

Дружинин Сергей Владиславович

студент

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет»

г. Санкт-Петербург

МЕДИАЦИЯ В КОРПОРАТИВНЫХ СПОРАХ: ЭФФЕКТИВНАЯ АЛЬТЕРНАТИВА СУДЕБНОМУ РАЗБИРАТЕЛЬСТВУ

***Аннотация:** в статье исследуется роль медиации в разрешении корпоративных споров как эффективной альтернативы традиционным судебным разбирательствам. Обосновывается актуальность проблемы, подробно анализируются понятия «корпоративные споры» и «медиация», а также их правовая природа. Рассмотрены модели медиации, применяемые в различных юрисдикциях, выделены успешные практики зарубежного опыта и проведено сравнение с текущей системой в Российской Федерации. Автор выявляет слабые места отечественной медиационной практики и предлагает конкретные меры по адаптации лучших зарубежных практик, что позволяет оптимизировать процедуру разрешения корпоративных конфликтов.*

***Ключевые слова:** корпоративные споры, медиация, альтернативное разрешение споров, зарубежный опыт, судебное разбирательство, правовая природа, совершенствование законодательства.*

В условиях стремительного развития бизнеса и усложнения корпоративных отношений современные предприятия все чаще сталкиваются с внутренними конфликтами, порождающими споры между акционерами, руководителями и иными участниками хозяйственной деятельности. Традиционные судебные методы разрешения таких споров нередко оказываются перегруженными, затратными по времени и ресурсам, а также создают риск ухудшения деловой репутации сторон. В этой связи медиация, как альтернативный метод урегулирования корпоративных споров, приобретает особую актуальность, позволяя сто-

ронам принимать участие в гибком, конфиденциальном и оперативном процессе достижения взаимоприемлемых соглашений.

Современная корпоративная структура характеризуется множественностью участников с различными и зачастую противоречивыми интересами, что порождает риск возникновения конфликтов на различных этапах функционирования компании. Корпоративные споры, как правило, включают разногласия в вопросах управления, распределения прибыли, принятия стратегических решений, смены состава совета директоров и изменения уставного капитала. Именно сложность взаимосвязей и необходимость сохранения деловых отношений между участниками хозяйственной деятельности обуславливают востребованность альтернативных методов разрешения споров. Традиционные судебные разбирательства, хотя и являются основным инструментом защиты прав в рамках правовой системы, в условиях современной динамики бизнеса часто оказываются неэффективными, требуя значительных финансовых и временных затрат. Здесь на передний план выходит медиация, как процесс, основанный на принципах добровольности, конфиденциальности и нейтральности, позволяющий сторонам прийти к компромиссному решению на основе взаимных интересов.

Понятие медиации охватывает широкий спектр процедур, при которых нейтральный посредник – медиатор – помогает конфликтующим сторонам выработать решение, устраивающее обе стороны. Правовая природа медиации заключается в ее гибридном характере: с одной стороны, она опирается на элементы договорного права, с другой – регулируется нормами процессуального законодательства. В отличие от судебного разбирательства, где решения принимаются жестко в рамках установленных правил, медиативный процесс предоставляет участникам возможность самим определять условия соглашения, что способствует сохранению деловых связей и снижению уровня конфликтности. Корпоративные споры, характеризующиеся сложностью юридических отношений и наличием множества заинтересованных сторон, требуют особого подхода,

а применение медиации позволяет создать условия для конструктивного диалога, обеспечивающего оперативное разрешение конфликтов.

Для более глубокого понимания особенностей медиации как одного из ключевых инструментов альтернативного разрешения споров, полезно рассмотреть не только классическую форму этой процедуры, но и обратить внимание на её менее очевидные, но весьма эффективные разновидности. Одной из таких форм выступает так называемая челночная или, как её ещё называют, шаттл-медиация. Данный метод особенно интересен тем, что между сторонами конфликта отсутствует прямой диалог – они не взаимодействуют лично, что принципиально отличает эту модель от традиционной, где стороны обсуждают спорные вопросы совместно за одним столом. Вместо этого всё общение осуществляется опосредованно: медиатор, выступая связующим звеном, последовательно контактирует с каждой из сторон в отдельности, переходя от одной к другой и передавая позиции, комментарии, возражения и предложения.

В рамках челночной медиации часто используются так называемые «кокусы» – индивидуальные конфиденциальные встречи медиатора с каждой из сторон. Эти встречи дают участникам возможность без давления и риска утечки информации открыто обозначить свои истинные интересы, сомнения, страхи и даже эмоциональные барьеры, которые могут мешать конструктивному диалогу. Для медиатора такие разговоры – важный источник понимания глубинных мотивов и эмоционального фона конфликта, что позволяет точнее формулировать предложения по его разрешению и выстраивать стратегию посредничества. В результате медиатор становится не просто передатчиком информации, а активным участником процесса, направляющим конфликт в сторону деэскалации.

Организация самой процедуры – вне зависимости от выбранной модели взаимодействия сторон – всегда подчиняется одной ключевой цели: создать условия для конструктивного, своевременного и по возможности бесконфликтного обмена информацией. При этом медиатор, как центральная фигура в системе альтернативного разрешения споров, выполняет сразу несколько функ-

ций: он модератор, психолог, аналитик и переводчик юридических и эмоциональных смыслов между сторонами.

В настоящем исследовании акцентируется внимание на сравнительном анализе медиационных механизмов, применяемых в корпоративных спорах в трёх различных юрисдикциях – Соединённых Штатах Америки, Республике Филиппины и Малайзии. Эти страны были выбраны неслучайно: каждая из них демонстрирует уникальный путь внедрения и институционализации медиации в систему разрешения правовых конфликтов, включая корпоративные. При этом за внешними различиями прослеживаются схожие вектора развития – от формального признания до реального включения в повседневную судебную и деловую практику.

В США одним из наиболее известных примеров успешного функционирования медиации в суде выступает программа *Court Annexed Mediation (CAM)*, реализуемая в Южном округе Нью-Йорка с начала 1990-х годов. Эта модель представляет собой интегрированный подход, при котором медиация не просто доступна – она становится неотъемлемой частью судебного процесса. В CAM задействованы сотни адвокатов-добровольцев, которые проходят регулярную профессиональную подготовку, что обеспечивает высокое качество предоставляемых услуг. В программу автоматически попадают дела, связанные с трудовыми спорами, оплатой труда и иными конфликтами, где высока вероятность достижения компромисса без затяжного судебного разбирательства. По данным статистики, более половины дел, поступающих в CAM, завершаются заключением мирового соглашения, что свидетельствует о высокой эффективности данной модели.

Не менее интересным представляется опыт Филиппин, где в последние десятилетия была построена масштабная архитектура по внедрению альтернативных способов разрешения споров. На законодательном уровне ключевым актом стал Закон о медиации 2004 года (*Alternative Dispute Resolution Act*), который создал основу для активного внедрения медиационных практик в судебную систему. Особое внимание было уделено обучению судей, медиаторов и админи-

стративного персонала. Более того, в 2021 году были утверждены новые правила, согласно которым гражданские дела, за исключением некоторых категорий, направляются в медиацию на обязательной основе. При этом, если на стадии первой попытки не удаётся достичь согласия, судья вправе передать дело на рассмотрение специально назначенному ADR-судье. Такая модель обеспечивает системность и преемственность в подходах к разрешению споров[4]

Что касается Малайзии, то здесь медиация получила свое развитие как обязательный этап судебного процесса ещё в 2010 году. Согласно введённым положениям о практике, стороны, прежде чем перейти к полноценному судебному разбирательству, обязаны пройти процедуру медиации. В стране функционируют специализированные медиационные центры – всего их четырнадцать, и в каждом работают квалифицированные специалисты, аккредитованные после прохождения соответствующего обучения. Примечательно, что участие в медиации является бесплатным, а вся процедура ограничена по времени: как правило, она должна быть завершена в течение одного месяца с момента начала. Судьи, наряду с медиаторами, также активно вовлечены в процесс, имея возможность получить соответствующую квалификацию и участвовать в разрешении дел с использованием медиативных методов [3].

Сопоставление подходов, реализуемых в различных странах, позволяет выявить ряд ключевых факторов, обеспечивающих устойчивость и эффективность института медиации в системе корпоративного правосудия. Несмотря на различие правовых традиций, уровня экономического развития и административной структуры, в выбранных для анализа юрисдикциях прослеживаются единые принципы, на которых строится работа по внедрению медиации как полноценного инструмента разрешения корпоративных споров.

Во-первых, важнейшим условием является наличие чёткой, структурированной нормативно-правовой базы, которая не только закрепляет возможность использования медиации, но и устанавливает конкретные процедуры, формы участия сторон, требования к медиаторам и сроки проведения процедур. В США это достигается через комплексное сочетание федеральных и локальных

регламентов, включая *Uniform Mediation Act*. На Филиппинах и в Малайзии в основу медиационной политики положены отдельные законы и подзаконные акты, обеспечивающие обязательность процедуры в определённых категориях дел [5].

Во-вторых, медиация становится по-настоящему результативной, когда она интегрирована в судебную систему на ранних этапах рассмотрения споров. Так, в США дела направляются в САМ ещё до полноценного судебного разбирательства, а в Малайзии медиация проводится до стадии основного слушания. Это позволяет сократить сроки разрешения конфликта, снизить судебную нагрузку и сохранить нейтралитет сторон до наступления эскалации конфликта.

Третьим значимым элементом является развитие устойчивой институциональной инфраструктуры. Медиационные центры, действующие при судах, формируют прочную основу для обеспечения доступности процедуры, стандартизации практик и повышения доверия со стороны бизнеса. На Филиппинах и в Малайзии активное участие судов и их административного аппарата в координации ADR-процессов значительно повысило качество процедур и сократило бюрократическое сопротивление со стороны участников.

Четвёртым и не менее важным фактором выступает обязательная профессиональная подготовка медиаторов. В каждой из анализируемых стран этому вопросу уделяется особое внимание: медиаторы проходят сертификацию, регулярное повышение квалификации и специализированные программы, в том числе при участии международных экспертов. Судьи, как и в случае Малайзии, также получают соответствующую подготовку, что позволяет им эффективно направлять стороны на медиацию и даже лично участвовать в процедуре.

Российская же система разрешения корпоративных споров на сегодняшний день находится в процессе формирования действенной и стабильной практики применения медиации. Несмотря на то, что в 2010 году был принят Федеральный закон №193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», его применение в корпоративной сфере до сих пор остаётся фрагментарным и ограниченным. Основные сложно-

сти связаны не столько с отсутствием правового регулирования, сколько с институциональной и культурной неподготовленностью бизнеса и судебной системы к активному применению медиативных подходов [2].

На практике компании по-прежнему отдают предпочтение классическому судебному разбирательству, полагая его более надёжным и предсказуемым. Такая тенденция во многом обусловлена отсутствием у медиаторов устойчивой репутации, низким уровнем информированности о процедуре, а также слабой интеграцией медиации в процессуальные механизмы судопроизводства. Кроме того, до сих пор отсутствует развитая сеть профессиональных медиационных центров, способных оперативно и качественно оказывать услуги как на досудебной, так и на судебной стадии.

Тем не менее, потенциал применения медиации в российской правовой системе остаётся значительным. Ключевыми мерами, способствующими его раскрытию, являются:

- создание единой сертификационной системы подготовки медиаторов;
- развитие сети специализированных корпоративных и отраслевых медиационных центров;
- интеграция медиации в процессуальное законодательство, с обязательным направлением определённых категорий споров в медиацию до начала рассмотрения дела по существу, как это уже реализовано в некоторых зарубежных юрисдикциях.

Внедрение этих шагов позволит сделать медиацию не альтернативой, а органичной частью системы разрешения корпоративных споров. Перенос эффективных элементов зарубежных моделей с учётом отечественных реалий станет залогом успешного развития медиации как востребованного и эффективного инструмента урегулирования корпоративных конфликтов.

Список литературы

1. Лошкарёв А.В. История развития института медиации в зарубежных странах (на примере США) / А.В. Лошкарёв, И.В. Мараховский // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – №6–2 [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-razvitiya-instituta-mediatsii-v-zarubezhnyh-stranah-na-primere-ssha> (дата обращения: 04.04.2025). – DOI 10.24412/2500-1000-2021-6-2-184-187. – EDN GFHOSR

2. Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 №193-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2010. – №31. – Ст. 4162.

3. Mediation Act, 2012 (Act 749) [Electronic resource]. – Access mode: https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=95605&cs=1OLfum-UE_0AgQI5Dcc1GPkhLDGhE-p-23ROv5q3sezCVBQSLDSNkcbN8mcwrXrD7RwigvaC_KsTYLNFq96pfFg (date of request: 05.04.2025)

4. Alternative Dispute Resolution Act of 2004 (REPUBLIC ACT No. 9285) [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.doj.gov.ph/office-for-alternative-dispute-resolution.html> (date of request: 08.04.2025)

5. Uniform Mediation Act (Last Revised or Amended in 2003) [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.uniformlaws.org/viewdocument/final-act-90?CommunityKey=45565a5f-0c57-4bba-bbab-fc7de9a59110&tab=librarydocuments> (date of request: 10.04.2025).