результатами медіації положень, що не можуть бути виконані сторонами в реальності.

Варто зауважити, що у літературі були запропоновані й інші критерії оцінки варіантів рішень. Так, К. Мур поряд із запропонованими також виокремлює низку інших тестів для оцінки варіантів рішень, основними з яких є такі:

– **Тест на оцінку потенційної «сили угоди» («potential strength of agreements»)**. В межах зазначеного тесту варіанти, напрацьовані сторонами, оцінюються з точки зору потенційної сили домовленості. Так, більш сильними вважаються домовленості, які включають усі спірні питання із детальним описом варіанту вирішення кожного із них, зазначенням конкретних дій, які має вчинити кожна сторона, та строками їх вчинення, вони є обов'язковими до виконання сторонами, наприклад, за рахунок форми договору. Натомість більш слабкими є домовленості, які включають вирішення лише окремих спірних питань, є проміжними або тимчасовими, в яких не прописані деталі тощо.

– *Тест розумної особи («reasonable person test»)*. Зазначений тест покликаний перевірити справедливість угоди з точки зору розумної особи. Відповідно до нього медіатор просить сторони оцінити, чи вважала б розумною та справедливою зазначену угоду будь-яка розумна особа або ж особа, яку вони поважають (їх друзі, родичі, суддя, що може вирішувати їх справу в суді, тощо), а також чи обрала б такі варіанти рішень зазначена особа, чи вважала б вона їх прийнятними та розумними.

– *Тест на гордість («pride test»)*. Для перевірки на відповідність зазначеному тесту медіатор запитує сторони про те, чи могли б вони пишатися, відчувати гордість за вироблене ними рішення та чи могли б вони про нього розповідати із гордістю іншим особам, які користуються у них авторитетом.

– *Тест на оцінку варіантів рішення з точки зору почуттів сторін*. В межах цього тесту медіатор з'ясує, які почуття викликає у сторін певний варіант рішення, чи не вважають сторони його принизливим чи некомфортним для себе, чи задоволені сторони обраним варіантом рішення, наскільки вони задоволені тощо.

Інколи на цій стадії переговори можуть зайти в глухий кут і сторони навіть можуть думати про вихід із процедури медіації. Ефективним у цьому випадку є використання техніки «BATNA/WATNA», спрямованої на оцінку найкращих та найгірших варіантів розвитку подій у випадку недосягнення сторонами угоди за результатами медіаційної процедури. У такому випадку медіатор допомагає сторонам з'ясувати, яким буде найкращий варіант розвитку подій для кожної зі сторін у випадку недосягнення угоди за результатами медіації – BATNA (*best alternative to negotiation agreement*), а також найгірший варіант розвитку подій у випадку недосягнення угоди за результатами медіації – WATNA (*worst alternative to negotiation agreement*). Як правило, зазначений метод допомагає сторонам переконатися у доцільності продовження переговорного процесу та стимулює сторони до напрацювання нових продуктивних варіантів рішень.

Після того, як сторони обрали для себе найбільш прийнятні варіанти рішень та оцінили їх, медіатор може запропонувати їм попрацювати над удосконаленням цих варіантів для того, щоб в угоди за результатами медіації були закріплені справді найкращі та максимально ефективні варіанти рішення. Для цього медіатор може запропонувати сторонам подумати над тим, які зміни можна внести до обраного варіанту для того, щоб зробити його максимально вигідним та таким, що ще більшою мірою задовольняє інтереси та потреби сторін.

6.3.5. Оформлення домовленостей

Домовленості, досягнуті сторонами за результатами медіації, як правило, виконуються ними добровільно, адже це результат кропіткої співпраці з пошуку взаємоприйнятної угоди під час процедури медіації. Незважаючи на це, питання коректного оформлення таких домовленостей та правової природи угоди за результатами медіації потребує окремої уваги сторін.

На теперішній час внаслідок відсутності спеціального регулювання медіації законодавство України не містить ані самого терміна – угода за результатами медіації, ані вимог щодо оформлення результатів медіації.

Виходячи з принципу свободи договору та положень ст. 627, 628 та 639 Цивільного кодексу України, сторони є вільними в укладенні договору, що може містити елементи різних договорів (змішаний договір), виборі контрагента та визначенні умов договору з урахуванням вимог актів цивільного законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог розумності та справедливості. Оскільки на даний момент законодавство не містить вимог щодо форми договору за результатами медіації, він може бути укладеним в будь-якій формі. Винятком є надання медіації як соціальної послуги та медіація між потерпілим та підозрюваним/обвинуваченим. Так, Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації), затверджений Наказом Міністерства соціальної політики України 17.08.2016 № 892 (із змінам, внесеними згідно з Наказом Міністерства соціальної політики України № 1266 від 07.08.2017), містить вимогу щодо укладення угоди про примирення у письмовій формі.

За усталеною практикою домовленості сторін медіації фіксуються в угоді за результатами медіації (в медіації як соціальній послугі – угода про примирення; в міжнародних комерційних спорах – угода про врегулювання спору за результатами медіації). Термін «угода за результатами

медіації» також використовувався в законопроектах про медіацію, що вносилися до Верховної Ради України в останні роки.

Істотною особливістю медіації є її гнучкість. Ця гнучкість безумовно проявляється і під час закріплення результатів домовленостей між сторонами медіації. Сторони обирають той спосіб закріплення домовленостей, що найбільше «пасує» до їх ситуації та відповідає їх інтересам. Якщо для сторін важливо мати письмовий договір, то вони укладають угоду за результатами медіації в письмовій формі. Якщо ситуація потребує нотаріального посвідчення (наприклад, у разі, якщо домовленості пов'язані з передачею нерухомого майна), то сторони звертаються до нотаріуса задля укладення відповідного договору згідно з вимогами законодавства. Угода за результатами медіації доволі часто укладається в усній формі або взагалі не укладається.

Угода за результатами медіації може виступати дорожньою мапою для сторін медіації щодо послідовності та часових рамок наступних кроків. Наприклад, за розірванням шлюбу подружжю, яке під час медіації досягло домовленостей щодо аліментів, виховання та місця проживання дітей, все одно доведеться звернутися до суду з відповідною заявою. При цьому в угоді за результатами медіації, окрім домовленостей щодо дітей, можуть бути зафіксовані зобов'язання подружжя щодо підготовки відповідної заяви та строків звернення до суду.

В залежності від обставин домовленості можуть бути закріплені однією або кількома угодами. Наприклад, за наявності відкритого судового провадження домовленості, що стосуються предмету позову, можуть бути викладені у формі мирової угоди (в адміністративному судочинстві – заяви про примирення) та подані на затвердження до суду. В той же час домовленості щодо передання нерухомого майна можуть бути оформлені як нотаріально посвідчений договір дарування. При цьому угода за результатами медіації може відображати домовленості з інших питань, а також строки та порядок звернення до суду та нотаріуса.

До **обставин, що впливають на спосіб закріплення домовленостей**, належать:

- характер конфлікту (спору);
- наявність відкритого судового провадження;
- наявність відкритого виконавчого провадження;
- необхідність подальшого звернення до суду;
- необхідність нотаріального посвідчення домовленостей.

Подальше звернення до суду та нотаріальне посвідчення домовленостей можуть бути зумовлені вимогами законодавства або бажанням сторін.

Доволі часто сторони звертаються до медіації *за наявності відкритого судового провадження* (іноді їх може бути декілька одночасно). В такому випадку сторонам потрібно визначитися, що далі відбуватиметься з судовим провадженням. Результатами домовленостей в такому разі можуть бути:

- укладення сторонами мирової угоди (в адміністративному судочинстві – заява про примирення) на підставі досягнутих домовленостей та подання її на затвердження до суду;
- звернення позивача до суду з заявою про залишення позову без розгляду;
- звернення позивача до суду з заявою про відмову від позову;
- звернення відповідача до суду з заявою про визнання позову.

Сторони мають розуміти наслідки кожного з обраних варіантів.

Існує певна плутанина, адже значна частина юристів ототожнює угоду за результатами медіації (іноді навіть саму процедуру медіації) з мировою угодою. Важливо розуміти, що мирова угода – це документ, а медіація – це шлях, яким сторони можуть дійти до мирової або якоїсь іншої угоди.

Мирова угода та угода за результатами медіації не є тотожними поняттями. *Принципова різниця* полягає в тому, що **угода за результатами медіації** є різновидом цивільно-правової угоди та у разі її невиконання сторона має звертатися за захистом своїх прав до суду. Тоді як **мирова угода** передбачена процесуальним законодавством, що визначає низку її особливостей, а саме:

- може бути укладена за наявності відкритого судового провадження;
- укладається на підставі взаємних поступок;
- має стосуватися лише прав та обов'язків сторін судового процесу;
- сторони можуть вийти за межі предмета спору за умови, що мирова угода не порушує прав чи охоронюваних законом інтересів третіх осіб;

- затверджується ухвалою суду, яка є виконавчим документом;
- суд має право відмовити в затвердженні мирової угоди, якщо умови мирової угоди суперечать закону чи порушують права чи охоронювані законом інтереси інших осіб, є невиконуваними; або одну зі сторін мирової угоди представляє її законний представник, дії якого суперечать інтересам особи, яку він представляє.

У разі невиконання затвердженої судом мирової угоди ухвала суду про затвердження мирової угоди може бути подана для її примусового виконання в порядку, передбаченому законодавством для виконання судових рішень.

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

- з мировою угодою (в адміністративному судочинстві – заявою про примирення);
- з заявою про відмову стягувача від примусового виконання.

Якщо медіація проводилась між потерпілим та підозрюваним або обвинуваченим, то результати домовленостей оформлюються угодою про примирення між ними. Вимоги до такої угоди містяться в статтях 469 та 471 Кримінального процесуального кодексу України.

В залежності від змісту домовленостей, досягнутих за результатами медіації, існує безліч варіантів їх оформлення. Тому величезне значення має кваліфікований юридичний супровід сторін під час оцінки та оформлення результатів медіації.

6.4. Постмедіація

Зазначена стадія медіації є факультативною, адже у багатьох випадках домовленості можуть виконуватися одразу після їх досягнення, а тому не потребують подальшого контролю за виконанням. Наприклад, якщо сторони домовляються про прощення частини боргу у випадку повернення іншої його частини негайно, то виконання угоди за результатами медіації може відбуватися одразу після її підписання. Якщо ж виконання домовленостей передбачається в майбутньому, то на стадії постмедіації може виникнути багато питань правового характеру. Крім того, може виникнути питання про долю судових та квазісудових процесів, якщо медіація відбувалася паралельно із ними.

У літературі відсутня єдність поглядів щодо назви цієї стадії та сукупності дій, які становлять її зміст. Так, одні вчені вважають, що завданнями постмедіації є передусім аналіз проведеної процедури медіації та надання сторонам інформаційної підтримки з боку медіатора, а також сприяння сторонам у подоланні труднощів під час виконання угоди. Інші вчені наголошують на необхідності включення до цієї стадії, окрім зазначеного, і всього спектру питань, пов'язаних із затвердженням угоди судом або іншим компетентним органом, а також питання моніторингу за виконанням угоди. Другий підхід видається більш обґрунтованим, адже дозволяє охопити більш широке коло проблем, що виникають після досягнення сторонами угоди за результатами медіації.

Постмедіаційна стадія має свої переваги, зважаючи на те, що сторони мають можливість продовжити роботу із медіатором над покращенням своїх стосунків та збільшити успіхи, досягнуті під час медіації. Зміст конкретних дій, сукупність яких становить цю стадію, визначається сторонами та медіатором після укладення угоди за результатами медіації, коли вони можуть домовитися про зустріч через деякий час з метою оцінки та обговорення результатів медіаційної процедури.

Таким чином, до основних завдань цієї стадії належать:

- обговорення зі сторонами перебігу та результатів медіаційної процедури, її аналіз з точки зору відповідності очікуванням сторін;
- затвердження угоди за результатами медіації (чи її окремих положень) компетентним органом та надання їй виконавчої сили за спільним бажанням сторін, якщо така можливість передбачена законодавством;
- вирішення питання про долю розгляду справи іншими компетентними органами (судами, третейськими судами тощо), якщо медіація проводилася під час таких проваджень;

- узгодження порядку виконання угоди за результатами медіації та процедури інформування щодо такого виконання;
- вирішення питання щодо моніторингу виконання угоди за результатами медіації;
- узгодження порядку надання сторонам інформаційної підтримки або допомоги у подоланні труднощів з виконанням угоди у майбутньому, якщо така підтримка чи допомога буде потрібна.

Конкретні дії, які можуть мати місце на цій стадії, залежать від виду медіації, тобто від того, чи була медіація зовнішньою або інтегрованою в судове провадження, провадження в третейському суді тощо. В залежності від виду медіації та особливостей національного законодавства конкретної держави угода може мати значення цивільно-правового договору, затверджуватися судовим наказом або затверджуватися судом або арбітражем як мирова угода.

Складнощі при затвердженні угоди за результатами медіації як мирової можуть виникнути тоді, коли домовленості, закріплені в угоді за результатами медіації, виходять за межі предмета позову, що знаходиться на розгляді у суді. Наразі національне процесуальне законодавство зазнало змін та передбачає можливість виходу в мировій угоді за межі предмета спору за умови, що мирова угода не порушує прав чи охоронюваних законом інтересів третіх осіб (ч. 1 ст. 207 ЦПК, ч. 1 ст. 192 ГПК, ч. 1 ст. 190 КАС). Проте іншим проблемним питанням у цьому контексті є включення до мирової угоди умов, що не мають правового значення, адже під час процедури медіації сторони можуть врегулювати свій спір, включивши до угоди за результатами медіації положення, що не підлягають регулюванню нормами права, а тому не можуть бути затверджені як умови мирової угоди. У таких випадках доцільним вбачається закріплення їх в окремій угоді, що не подається на затвердження суду. Цікаво, що законодавства деяких держав, наприклад Словенії та Фінляндії передбачають можливість затвердження або сертифікації судом угод не тільки за результатами присудової, однак і за результатами зовнішньої медіації.

Досвід зарубіжних держав свідчить, що не в усіх законодавствах встановлюється обов'язок повідомити суд про результати медіації, якщо остання інтегрована у судове провадження. Як правило, більш суворі стандарти застосовуються у випадках, коли медіатором виступає суддя або інший працівник суду. Натомість у випадках зовнішньої присудової медіації, повідомлення суду про результати медіації може розглядатися як право, а не як обов'язок сторін. Незважаючи на це, більш обґрунтованим вважається підхід тих держав, законодавства яких зобов'язують сторони повідомити суд про наслідки медіаційної процедури.

Як зазначалося вище, угода за результатами медіації зазвичай добровільно виконується сторонами, адже відповідає їх інтересам. Проте не виключаються ситуації, коли одна зі сторін з тих чи інших причин не виконує угоду за результатами медіації. У такому випадку виникає питання про можливість захисту прав іншої сторони. Якщо угода за результатами медіації була затверджена судом або іншим юрисдикційним органом відповідної держави, то вона може бути звернена до примусового виконання. Якщо угода має значення цивільно-правового договору, то у випадку її невиконання однією зі сторін інша сторона має право звернутися до суду із відповідним позовом, що ґрунтується на невиконанні такого договору, або застосувати альтернативні способи вирішення спору, що виник.

Зазвичай під час укладення угоди за результатами медіації медіатор та сторони домовляються про зустріч через певний час з метою з'ясування того, чи дійсно досягнуті домовленості потягли за собою врегулювання спору. За результатами такої зустрічі може виникнути необхідність у коригуванні угоди або у нових переговорах чи процедурі медіації, подоланні труднощів та врегулюванні нових спорів, що виникли під час її виконання.

У літературі пропонуються такі критерії оцінки заходів із виконання угоди за результатами медіації:

- ефективність з точки зору витратності;
- достатня простота для того, щоб бути легко зрозумілими для сторін;
- достатній ступінь деталізації, що мінімізує ризики виникнення нових спорів у майбутньому;
- реалістичність з точки зору очікувань сторін;
- відповідність певним вимогам моралі або стандартам справедливості, якщо цього вимагають сторони.

Важливим аспектом постмедіації може бути питання моніторингу виконання угоди, що особливо актуально для багато суб'єктних та складних спорів, що є багатокомпонентними та передбачають довгострокові заходи із виконання. Сторони можуть досягти згоди щодо моніторингу виконання угоди за результатами медіації в момент підписання угоди або на етапі постмедіації. Такий моніторинг може здійснюватися як самими сторонами або їх представниками, так і будь-якими іншими уповноваженими особами чи органами, яким сторони довіряють. Так, у складних бізнес-спорах сторони можуть погодити утворення певної спеціальної комісії, комітету тощо, який складатиметься із представників обох сторін-компаній, завданням якого буде здійснення моніторингу за діями сторін, спрямованими на виконання угоди за результатами медіації. Для успіху такого моніторингу сторони мають чітко визначити та погодити між собою повноваження відповідної особи чи осіб, порядок та строки здійснення моніторингу, критерії, за якими він буде проведений, та інформування сторін про наслідки такого моніторингу.

Сторонам під час підписання угоди за результатами медіації доцільно також одразу визначити способи вирішення спорів, що можуть виникати у майбутньому у зв'язку з підписанням угоди. Доцільним у таких випадках вбачається закріплення в угоді застереження про те, що у випадку виникнення між сторонами спорів, пов'язаних із виконанням такої угоди, сторони погоджуються на першому етапі застосувати для врегулювання цих суперечностей переговори (або медіацію) до звернення до суду або арбітражу із відповідним позовом.

Слід зауважити, що за результатами медіації сторони можуть і не досягти домовленостей через різні причини, зокрема через неправильну оцінку медіабельності справи або медіабельності сторін, внаслідок відмови однієї зі сторін від проведення процедури медіації або відмови медіатора тощо. У такому випадку сторони можуть повернутися до судового або третейського розгляду спору, якщо справа вже знаходиться на розгляді у суді або третейському суді.

Популярним у зарубіжних державах є проведення постмедіаційних коучинг-сесій із медіатором. Постмедіаційний коучинг є добровільним та конфіденційним процесом, що може бути проведений на стадії постмедіації та застосовується для того, щоб:

- допомогти сторонам подолати будь-які побічні реакції та наслідки медіації;
- допомогти одній або обом сторонам надалі розвивати відносини;
- удосконалити навички однієї або обох сторін із управління конфліктами;
- пропрацювати зі сторонами будь-які невирішені питання, які стали очевидними після проведення процедури медіації.

Перевагами такого коучингу є те, що медіатор фактично може бачити динаміку відносин між сторонами після медіації та допомагати сторонам і надалі працювати над своїми відносинами. Крім того, він може бути застосовний у тих ситуаціях, де сторони дійшли згоди лише щодо деяких питань, проте хочуть проаналізувати процедуру медіації та виробити подальшу стратегію поведінки у спорі разом.