

Paulina Wityńska

ORCID: 0000-0002-1688-0407

p.witynska@uwb.edu.pl

Szkoła Doktorska Nauk Społecznych

Uniwersytet w Białymstoku

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2022.219>

Open Access CC BY 4.0



Cytowanie: Wityńska, P. (2022). Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspomagające prowadzenie działalności gospodarczej. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 16, s. 127-136. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2022.219

Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspomagające prowadzenie działalności gospodarczej

Abstrakt: Spory między przedsiębiorcami występują bardzo często. Jednym ze sposobów ich rozwiązywania jest mediacja, opierająca się na zasadach dobrowolności, poufności, dobrej wiary, neutralności i bezstronności. Ugodowe rozstrzygnięcie konfliktów ma wiele zalet dla wszystkich stron sporu. Mogą one zaoszczędzić czas i pieniądze, a także kontrolować przebieg samej mediacji. Celem artykułu jest ukazanie korzyści z mediacji gospodarczej dla przedsiębiorcy, jej przebiegu oraz roli mediatora.

Słowa kluczowe: mediacja; konflikt; przedsiębiorca; działalność gospodarcza.

Mediation in economic matters as a tool supporting business activities

Abstract: Disputes between entrepreneurs occur very often. One of the ways of solving them is mediation, based on the principles of voluntary, confidential, good faith, neutrality and impartiality. Amicable settlement of conflicts has many advantages for all parties to the dispute. They can save time and money, and control the mediation itself. Moreover, it is discreet. The aim of the article is to show the benefits of economic mediation for entrepreneurs, its course and the role of a mediator.

Keywords: mediation; conflict; entrepreneur; business activity.

JEL: G00, K12, M12

Wstęp

Konflikty i spory w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej występują nader często. Roszczenia z nich wynikające mogą być dochodzone zarówno w trybie sądowym, jak i pozasądowym. Mówiąc o trybie pozasądowym, należy mieć na myśli alternatywne metody rozstrzygnięcia sporów, do których należą negocjacje, mediacja i arbitraż. To właśnie zastosowanie mediacji ma szczególne znaczenie i szereg zalet dla przedsiębiorców.

Czym jest mediacja?

Mediacja jest oparta na założeniu, że strony przy pomocy neutralnej osoby trzeciej, dzięki technikom komunikacyjnym, wypracują porozumienie sporu (Dębska, 2021, s. 66). Jej popularność jest zauważalna przede wszystkim w sytuacjach, kiedy strony muszą zachować dobre relacje w przyszłości, np. ze względu na późniejszą współpracę. Co istotne, nawet

mediacja nie kończąca się ugodą, może dać stronom wiele korzyści. Jest to przede wszystkim swobodna rozmowa i mniej formalna, niż na sali sądowej, atmosfera. Dzięki temu możliwe jest dostrzeżenie potrzeb oraz racji drugiej strony.

Mediacja opiera się na następujących zasadach (Suchanek, 2018, s. 132-133):

- dobrowolności – strony przystępują do mediacji z własnej woli i mogą z niej zrezygnować na każdym etapie postępowania,
- poufności – dotyczy braku jawności mediacji oraz obowiązku zachowania w tajemnicy faktów dotyczących postępowania mediacyjnego przez strony,
- dobrej wiary – oznacza, że strony przystępują do mediacji z zamiarem zakończenia konfliktu i zawarcia ugody,
- neutralności – odnosi się do nakazu wobec mediatora, aby nie skłaniał się ku danemu rozwiązaniu konfliktu,
- bezstronności – dotyczy braku opowiadania się za którąkolwiek ze stron przez mediatora.

Dzięki zachowaniu tych zasad możliwe jest przeprowadzenie mediacji w dobrej atmosferze, z gwarancją zachowania tajemnicy i możliwością budowania dalszych dobrych relacji.

Specyfika sporów gospodarczych

Chcąc przedstawić specyfikę sporów gospodarczych, należy zdefiniować pojęcia przedsiębiorcy, działalności gospodarczej oraz samego sporu gospodarczego. Zgodnie z art. 43¹ Kodeksu cywilnego (KC) (Dz.U. 2021, poz. 1509), przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową. Natomiast działalnością gospodarczą, według ustawy Prawo przedsiębiorców (Dz.U. 2022, poz. 24), jest zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły. Można więc wyróżnić następujące cechy działalności gospodarczej: zorganizowany charakter, zdolność do uzyskiwania zarobków, wykonywanie we własnym imieniu i ciągłość. Przesłanki te powinny zostać spełnione łącznie (Kruszewski, 2019, s. 58).

Z kolei, aby uznać konflikt za spór gospodarczy, konieczny jest zarówno szczególny charakter stron (muszą one być przedsiębiorcami), jak również przekazanie tych spraw do rozpatrywania sądom gospodarczym (Zienkiewicz, 2020, s. 89).

W art. 458² Kodeksu postępowania cywilnego (KPC.) (Dz.U. 2021, poz. 1805) przewidziano dwanaście sytuacji, kiedy należy uznać, że sprawa ma charakter gospodarczy.

Są to m.in. sprawy:

- ze stosunków cywilnych między przedsiębiorcami w ramach prowadzonej przez nich działalności gospodarczej, również jeśli którakolwiek z nich zaprzestała prowadzenia działalności gospodarczej,
- ze stosunku spółki oraz dotyczące roszczeń w ramach Kodeksu spółek handlowych,
- przeciwko przedsiębiorcom o zaniechanie naruszania środowiska i przywrócenie do stanu poprzedniego lub o naprawienie w związku z tym szkody, a także o zakaz albo ograniczenie działalności zagrażającej środowisku,
- z umów o roboty budowlane i związanych z procesem budowlanym umów służącym ich wykonaniu,
- z umów leasingu,
- przeciwko osobom odpowiadającym za dług przedsiębiorcy,
- między organami przedsiębiorstwa państwowego,
- między przedsiębiorstwem państwowym lub jego organami a jego organem założycielskim lub organem sprawującym nadzór,
- z zakresu prawa upadłościowego i restrukturyzacyjnego,
- o nadanie klauzuli wykonalności tytułowi egzekucyjnemu, którym jest orzeczenie sądu gospodarczego prawomocne lub podlegające natychmiastowemu wykonaniu albo ugoda przed nim zawarta lub o pozbawienie wykonalności tytułu wykonawczego.

Wyłączone są sprawy o podział majątku wspólnego spółki cywilnej po jej ustaniu oraz o wierzytelność nabytą od osoby niebędącej przedsiębiorcą, chyba że powstała ona w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej przez wszystkie jej strony.

Sprawa gospodarcza zostaje przekazana sądom gospodarczym lub do mediacji albo sądu polubownego i stosuje się do niej odrębny tryb postępowania uregulowany w art. 458¹ – 458¹³ KPC.

Najistotniejszym elementem, poprzez który sprawa identyfikowana jest jako gospodarcza, jest więc uczestnictwo w niej przedsiębiorcy w zakresie prowadzonej przez niego działalności gospodarczej, w odróżnieniu od innych spraw, gdzie stronami nie są przedsiębiorcy lub konflikt nie dotyczy prowadzonej działalności gospodarczej.

Przebieg mediacji w sprawach gospodarczych

Mediacja w sprawach gospodarczych może zostać rozpoczęta, jeśli:

- między przedsiębiorcami został zawiązany konflikt i zawarto umowę o mediację,
- jedna ze stron wystąpiła z wnioskiem o mediację, a druga się na to zgodziła,
- sprawa została skierowana do mediacji przez sąd.

Mediacja może być więc prowadzona na podstawie umowy o mediację albo postanowienia sądu. Mediację, z punktu widzenia etapu, dzieli się na przedsądową i mediację w toku

postępowania sądowego (Rutkowska, 2021). Mediacja przedsądowa to taka, która prowadzona jest na podstawie umowy stron, natomiast mediacja w toku postępowania sądowego następuje, gdy do mediacji strony skieruje sąd, podczas gdy jedna ze stron złożyła pozew albo wniosek w postępowaniu nieprocesowym. Sąd może skierować sprawę do mediacji na każdym etapie postępowania. Ważne jest jednak, że mediacja na każdym etapie jest dobrowolna. Wyraża się to w zawieranej umowie o mediację oraz w wyrażeniu zgody na mediację, jeśli sprawa jest kierowana do mediacji przez sąd. Niezwykle ważna jest umowa o mediację – w niej strony określają przedmiot mediacji, osobę mediatora i sposób jego wyboru.

Mediację prowadzi się, wykorzystując metody zmierzające do polubownego rozwiązania konfliktu. Nie istnieje jednak jeden model przebiegu mediacji. Mediacja jest elastyczna – to strony dopasowują ją do swoich potrzeb. Etapy będą zróżnicowane w zależności od rodzaju konfliktu, uwarunkowań osobistych i kulturowych, a także stopnia zaawansowania konfliktu (Suchanek, 2014, s. 141). Proces mediacji można jednak podzielić na następujące etapy:

- etap przedmediacyjny – jest to etap, w którym mediator nawiązuje kontakt ze stronami oraz tworzy atmosferę służącą tworzeniu porozumienia, a także wyjaśnia zasady i warunki prowadzenia mediacji,
- wystąpienia stron – określenie interesów stron oraz tematów spornych. Dzięki temu możliwe jest dalsze prowadzenie dyskusji, uporządkowanie procesu mediacji – możliwe jest wskazanie porządku omawiania tematów. Na tym etapie następuje nazwanie potrzeb obu stron i wspieranie w zrozumieniu dla strony przeciwnej,
- poszukiwanie rozwiązań i negocjacje – utworzenie zasobu rozwiązań, ich analiza pod względem użyteczności, efektywności i możliwości wykonania, podział na rozwiązania korzystne i niekorzystne dla stron,
- opracowanie porozumienia – ułożenie planu, który określa zobowiązania stron, sposób realizacji rozwiązań, formę ugody. Porozumienie takie powinno być potwierdzone w formie umowy podpisanej przez strony.

Na tych etapach możliwe jest, aby strona uczestniczyła indywidualnie w spotkaniach z mediatorem. Spotkania takie mają poufny charakter, chyba że strona wyrazi zgodę na przekazanie drugiej stronie informacji. Wówczas możliwa jest rozmowa o trudnych kwestiach. Mogą się one odbywać również, gdy negocjacje utkną w martwym punkcie. Takie spotkania są ważne, jeśli potrzebne jest usłyszenie przez mediatora relacji o wydarzeniach od obydwu stron osobno. Dają one również okazję do namysłu nad swoimi potrzebami czy odpowiedziami na istotne pytania.

Rola mediatora

Mediator to bezstronna osoba trzecia, która prowadzi mediację. Ma on za zadanie wykorzystywać różne metody, aby doprowadzić do polubownego rozstrzygnięcia sporu, zwłaszcza pomagać stronom formułować propozycje ugodowe (art. 183^{3a} KPC). Mediator ma być osobą bezstronną i neutralną, w związku z czym musi on poinformować strony o jakichkolwiek okolicznościach, które mogą wpływać na jego niezależność czy też powodować konflikt interesów. Mediator umożliwia stronom konfliktu odciąć się od przeszłości – jego celem nie jest określenie kto jest winny, lecz pomoc w rozwiązaniu konfliktu.

Mediator ma pomagać stronom w kreatywnym myśleniu, jednak nie formułuje za strony propozycji ugody. Pozycja mediatora jest taka, jaką określają strony w umowie o mediację (Bieliński, 2008, s. 38).

Mediator nie kontroluje wyniku, ale proces mediacji. Może stosować w związku z tym następujące techniki komunikacyjne (Bobrowicz, 2004, s. 35):

- zapewnianie o neutralności,
- przekazanie informacji o dobrowolności mediacji,
- uzyskanie zgody na sposób mediowania,
- osłabianie emocji,
- traktowanie stron w taki sam sposób,
- wysłuchiwanie stron,
- brak osądzania i udzielania rad,
- brak wskazywania na winę którejkolwiek ze stron,
- proponowanie sprawdzenia wykonalności rozwiązania,
- parafrazowanie,
- dokonywanie podsumowań.

Ugoda między stronami mediacji gospodarczej

Ugoda jest umową między przedsiębiorcami jako stronami sporu, w której określają prawa i obowiązki. Mogą one dotyczyć, np. wysokość rat, odsetek, termin spłaty wierzytelności, warunki ponoszenia kosztów postępowania sądowego i mediacyjnego.

Definicja ugody zawarta jest w art. 917 KC i jest to uczynienie wzajemnych ustępstw przez strony w zakresie istniejącego między nimi stosunku prawnego. Ma ona na celu uchylenie niepewności co do roszczeń z niego wynikających, zapewnienie ich wykonania albo usunięcie sporu. Od skutków prawnych ugody możliwe jest uchylenie jedynie w przypadku błędu co do stanu faktycznego, który został uznany przez strony za niebudzący wątpliwości, a ugoda nie zostałaby zawarta, jeśli strony wiedziałyby, jaki jest stan faktyczny. Nie jest możliwe uchylenie się od skutków prawnych ugody w przypadku odnalezienia dowodów co do roszczeń, których

dotyczy ugoda. Natomiast strony mogą uchylić się od skutków prawnych, jeśli została ona zawarta w złej wierze.

Mediacja jednak nie musi zakończyć się ugodą przedsiębiorców. Jeśli nie zostanie wypracowany kompromis, strony mogą kontynuować spór w postępowaniu sądowym. Nie są one związane propozycjami wzajemnych ustępstw.

Rozwój mediacji gospodarczej w Polsce

Mediacja gospodarcza w sprawach gospodarczych, w sądach rejonowych, w przypadku postępowania sądowego zyskuje na popularności. W 2019 roku liczba skierowanych spraw do mediacji była dwudziestoczekrotnie większa niż w 2006 roku (tabela 1.). Ponadto znacznie zwiększyła się liczba zatwierdzonych ugód, co spowodowało zakończenie postępowania sądowego.

Tabela 1. Rozwój mediacji gospodarczej w Polsce w postępowaniu sądowym

Rok	Liczba spraw skierowanych do mediacji	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów	Liczba zatwierdzonych ugód
2006	140	71	28
2009	399	143	69
2012	1637	590	293
2015	4138	1105	338
2019	3442	2134	589

Źródło: Postępowanie mediacyjne w świetle danych statystycznych..., 2020, s. 12.

W postępowaniu pozasądowym mediacja gospodarcza również staje się coraz bardziej popularna. Podczas, gdy w 2006 roku nie złożono żadnego protokołu, to w 2012 roku złożono ich aż 32, a w 2019 roku – 15 (tabela 2.). W wielu przypadkach ugody zostały zatwierdzone. W 2012 roku ugodą zakończyło się 50% spraw, w których przeprowadzono mediację, a w 2019 roku – aż 80%.

Tabela 2. Rozwój mediacji gospodarczej w Polsce w postępowaniu pozasądowym

Rok	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów	Liczba wniosków o zatwierdzenie ugody	Liczba zatwierdzonych ugód
2006	0	0	0
2009	15	7	8
2012	32	13	16
2015	13	9	9
2019	15	14	12

Źródło: Postępowanie mediacyjne w świetle danych statystycznych..., 2020, s. 12.

Korzyści z mediacji w sprawach gospodarczych

Z punktu widzenia przedsiębiorcy przystępującego do mediacji, można wskazać następujące korzyści z niej płynące:

- oszczędność kosztów,
- oszczędność czasu,
- poufność i dyskrecja,
- skuteczność,
- elastyczność,
- budowanie dobrych relacji między stronami.

Mediacja jest zdecydowanie tańszą formą rozstrzygnięcia sporów niż proces sądowy. Jej koszty są nieduże i proste do obliczenia. Warto jednak podkreślić, że mediacja jest odpłatna – strony obciążone są wynagrodzeniem mediatora, a także obowiązane są do zwrotu jego wydatków. Biorąc pod uwagę mediację umowną, należy stwierdzić, że koszty ustalane są w umowie o mediację, natomiast w przypadku mediacji sądowej na podstawie rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym (Dz.U. 2016, poz. 921). Warto zauważyć, że koszty sądowe są trudne do przewidzenia. Obejmują one m.in. opłaty od wniosku, pozwu, koszty zastępstwa procesowego, koszty postępowania w drugiej instancji (Skibińska, 2009, s. 41). Oszczędność funduszy zdecydowanie jest atutem z punktu widzenia przedsiębiorcy, który ma na celu osiągnięcie zysków finansowych.

Postępowanie mediacyjne jest również zdecydowanie szybsze niż proces sądowy. Szybkość mediacji zależy oczywiście od stopnia zaangażowania stron, a nie od kalendarza sądowego, który jest nadmiernie obciążony. Podczas gdy postępowanie sądowe trwa kilka miesięcy, mediacja daje możliwość zakończenia konfliktu w okresie krótszym niż miesiąc. Warto podkreślić, że przy przedłużeniu postępowania w polskim systemie sędziowskim, skrócenie czasu postępowania jest znaczną korzyścią dla przedsiębiorcy.

Mediacja jest poufna oraz dyskretna. Zapewnia tajemnicę przebiegu i wszystkich szczegółów, które zostaną podczas postępowania omawiane, w przeciwieństwie do postępowania sądowego, które jest jawne. Daje to możliwość zachowania tajemnic przedsiębiorstwa, które nie powinny być znane konkurencji. Warto również podkreślić, że uczestnictwo w konfliktach negatywnie wpływa na postrzeganie przedsiębiorcy. O mediacji dowiaduje się niewiele osób, w związku z czym nie powoduje ona uszczerbku na wizerunku.

Mediacja jest skutecznym sposobem rozstrzygnięcia sporu. Ugoda zawarta przed mediatorem ma taką samą moc prawną jak ugoda zawarta przed sądem – na jej podstawie można prowadzić egzekucję. Mediacja przerywa również bieg przedawnienia.

Warto również podkreślić, że mediacja to forma elastyczna i odformalizowana. Jej przebieg zależy od stron – brak tu sformalizowanego procesu. Dzięki temu możliwe jest dokonywanie nieszablonowych rozwiązań i sprawowanie pełnej kontroli przez strony.

Dzięki mediacji możliwe jest zachowanie dobrych relacji między przedsiębiorcami w przyszłości. Jest to ważne dlatego, że istnieje prawdopodobieństwo konieczności dalszej współpracy. Mediacja daje możliwość spotkania się na neutralnym gruncie i wypracowania kompromisu przy jednoczesnym pozostaniu w zgodzie, co jest trudne do osiągnięcia w przypadku procesu sądowego. Ponadto strony mają możliwość swobodnej wypowiedzi, wskazania na swoje interesy i przekonania drugiej strony. To daje możliwość budowania zaufania między przedsiębiorcami.

W tabeli 3. przedstawiono porównanie mediacji, arbitrażu i postępowania sądowego.

Tabela 3. Porównanie form rozstrzygnięcia sporów

Wyszczególnienie	Mediacja	Arbitraż	Postępowanie sądowe
czas trwania	krótki (kilka dni lub tygodni)	średni	długi (lata)
koszty	niskie	średnie	wysokie
komunikacja stron	duża	mała	brak
poufność	pełna	pełna	brak
kontrola	strony	arbiter	sąd
formalizm	brak	średni	wysoki
cel	przyszłość	przeszłość	przeszłość
satysfakcja stron	wysoka	niska	niska
skutek	sukces obydwu stron	sukces albo przegrana	sukces albo przegrana
dalsza współpraca	możliwa	trudna	bardzo trudna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pieckowski, 2011, s. 62.

Centrum ADR w Rzymie przeprowadziło badania dotyczące efektywności ekonomicznej mediacji w Unii Europejskiej na tle innych procedur.

Tabela 4. Porównanie czasu trwania i kosztów postępowania sądowego, arbitrażu i mediacji w wybranych państwach Unii Europejskiej

Wartość przedmiotu sporu (WPS)	Postępowanie sądowe			Arbitraż			Mediacja		
	czas	koszt w EUR	koszt jako % WPS	czas	koszt w EUR	koszt jako % WPS	czas	koszt w EUR	koszt jako % WPS
200 000 €									
Czechy	1280	21004	10,5	289	20950	10,5	75	7667	3,8
Niemcy	246	9854	4,9	200	21788	10,9	45	7000	3,5
Włochy	2205	19527	9,8	2935	65400	32,7	47	17000	8,5
Polska	540	47000	23,5	352	51000	25,5	42	10000	5,0
Portugalia	450	11428	5,7	480	20161	10,1	90	3050	1,5

Źródło: Pieckowski, 2012, s. 7.

Jak wynika z przedstawionych danych, mediacja jest efektywnym sposobem rozwiązywania sporów. Warto zwrócić uwagę na zdecydowanie krótszy czas trwania mediacji niż innych form. We wszystkich przedstawionych państwach trwa ona kilkadziesiąt dni, w przeciwieństwie do postępowania sądowego, które może trwać nawet kilka tysięcy dni (np. Włochy – 2205 dni). Ponadto mediacja jest zdecydowanie tańsza. Postępowanie sądowe w przedstawionych państwach to koszt nawet kilkudziesięciu tysięcy euro, podczas gdy mediacja kosztuje kilka tysięcy. W każdym z przedstawionych w tabeli 4. państwie koszt mediacji jako procent wartości przedmiotu sporu jest niższy niż w przypadku postępowania sądowego oraz arbitrażu.

Podsumowanie

Niekiedy zarzuca się, że mediacja jest formą, która podnosi koszty postępowania, gdyż jeśli się nie powiedzie, jej uczestnik ponosi zarówno koszty mediacji, jak i procesu sądowego (Skibińska, 2010, s. 102). Jest to jednak zarzut bezzasadny, gdyż koszty mediacji wchodzą do kosztów procesu (Pieckowski, 2011, s. 63), a nawet mediacja niezakończona ugodą przynosi wiele korzyści przedsiębiorcom, którzy poprzez mediację budują wzajemną współpracę w biznesie. Mediacja daje możliwość, aby nie skupiać się na tym, co dzieli, ale jest skierowana na przyszłość i szukanie konsensusu. Mediacja daje przedsiębiorcom wiele korzyści. Jest to przede wszystkim szybkie rozwiązanie sporu bez szkody na wizerunku.

Warto zwrócić uwagę, że w postępowaniu sądowym wynikiem jest zwycięstwo jednej ze stron. Odwrotnie jest w przypadku mediacji, która daje możliwość wypracowania wspólnego rozwiązania sporu. Dzięki temu obie strony mają poczucie odniesienia sukcesu.

Bibliografia

Bieliński, A. (2008). Uwagi wstępne na temat mediacji. W: Olszewski, J. (red.), *Sądy polubowne i mediacja* (37-46). Warszawa: C.H. Beck.

Bobrowicz, M. (2004). *Mediacje gospodarcze – jak mediować i przekonywać*. Warszawa: C.H. Beck.

Dębska, M. (2021). Rodzaje alternatywnych metod rozstrzygania sporów. W: Rogula, C., Zemke-Górecka, A. (red.), *Mediacja w praktyce mediatora i pełnomocnika* (59-76). Warszawa: Wolters Kluwer.

Kruszewski, A. (2019). Komentarz do art. 3 Ustawy Prawo przedsiębiorców. W: Pietrzak, A. (red.), *Prawo przedsiębiorców. Komentarz* (46-65). Warszawa: Wolters Kluwer.

Pieckowski, S. (2011). Mediacja w sprawach gospodarczych, *Kwartalnik ADR*, 2(14), 61-86.

Pieckowski, S. (2012). *Mediacja w sprawach gospodarczych*. Warszawa: Ministerstwo Sprawiedliwości. Pobrano z:

https://www.zabrze.sr.gov.pl/userfiles/broszury/Med_w_spr_gosp.pdf

Postępowanie mediacyjne w świetle danych statystycznych. Sądy rejonowe i okręgowe w latach 2006-2019 oraz I półroczu 2020 roku (2020). Warszawa: Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej. Departament Strategii i Funduszy Europejskich. Ministerstwo Sprawiedliwości. Pobrano z:

<https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/publikacje/download,3502,2.html>

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 2016 r. w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym (2016). Dz.U. 2016, poz. 921. Pobrano z:

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20160000921/O/D20160921.pdf>

Rutkowska, A. (2021). Komentarz do art. 183¹ KPC. W: Piaszkowska, O.M. (red.), *Kodeks postępowania cywilnego. Postępowanie procesowe. Komentarz aktualizowany*. LEX/el.

Skibińska, M. (2009). Koszty mediacji w sprawach cywilnych, *Kwartalnik ADR*, 3(7), 41-60.

Skibińska, M. (2010). Zalety i wady mediacji jako sposobu rozwiązywania sporów cywilnych, *Kwartalnik ADR*, 3(11), 99-110.

Suchanek, M. (2018). Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów społecznych, *Studia Administracyjne*, 10, 129-147. DOI: <https://doi.org/10.18276/sa.2018.10-09>

Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (2021). Dz.U. 2021, poz. 1805. Pobrano z:

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19640430296/U/D19640296Lj.pdf>

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (2021). Dz.U. 2021, poz. 1509. Pobrano z: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19640160093/U/D19640093Lj.pdf>

Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (2022). Dz.U. 2022, poz. 24. Pobrano z:

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180000646/U/D20180646Lj.pdf>

Zienkiewicz, A. (2020). Spory gospodarcze i ich opanowywanie w postępowaniu sądowym i poza sądem. W: Kalisz, A., Zienkiewicz, A., *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspierające sukces w biznesie* (rozdział 3.), Warszawa: Wydawnictwo Difin.