

# НЕ ДОЙТИ ДО СУДА

## медиация как метод урегулирования конфликтов



**В этом номере в рубрике «Управление персоналом» вы можете прочитать, как эффективно управлять конфликтами. Но, к сожалению, не все конфликты, особенно споры с партнерами, удастся урегулировать самостоятельно. И очень часто стороны обращаются в суд. Однако есть такая процедура досудебного урегулирования споров, которая называется МЕДИАЦИЯ. Чем она полезна и выгодна и как не довести дело до суда – читайте в нашей статье.**



## Основные понятия

Медиация – явление относительно новое в отечественной бизнес-практике, поэтому дадим расшифровку основных терминов этого процесса.

**Медиация** – одна из технологий альтернативного урегулирования споров (англ. alternative dispute resolution, ADR) с участием третьей, нейтральной, беспристрастной, не заинтересованной в данном конфликте стороны – медиатора. Медиация основывается на следующих принципах: добровольность, конфиденциальность, взаимоуважение, равноправие сторон, нейтральность и беспристрастность медиатора, прозрачность процедуры.

**Медиатор** помогает сторонам выработать определенное соглашение по спору. Стороны полностью контролируют процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения. Медиатор – это независимое физическое лицо, которое выступает посредником между сторонами. Он организует коммуникации для разрешения споров и может вести свою деятельность на профессиональной и на не профессиональной основе. Об этом подробнее поговорим чуть позже.

**Цель деятельности медиатора** – способствовать разрешению споров: экономических, семейных, трудовых и других. Этому специалисту запрещено разглашать сведения о проводимых процедурах. По соглашению сторон к разрешению спора могут привлекаться несколько медиаторов. Медиатор встречается с каждой из сторон, организует процесс переговоров и старается, чтобы спор был урегулирован в 60-дневный срок. Государственные и муниципальные служащие не вправе быть медиаторами.

**Роль медиатора отличается от роли советника или консультанта (психолога). Основные отличия:**

---

*После передачи спора в суд для альтернативных процедур могут привлекаться только медиаторы-профессионалы*

---

- Медиатор ориентирован на достижение четких соглашений между участниками спора о том, как они будут решать конкретные вопросы. Консультант/советник нацелен на то, чтобы стороны конфликта лучше осознали свое поведение.
- Медиатор осведомлен о человеческих чувствах, но не чувствует их. Консультант/советник принципиально не обеспокоен ничем.
- Медиатор сосредоточен на том, как люди хотели бы видеть будущее, а не на подробном анализе прошедших событий. Консультант/советник может исследовать прошлое, подробно выявить происхождение и закономерности убеждений и поведения человека.
- Медиатор контролирует процесс, но не стремится открыто влиять на участников или результат. Консультант/советник часто имеет некоторое намерение повлиять на стороны в принятии решений или рассмотрении части вопросов.
- Медиатор, как правило, организует переговоры между сторонами лицом к лицу и лично присутствует при этом. Консультанту/советнику не обязательно видеть обе стороны одновременно.
- Медиатор обязан быть нейтральным. Консультант/советник может помогать более активно, если это потребуется.
- Медиация требует от обеих сторон готовности к переговорам. Консультант/советник может работать с одной из сторон, даже если вторая сторона не готова или не желает этого.
- Медиация – структурированный процесс, который обычно ограничен одной или несколькими сессиями. Консультирование требует долгого времени, что зависит от потребностей и клиента и от его прогресса в процессе.

## Как это работает

«Классическое состязательное правосудие не всегда разрешает споры, оно их лишь пресекает, поскольку судья не может (и не должен) руководствоваться интересами спорящих – он обязан следовать букве закона. Поэтому зачастую конфликт между сторонами дела не разрешается, в нем всего лишь обнаруживается



## ИСТОРИЯ ВОПРОСА

*Использование посредников для разрешения споров происходит с древних времен. В Древней Греции существовала практика использования посредников (proxenetas), римское право также признавало посредничество. Римляне использовали различные термины для обозначения понятия «посредник», в том числе и mediator.*

*В некоторых традиционных культурах к посреднику относились с особым уважением и почитали наряду с жрецами или вождями племени.*

*Медиация в ее современном понимании стала развиваться во второй половине XX столетия в США, Австралии, Великобритании, после чего начала распространяться в Европе. Первые попытки применения медиации касались разрешения споров в сфере семейных отношений. Впоследствии медиация получила признание при разрешении широкого спектра конфликтов и споров.*

*Существенное различие между медиацией и другими видами посредничества: посредники часто обладают экспертными знаниями в области, являющейся предметом спора (конфликта). В некоторых видах споров посредник обязан предоставлять правовую информацию. Это помогает заключать сторонам любое соглашение в соответствии с нормативными рамками, регулирующими предмет спора, поэтому согласительная процедура может включать в себя консультативный аспект.*

*В процедуре медиации посредник-медиатор не имеет консультативных функций. Вместо этого медиатор стремится помочь сторонам выработать общее понимание конфликта и действовать в направлении урегулирования спора.*

*И посредничество, и медиация служат для выявления спорных вопросов и выработки вариантов решений, приемлемых для всех участников конфликта. Все эти процедуры предлагают сравнительно гибкие подходы, а принятые решения должны опираться на согласие всех сторон. Это контрастирует с традиционным судебным процессом, который обычно принимает сторону участника с более весомым правовым аргументом.*

По материалам Википедии



## ПРИМЕРЫ

Для наглядности эксперты сообщества «Медиация. Альтернативное разрешение споров. RZN» ([https://vk.com/topic-57643242\\_32389415](https://vk.com/topic-57643242_32389415)) приводят примеры из российской практики разрешения споров с помощью медиации.

### Пример № 1

*О. и А. вели совместный бизнес. Раньше они были друзьями, когда-то вместе начинали свой бизнес «с нуля». Доли их предприятия были поделены пополам, поэтому, когда их отношения стали портиться, это стало отражаться на эффективности управления компанией.*

*В определенный момент А. решил, что продолжать совместную деятельность не представляется возможным, и захотел продать свою долю. Он нашел крупного инвестора, однако тот, будучи их конкурентом в этой же сфере бизнеса, был заинтересован в приобретении всего предприятия целиком. Его интересовала реорганизация предприятия в единый комплекс и использование созданного на рынке положительного имиджа компании О. и А. Инвестор сделал очень заманчивое предложение, предложив цену, значительно превышающую рыночную стоимость компании.*

*Однако О. не хотел ничего слушать и отказывался от продажи, мотивируя тем, что он не доверяет А. и всем предложениям, сделанным по его инициативе. А. находился в довольно сложной ситуации, так как ему требовались деньги на собственный проект, а выгодное предложение могло уплыть. В этой ситуации он обратился в Центр медиации и права (Россия) с просьбой о содействии в организации процедуры медиации. Кроме того, он считал, что дело должно быть разрешено в срочном порядке, чтобы успеть реализовать собственные планы по запуску своего проекта.*

*В ходе медиации выяснилось, что О. в принципе был не против идеи продажи бизнеса, но не был уверен в действиях и намерениях А. Кроме того, он опасался, что несколько его родственников могут потерять хорошо оплачиваемую работу на этом предприятии. Причем о родственниках О. своему партнеру раньше просто ничего не говорил. О. также не говорил А., что давно сменил жизненные приоритеты и мечтал уехать жить в другую страну. Именно поэтому он последнее время часто уезжал в отпуск, а управление своей долей думал передать кому-то из родственников.*



*На медиации О. и А. смогли договориться о гарантиях родственникам О. путем подписания дополнительного соглашения к их трудовым договорам, причем было учтено мнение и самих родственников. А. также, как оказалось, мог помочь О. в приобретении недвижимости за границей, деньги на покупку которой могли быть получены за счет продажи его доли инвестору. Поэтому в медиации был подробно оговорен как порядок продажи бизнеса, так и приобретения жилья.*

*Результатом медиации стало принятие решения о продаже бизнеса и последующее сопровождение процесса его реализации до полного исполнения А. и О. взаимных обязательств. На проведение самой медиации потребовалось всего два дня.*

### Пример № 2

*Некая компания, производящая продукты питания, имела длительные (около 10 лет) отношения с фирмой, занимающейся международными перевозками грузов. В какой-то момент отношения между партнерами резко ухудшились из-за взаимных претензий: каждый обвинял другого в недобросовестном ведении бизнеса.*

*Ключевым моментом в конфликте стал момент, когда компания-производитель подала иск против перевозчика. Претензии состояли в том, что, по мнению истца, перевозчик завысил стоимость своих услуг, преувеличивая протяженность путей, по которым приходилось отправлять груз, а также иные сопутствующие расходы.*



Практически два года ушло на судебные разбирательства, но окончательное решение так и не было принято. Вследствие этого участники спора приняли решение обратиться за помощью к медиатору.

С самого начала переговоры проходили, как принято говорить, «на высшем уровне»: к участию в процедуре удалось привлечь управляющих директоров обеих компаний. Причем, несмотря на допустимость юридического консультирования в ходе медиации, обсуждение размера выплат было решено проводить без участия адвокатов, которые остались в другом помещении, ожидая результатов переговоров.

В ходе обсуждения директор компании-производителя признал ценность отношений с перевозчиком и выразил сожаление по поводу сложившейся ситуации, ссылаясь на вынужденное предъявление претензий. Он также высказал предположение, что в махинации с ценами был вовлечен сотрудник компании-производителя – бывший работник компании-перевозчика. Теперь этот сотрудник уволен, так как был уличен в недобросовестности и нарушении корпоративной этики.

Также этот топ-менеджер признал, что, несмотря на имеющиеся убытки из-за завышения цен, его компания все-таки заинтересована в заключении мирового соглашения, вопрос только в размере компенсации (размер компенсации был тут же озвучен). Директор компании-перевозчика был поражен откровенностью оппонента и проявил ответную готовность к открытому диалогу, в ходе

которого стороны все же решили прибегнуть к консультациям своих юристов. Казалось бы, после поворотного момента, когда между сторонами было достигнуто принципиальное взаимопонимание, необходимости в услугах медиатора больше не было.

Однако участники все же пожелали воспользоваться медиативной поддержкой, и в последующем медиатор проводил отдельные встречи с участниками процедуры, в ходе которых уточнялись конкретные условия будущих договоренностей.

И вот тут в ходе, как казалось, чисто технических переговоров возникла сложная ситуация, потребовавшая новой встречи руководителей в присутствии медиатора.

Интересно, что прийти к «общему знаменателю» в ее ходе участникам помог юмор: один из директоров предложил кинуть монетку на спорную сумму. Обсуждая условия пари, оба оценили чувство юмора друг друга, расслабились и смогли выработать несколько новых, ранее не возникавших вариантов решения. В итоге они все-таки пришли к соглашению о спорной сумме, так и не кинув самой монетки.

Следует отметить, что, несмотря на кажущуюся легкость ситуации, очень важную роль в ней сыграл именно медиатор, который сумел создать в процессе работы обстановку доверия и безопасности, обеспечить конфиденциальность, а также терпеливо разобраться с истинными целями и интересами каждого участника.





победитель и проигравший. А значит, спор будет тлеть и дальше, чтобы при первой же возможности вспыхнуть с новой силой», – рассказывают **эксперты сообщества «Медиация. Альтернативное разрешение споров. RZN»** ([https://vk.com/topic-57643242\\_32389415](https://vk.com/topic-57643242_32389415))

Выходом из такой ситуации может быть медиация, убеждены они: «Она не только разгружает судебную систему, освобождая ее от «лишних» споров, но, что гораздо важнее, способствует сокращению подобных конфликтов в будущем. В отличие от суда медиация действительно разрешает спор, доводит его до логического конца, когда спорщики находят взаимоприемлемое решение. Значит, этот спор уже не возникнет вновь. Более того, бывшие спорщики получают опыт диалога, опыт совместного поиска решений. И с большой долей вероятности можно предположить, что, попав в будущем в схожую ситуацию, они сумеют решить свои проблемы самостоятельно».

## Правовые основы

**Европейский кодекс поведения медиаторов** (англ. *European Code of Conduct for Mediators*) – это свод этических правил посредников, разработанный группой профессиональ-

ных медиаторов при поддержке Европейской комиссии. Он был принят 2 июля 2004 года на конференции Европейской комиссии в Брюсселе и одобрен профессиональными посредниками и лицами, интересующимися вопросами медиации. Этот кодекс устанавливает принципы, к которым может присоединиться любой медиатор на добровольной основе и под свою личную ответственность. Кодекс предназначен для применения во всех видах медиации по гражданским и коммерческим делам. Приверженность кодексу не должна вступать в противоречие с национальным законодательством или правилами, установленными в отдельных профессиях.

В настоящее время **в России** применение медиации в арбитражных и гражданских судах регламентируется Федеральным законом № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», вступившим в силу с 1 января 2011 года. Этот закон устанавливает внесудебную процедуру урегулирования гражданско-правовых споров при участии нейтральных лиц (медиаторов) как альтернатива судебному или административному разбирательству. Определена сфера применения – урегулирование гражданских, семейных и трудовых споров.





Установлены и требования к соглашению о проведении процедуры медиации. Соглашение заключается в письменной форме и должно содержать сведения: о сторонах, предмете спора, медиаторе (медиаторах) или организации, осуществляющей оказание услуг по проведению процедуры медиации, порядке проведения процедуры медиации, условиях участия сторон в оплате расходов, связанных с проведением процедуры медиации, сроке проведения процедуры медиации (он не должен превышать 180 дней). При этом медиатор и стороны должны принимать все возможные меры к тому, чтобы указанная процедура была завершена в срок не более 60 дней. Назначение медиатора производится по взаимному соглашению сторон, а услуги по проведению процедуры медиации могут оказываться как на платной, так и на бесплатной основе.

**Установлены и требования к медиаторам.** Их деятельность может осуществляться на профессиональной основе: лица, достигшие возраста 25 лет, имеющие высшее профессиональное образование и прошедшие курс обучения по программе подготовки медиаторов, утверждаемой в порядке, определяемом Правительством РФ. Но может также осуществляться и на непрофессиональной основе: лица, достигшие возраста 18 лет, обладающие полной дееспособностью и не имеющие судимости.

*Процедура медиации не может применяться в гражданских, трудовых, семейных отношениях, если результаты урегулирования спора могут затронуть интересы третьих лиц, не участвующих в процедуре медиации, или публичные интересы (например, по делам о несостоятельности (банкротстве))*

В законе прописаны и особенности правового положения саморегулируемых организаций медиаторов и их основные функции.

В 2011 была создана **Национальная организация медиаторов**, соучредителями которой выступили *Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата России, Ассоциация юристов России* и Центр медиации и права. В 2011 году также создано **Некоммерческое партнерство «Альянс профессиональных медиаторов»**. [H](#)