МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
[Полное название вуза]

Юридический факультет
Кафедра гражданского и арбитражного процесса

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: «Медиация как способ урегулирования корпоративных споров в Российской Федерации»

Направление подготовки 40.04.01 «Юриспруденция»

Магистерская программа «[Название программы]»

Выполнил(а): магистрант гр. ____

_____ / И. О. Фамилия

Научный руководитель:

[учёная степень, звание]

_____ / И. О. Фамилия

[Город] 2026

Пример работы, выполненной в Универ AI · univerai.ru

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
1. Теоретико-правовые основы медиации в корпоративных спорах.....8
1.1 Корпоративный спор: понятие, признаки и виды.....8
1.2 Медиация в системе примирительных процедур.....14
1.3 Медиабельность корпоративного конфликта.....20
2. Правовое регулирование и практика медиации корпоративных споров в России.....26
2.1 Закон о медиации и реформа примирительных процедур 2019 года…26
2.2 Медиация в арбитражном процессе по корпоративным спорам.....31
2.3 Медиативное соглашение по корпоративному спору.....37
2.4 Состояние практики и препятствия развитию медиации.....42
3. Зарубежный опыт и пути совершенствования медиации корпоративных споров в России.....48
3.1 Европейская модель: директива 2008/52/ЕС, Германия и Италия.....48
3.2 Англо-американская модель и Сингапурская конвенция.....52
3.3 Предложения по совершенствованию законодательства и практики. .56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....66
Приложение А.....74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Ежегодно арбитражные суды субъектов Российской Федерации рассматривают около двадцати тысяч корпоративных споров: 20,3 тыс. в 2018 году, 18,8 тыс. в 2020 году, 21,4 тыс. в 2023 году [20, 21, 22]. Каждый такой спор — это не только иск, но и работающая компания, которую конфликт её участников может парализовать на годы. Судебное решение определяет, кто прав, но редко сохраняет бизнес: суд не может заставить участников выкупить доли друг у друга, разделить активы или договориться о новом порядке управления. Медиация такие исходы допускает.

Правовые предпосылки для медиации корпоративных споров в России созданы. Закон № 193-ФЗ действует с 2011 года [5], реформа 2019 года встроила примирительные процедуры в арбитражный процесс и придала нотариально удостоверенному медиативному соглашению силу исполнительного документа [6, 2]. Тем не менее доля дел, урегулированных с помощью медиатора, остаётся ничтожной. Даже в судах общей юрисдикции, где учёт таких дел ведётся, в 2024 году из более чем 28 млн дел с применением медиации окончено лишь 463 [32]. Для арбитражных судов сопоставимых открытых данных нет вовсе.

Разрыв между возможностями закона и практикой требует объяснения. Часть причин общая для всех видов споров: слабые стимулы, отсутствие у суда права направить стороны к медиатору, недоверие бизнеса к процедуре [18]. Другая часть специфична для корпоративных споров: многосубъектность, связь медиативного соглашения с корпоративными решениями и сделками, ограничение ч. 5 ст. 1 Закона № 193-ФЗ о спорах, затрагивающих права третьих лиц. Именно эта специфическая часть изучена хуже всего, что и определило выбор темы.

Есть и внешнеполитический аспект. После 2022 года значительная часть корпоративных конфликтов с иностранным элементом утратила привычные площадки разрешения: иностранные суды и арбитражные

институты стали для российских сторон менее доступны, а исполнение их решений в России и российских решений за рубежом осложнилось. В этих условиях медиация, результат которой стороны исполняют добровольно, а при необходимости оформляют нотариально, становится одним из немногих способов урегулирования, не зависящих от признания иностранных юрисдикций. Это делает тему не только теоретически, но и практически значимой.

Степень научной разработанности темы. Медиации в сфере гражданской юрисдикции посвящена диссертация С. И. Калашниковой [26]; процедура медиации изложена в учебнике под редакцией А. Д. Карпенко и А. Д. Осиновского [29], альтернативные механизмы разрешения споров в России и за рубежом рассмотрены в монографии Н. И. Гайдаенко Шер [24], а приёмы, позволяющие предложить сторонам медиацию, — в практическом руководстве М. Пель [31]. Современные тенденции развития медиации в России проанализировал Д. С. Илюшников [25]. Сравнительно-правовые аспекты медиации освещены в коллективной монографии под редакцией К. Хопта и Ф. Штеффека [49]. Введение в теорию, методы и профессиональные технологии медиации дано в переводном сборнике под редакцией О. Кетовой [30]. Классическую методологию медиации составляют труды Р. Фишера, У. Юри и Б. Паттона, К. Мура, Р. Буша и Дж. Фолджера [33, 50, 47].

Вместе с тем специальных исследований медиации именно корпоративных споров в российской литературе немного, и большинство из них написаны до реформы 2019 года. Остаются недостаточно изученными пределы применения ч. 5 ст. 1 Закона № 193-ФЗ к многосторонним корпоративным конфликтам, соотношение медиативного соглашения с корпоративным договором, влияние судебного примирения на выбор сторонами процедуры. Эти вопросы и составляют предмет настоящей работы.

Цель исследования — выявить особенности медиации как способа урегулирования корпоративных споров в Российской Федерации, оценить

состояние её правового регулирования и практики и сформулировать предложения по их совершенствованию с учётом зарубежного опыта.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

1) определить понятие, признаки и виды корпоративных споров и выделить их черты, значимые для медиации;

2) раскрыть понятие, принципы и модели медиации и её место среди примирительных процедур;

3) установить юридические и фактические пределы медиабельности корпоративных споров;

4) проанализировать развитие законодательства о медиации, включая реформу 2019 года;

5) исследовать порядок медиации в арбитражном процессе по делам главы 28.1 АПК РФ и её соотношение с судебным примирением;

6) определить правовую природу и особенности исполнения медиативного соглашения по корпоративному спору;

7) оценить состояние практики и препятствия развитию медиации на основе открытых статистических данных;

8) сравнить российскую модель с европейской, англо-американской и сингапурской и предложить меры по совершенствованию регулирования.

Объект исследования — общественные отношения, возникающие при урегулировании корпоративных споров с участием посредника. **Предмет исследования** — нормы Закона № 193-ФЗ, АПК РФ, ГК РФ и законов о хозяйственных обществах, регулирующие медиацию корпоративных споров, разъяснения высших судов, статистические данные Судебного департамента при Верховном Суде РФ, а также нормы зарубежного права и международные акты о медиации.

Научная новизна исследования состоит в комплексном анализе медиации корпоративных споров после реформы 2019 года с позиций одновременно процессуального, корпоративного и сравнительного права. Предложено разграничение юридической и фактической медиабельности

корпоративного спора; обосновано толкование ч. 5 ст. 1 Закона № 193-ФЗ применительно к многосторонним корпоративным спорам по аналогии с ч. 3 ст. 225.1 АПК РФ; разработана модель медиативной оговорки для устава или корпоративного договора.

Положения, выносимые на защиту:

1) Медиабельность корпоративного спора следует оценивать на двух уровнях: юридическом (допускает ли закон медиацию) и фактическом (есть ли у сторон реальная возможность договориться). Наиболее пригодны для медиации споры между участниками об их взаимном положении в корпорации: выход, выкуп долей, преодоление корпоративного тупика.

2) Ограничение ч. 5 ст. 1 Закона № 193-ФЗ не должно толковаться как запрет медиации по корпоративным спорам, затрагивающим интересы других участников. Оно преодолевается участием в процедуре корпорации и всех её участников либо таким содержанием соглашения, которое не создаёт обязанностей для лиц, не участвовавших в медиации. Это правило целесообразно закрепить в законе по аналогии с ч. 3 ст. 225.1 АПК РФ.

3) Медиативное соглашение по корпоративному спору, предусматривающее будущие решения органов корпорации, по своей природе сближается с корпоративным договором и должно соответствовать его требованиям; соглашение о переходе доли в ООО должно отвечать требованиям к форме сделки с долей либо содержать обязательство заключить такую сделку.

4) Шестидесятидневный срок медиации по спору, переданному в суд, недостаточен для сложных корпоративных споров; для них предлагается увеличить его до 90 дней с возможностью продления судом по ходатайству всех сторон.

5) Повышение востребованности медиации не требует введения её обязательности. Достаточно сочетания стимулов: учёта необоснованного отказа от информационной встречи с медиатором при распределении

судебных расходов, специализации судебных примирителей и распространения медиативных оговорок в корпоративных документах.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии учения о примирительных процедурах применительно к корпоративным спорам. **Практическая значимость** — в возможности использовать её выводы при подготовке изменений в законодательство, при разработке уставов и корпоративных договоров, а также в работе медиаторов и юристов, сопровождающих корпоративные конфликты.

Методологическую основу исследования составили формально-юридический метод, применённый к анализу норм; сравнительно-правовой метод, позволивший сопоставить российскую модель с зарубежными; системный метод при анализе связи процессуальных и корпоративных норм; статистический метод при обработке данных Судебного департамента. **Нормативную базу** образуют ГК РФ, АПК РФ, Закон № 193-ФЗ, Закон № 197-ФЗ, законы об ООО и об АО, постановления Пленумов Верховного Суда РФ и Высшего Арбитражного Суда РФ, Директива 2008/52/ЕС, законодательство Германии, Италии и Сингапура, Сингапурская конвенция. **Эмпирическую базу** составили обзоры судебной статистики Судебного департамента при Верховном Суде РФ за 2018–2023 годы, Справка Верховного Суда РФ о практике применения Закона № 193-ФЗ, решения английских судов.

Апробация результатов исследования. Основные положения работы обсуждены на заседании кафедры [ ], представлены в докладе на [ ] и отражены в публикации [ ].

Структура работы определена целью и задачами. Магистерская диссертация состоит из введения, трёх глав, включающих десять параграфов, заключения, списка использованных источников и приложения. В первой главе рассматриваются теоретические основы медиации корпоративных споров, во второй — российское регулирование и практика, в третьей — зарубежный опыт и предложения по совершенствованию законодательства.

1. Теоретико-правовые основы медиации в корпоративных спорах

1.1 Корпоративный спор: понятие, признаки и виды

Слово «корпоративный» долго оставалось в российском праве скорее доктринальным, чем легальным. Процессуальный закон опередил материальный: глава 28.1 Арбитражного процессуального кодекса о рассмотрении дел по корпоративным спорам появилась в 2009 году, а гражданское законодательство включило корпоративные отношения в свой предмет только после реформы 2012–2014 годов [1]. С тех пор ст. 2 ГК РФ прямо называет отношения, «связанные с участием в корпоративных организациях или с управлением ими», а § 1 главы 4 Кодекса содержит общие положения о корпорациях, правах и обязанностях их участников [1].

Легальное определение корпоративного спора дано в ч. 1 ст. 225.1 АПК РФ. Это спор, связанный с созданием юридического лица, управлением им или участием в нём, если речь идёт о коммерческой организации либо о некоммерческой организации, объединяющей коммерческие организации и (или) индивидуальных предпринимателей [2]. Далее закон приводит девять категорий таких споров. Перечень открытый: суд может признать корпоративным и иной спор, если он отвечает общему признаку, а сам список служит ориентиром, а не исчерпывающим реестром.

Из определения вытекают три признака. Первый — субъектный: в споре участвуют корпорация, её участники, члены органов управления, а в отдельных категориях также держатели реестра, депозитарии, нотариусы и государственные органы. Второй — предметный: спор касается корпоративных прав и обязанностей, то есть права на участие, управления и контроля, а не обычного гражданского оборота общества с контрагентами. Третий — процессуальный: такие дела относятся к исключительной компетенции арбитражных судов независимо от того, кто является истцом, в том числе гражданин без статуса предпринимателя (ст. 33 АПК РФ) [2].

Последний признак важен для темы работы. Спор двух участников общества с ограниченной ответственностью о выплате действительной стоимости доли рассматривается арбитражным судом по особым правилам главы 28.1, с обязательным раскрытием информации о деле на сайте суда и с особенностями обеспечительных мер. Процедура, сама по себе публичная, плохо сочетается с желанием сторон сохранить коммерческие сведения в тайне. Отсюда интерес к способам, которые позволяют решить спор, не вынося внутренние дела компании в открытое заседание.

Материальной основой корпоративного спора служат корпоративные права и обязанности. Статья 65.2 ГК РФ закрепляет за участниками корпорации право участвовать в управлении её делами, получать информацию о деятельности корпорации и знакомиться с её документацией, обжаловать решения органов корпорации, требовать от имени корпорации возмещения причинённых ей убытков и оспаривать совершённые ею сделки [1]. Той же статьёй установлены обязанности: участвовать в образовании имущества корпорации, не разглашать конфиденциальную информацию, участвовать в принятии корпоративных решений, без которых корпорация не может продолжать деятельность, не совершать действий, заведомо направленных на причинение ей вреда [1].

Перечень обязанностей объясняет, почему корпоративный конфликт так легко переходит в судебную плоскость. Участник, который из принципа не приходит на собрания и блокирует принятие решений, нарушает обязанность участвовать в принятии необходимых корпоративных решений. Его партнёр получает основание требовать исключения такого участника в судебном порядке, если нарушение грубое и делает деятельность общества невозможной или существенно её затрудняет (ст. 67 ГК РФ, ст. 10 Закона об ООО) [1, 8]. Пленум Верховного Суда РФ разъяснил, что в качестве такого нарушения может рассматриваться, в частности, систематическое уклонение без уважительных причин от участия в общем собрании, лишающее общество возможности принимать решения [15]. Каждый из двух участников

может оказаться и истцом, и ответчиком по иску об исключении, и исход дела часто непредсказуем для обоих.

Корпоративный спор следует отличать от корпоративного конфликта. Конфликт — явление социальное и экономическое: столкновение интересов участников, менеджмента, иногда работников и кредиторов. Спор — его юридическая форма, предъявленное требование, которое может быть рассмотрено судом. Один конфликт порождает обычно не один, а несколько споров: иск об исключении участника, встречный иск о взыскании убытков с директора, оспаривание решения собрания, заявление в полицию. Суд рассматривает каждый спор отдельно, в разных делах и порой в разных судах, тогда как стоящий за ними конфликт остаётся единым.

Таблица 1 – Категории корпоративных споров по ч. 1 ст. 225.1 АПК РФ

№	Категория спора	Типичный пример
1	Создание, реорганизация и ликвидация юридического лица	Оспаривание решения о реорганизации путём выделения
2	Принадлежность акций и долей, их обременение и реализация прав по ним	Спор о праве на долю после её продажи третьему лицу
3	Иски участников о возмещении убытков корпорации и оспаривании её сделок	Косвенный иск к бывшему директору
4	Назначение, избрание, прекращение полномочий и ответственность органов управления; споры из корпоративных договоров	Взыскание убытков с директора, спор о голосовании по корпоративному договору
5	Эмиссия ценных бумаг	Оспаривание решения о дополнительном выпуске акций
6	Деятельность держателей реестра	Отказ регистратора внести запись о переходе прав
7	Созыв общего собрания участников	Требование провести внеочередное собрание
8	Обжалование решений органов управления	Иск о признании недействительным решения собрания
9	Нотариальное удостоверение сделок с долями ООО	Оспаривание действий нотариуса

Составлено автором по тексту ч. 1 ст. 225.1 АПК РФ [2]; формулировки категорий сокращены.

Доктрина предлагает несколько оснований для классификации. По субъектному составу различают споры между участниками, между участником и корпорацией, между корпорацией и членами её органов, а также споры с участием внешних лиц, например держателя реестра [2]. Даже когда конфликт внешне выглядит как спор двух физических лиц, корпоративное правоотношение связывает каждого из них с самой организацией: права участника, названные в ст. 65.2 ГК РФ, осуществляются по отношению к корпорации [1]. Для медиации эта мысль практична: соглашение двух участников, не учитывающее позицию общества как самостоятельного субъекта, рискует остаться неисполнимым.

По характеру интереса споры делятся на конфликты о контроле и конфликты о стоимости. В первом случае предмет — кто будет принимать решения: избрание директора, перераспределение долей, созыв собрания. Во втором — сколько получит выходящий или исключаемый участник, кто возместит убытки, по какой цене выкупаются акции. Деление условное, однако оно хорошо объясняет поведение сторон. Спор о стоимости обычно переговорный: стороны торгуются о сумме и сроках. Спор о контроле чаще носит личный характер и упирается в недоверие, иногда в многолетнюю обиду.

Ещё одно деление проводится по связи спора с публичными интересами. Эмиссия ценных бумаг, деятельность регистратора, нотариальное удостоверение сделок с долями затрагивают не только участников, но и рынок, и порядок государственного учёта прав. В таких делах частная воля сторон ограничена, и не случайно законодатель запретил передавать часть этих споров в третейский суд (ч. 2 ст. 225.1 АПК РФ) [2]. Напротив, споры о выплате стоимости доли, об убытках, о голосовании по корпоративному договору целиком лежат в сфере частного интереса.

Важно и то, какие споры процессуальный закон не считает корпоративными. Пункт 2 ч. 1 ст. 225.1 АПК РФ исключает из этой категории споры, вытекающие из деятельности депозитариев по учёту прав на ценные бумаги, а также споры, связанные с наследованием долей и акций и с разделом общего имущества супругов, включающего доли и акции [2]. Такие дела рассматривают суды общей юрисдикции. Для медиации это различие имеет практическое значение: семейный спор о разделе доли в бизнесе, который по существу является корпоративным конфликтом, оказывается в том сегменте судебной системы, где медиация применяется чаще всего, — в семейных делах [27].

Корпоративный договор, введённый ст. 67.2 ГК РФ, сделал отношения участников ещё более «договорными». Участники хозяйственного общества могут обязаться голосовать определённым образом, согласовывать вариант голосования, продавать доли по заранее определённой цене или при наступлении условий [1]. Аналогичный инструмент для акционеров — акционерное соглашение по ст. 32.1 Закона об акционерных обществах [7]. Споры из таких договоров по п. 4 ч. 1 ст. 225.1 АПК РФ признаются корпоративными [2]. Раз корпоративный договор может содержать условия о выходе из тупика, ничто не мешает включить в него и порядок примирения, к чему работа вернётся в третьей главе.

Есть у корпоративного спора и экономическая сторона. Пока участники судятся, компания часто парализована: банк не продлевает кредитную линию без подписи спорного директора, контрагенты откладывают сделки, сотрудники уходят. Цена конфликта складывается не только из госпошлины и гонораров юристов, но и из упущенной выгоды бизнеса, который продолжает работать в режиме осадного положения. В судебной статистике это не видно, но это хорошо знают практикующие юристы, которых опрашивают журналисты отраслевых изданий [27].

Количество корпоративных дел в арбитражных судах относительно невелико. По данным Судебного департамента при Верховном Суде РФ, в

2018 году арбитражные суды субъектов рассмотрели 20,3 тыс. корпоративных споров, в 2020 году — 18,8 тыс., в 2023 году — 21,4 тыс., что составляет примерно 1,1–1,2 % всех рассмотренных дел [20, 21, 22]. На фоне почти двух миллионов дел в год эта доля выглядит скромно. Однако за каждым корпоративным делом стоит действующий бизнес, нередко с сотнями работников, и последствия ошибки здесь несравнимы с последствиями проигранного спора о неустойке.

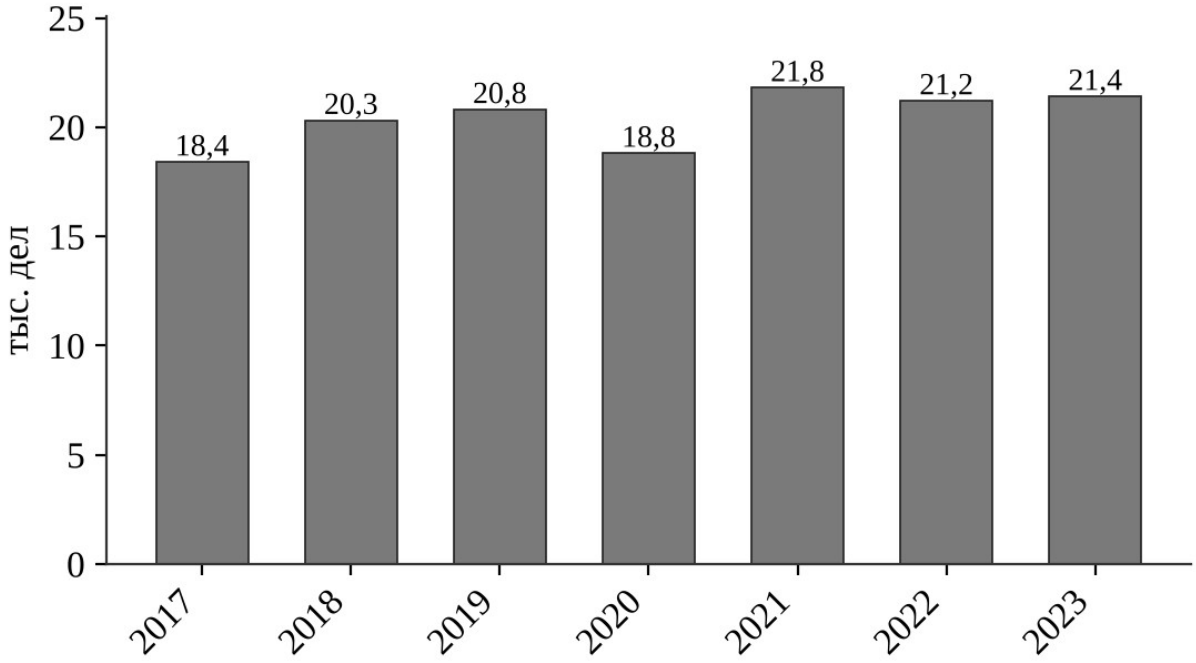


Рисунок 1 – Корпоративные споры, рассмотренные арбитражными судами субъектов РФ, тыс. дел

Источник: обзоры судебной статистики Судебного департамента при Верховном Суде РФ за 2018, 2020 и 2023 годы [20, 21, 22].

Цифры показывают устойчивость: около двадцати тысяч дел в год, без резких скачков. Падение 2020 года, по всей видимости, связано с ограничениями работы судов весной того года, после чего число дел вернулось к прежнему уровню. Корпоративная конфликтность в России, судя по этим данным, не растёт и не убывает; она стала постоянным фоном предпринимательской жизни. Значит, и спрос на способы её урегулирования, альтернативные суду, носит не сиюминутный, а постоянный характер.

Для целей работы под корпоративным спором понимается разногласие между корпорацией, её участниками и (или) членами органов управления по поводу создания корпорации, управления ею или участия в ней, которое стороны не смогли урегулировать самостоятельно и которое может быть передано на разрешение арбитражного суда в порядке главы 28.1 АПК РФ. Определение шире процессуального: оно охватывает и конфликт, ещё не ставший делом, а именно на этой стадии медиация даёт наибольший эффект.

1.2 Медиация в системе примирительных процедур

Закон определяет процедуру медиации как способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения (п. 2 ст. 2 Закона № 193-ФЗ) [5]. Медиатор — независимое физическое лицо, привлекаемое сторонами в качестве посредника для содействия в выработке решения по существу спора (п. 3 ст. 2) [5]. В определении три ключевых элемента: посредник, добровольность и взаимоприемлемость результата. Каждый из них отделяет медиацию от соседних процедур.

От суда и третейского разбирательства медиацию отличает отсутствие у посредника власти разрешить спор. Судья и арбитр выносят решение, обязательное для сторон, даже если одна из них с ним не согласна. Медиатор никакого решения не выносит; итогом может стать только соглашение, под которым подписались обе стороны. Поэтому медиацию относят к согласительным, а не к юрисдикционным способам урегулирования.

От переговоров медиация отличается присутствием третьего лица. В переговорах стороны и их представители договариваются напрямую. Посредник нужен там, где прямой разговор перестал работать: стороны не слышат друг друга, переговоры превратились в обмен ультиматумами, а каждое предложение воспринимается как уловка. Медиатор структурирует обсуждение, проводит раздельные встречи (кокусы), проверяет

реалистичность позиций и помогает сформулировать варианты, которые сами стороны не решались предложить.

Принципы процедуры перечислены в ст. 3 Закона № 193-ФЗ: добровольность, конфиденциальность, сотрудничество и равноправие сторон, беспристрастность и независимость медиатора [5]. Добровольность означает, что ни одна сторона не может быть принуждена ни начать медиацию, ни продолжать её, ни подписать соглашение. Конфиденциальность раскрыта в ст. 5 и 6: медиатор не вправе разглашать полученную информацию без согласия сторон, а стороны не могут ссылаться в суде на сделанные в ходе медиации предложения и признания [5]. Для корпоративных конфликтов именно этот принцип часто становится решающим доводом: стороны могут обсуждать финансовые показатели, планы продажи бизнеса или ошибки менеджмента, не опасаясь, что сказанное попадёт в материалы дела.

Закон различает соглашение о применении процедуры медиации и соглашение о проведении процедуры медиации (п. 5 и 6 ст. 2) [5]. Первое может быть заключено заранее, до возникновения спора, в виде медиативной оговорки в договоре; второе заключается по уже возникшему спору, и с момента его подписания процедура начинается (ч. 4 ст. 7) [5]. Медиативная оговорка не лишает стороны права на суд: наличие соглашения о медиации не препятствует обращению в суд, если иное не предусмотрено федеральным законом (ч. 3 ст. 7) [5]. Если одна сторона письменно предложила медиацию, а другая в течение тридцати дней не согласилась, предложение считается отклонённым (ч. 5 ст. 7) [5].

Таблица 2 – Медиация и смежные способы урегулирования корпоративного спора

Признак	Переговоры	Медиация	Судебное примирение	Третейский суд	Арбитражный суд
Третье лицо	Нет	Медиатор	Судья в отставке	Арбитр	Судья
Кто принимает решение	Стороны	Стороны	Стороны	Арбитр	Суд
Обязательность участия	Нет	Нет	Нет	По соглашению	Да для ответчика
Конфиденциальность	По соглашению	По закону	По Регламенту	Как правило	Нет, процесс открытый
Форма результата	Договор	Медиативное соглашение	Мировое соглашение и др.	Арбитражное решение	Решение суда
Применимость к корпоративным спорам	Любые	Если не затронуты права третьих лиц	Любые, находящиеся в суде	С ограничениями ч. 2–3 ст. 225.1 АПК	Любые

Составлено автором по Закону № 193-ФЗ, АПК РФ и Регламенту проведения судебного примирения [5, 2, 16].

Внутри самой медиации различают модели в зависимости от того, насколько активен посредник: облегчающую (фасилитативную) и оценочную. Облегчающий (фасилитативный) медиатор не оценивает позиции и не даёт прогнозов исхода дела, а помогает сторонам самим выработать решение. Оценочный медиатор, наоборот, может сказать, что требование о взыскании 50 млн рублей убытков с директора в суде, скорее всего, не пройдёт, и тем самым подтолкнуть стороны к компромиссу. В корпоративных спорах, где каждая сторона уверена в своей правоте, оценочный элемент нередко оказывается полезен, хотя он и ставит под вопрос нейтральность посредника.

Третья модель, трансформативная, описана Р. Бушем и Дж. Фолджером. Её цель не соглашение как таковое, а изменение качества взаимодействия сторон: каждая должна обрести уверенность в собственной позиции и признать позицию другой [47]. Для семейного бизнеса, где два брата-совладельца перестали разговаривать, такой подход иногда

единственно возможный. Пока не восстановлено элементарное доверие, никакая формула раздела активов не будет принята.

Методологической основой большинства современных школ медиации служит «гарвардский метод» принципиальных переговоров, изложенный Р. Фишером, У. Юри и Б. Паттоном. Его главное правило — сосредоточиться на интересах, а не на позициях [33]. Позиция участника корпоративного спора звучит как «я требую исключить партнёра из общества». Интерес, стоящий за ней, может быть совсем иным: получить контроль над ключевым активом, вернуть вложенные деньги, прекратить унизительные, по мнению участника, проверки его работы. Задача медиатора — вывести разговор с уровня позиций на уровень интересов, где пространство для обмена шире.

К. Мур описывает медиацию как последовательность стадий: первые контакты со сторонами, сбор информации и план медиации; открытие встреч, изложение сторонами своего видения и повестка; выявление интересов и формулирование проблем; выработка и оценка вариантов; соглашение, его исполнение и контроль [50]. На практике эту схему часто укрупняют до пяти шагов, показанных на рисунке. Важно, что каждая стадия имеет свою задачу и не может быть пропущена без ущерба для результата.

Раздельные встречи со сторонами — кокусы — особенно важны в корпоративных спорах. На совместной сессии участник редко признаёт слабые места своей позиции: это означало бы потерю лица перед партнёром. Наедине с медиатором он может откровенно сказать, что боится проиграть дело об исключении или что ему срочно нужны деньги. Медиатор не передаёт такие сведения другой стороне без разрешения; Закон № 193-ФЗ прямо допускает раскрытие информации, полученной от одной стороны, другой стороне только с согласия первой (ст. 6) [5]. Именно доверие к конфиденциальности кокусов позволяет сторонам постепенно сближать позиции.



Рисунок 2 – Основные стадии процедуры медиации

Составлено автором по К. Муру и Закону № 193-ФЗ [50, 5].

Медиацию в российской литературе принято рассматривать в системе примирительных процедур. После реформы 2019 года этот термин получил законодательное закрепление: глава 15 АПК РФ называется «Примирительные процедуры. Мировое соглашение», а ст. 138.2 перечисляет переговоры, посредничество, в том числе медиацию, судебное примирение и другие процедуры, если это не противоречит закону [2]. Получается, что медиация — лишь один из видов посредничества, зато наиболее детально урегулированный. Посредничество без статуса медиатора закон тоже допускает, но тогда к нему не применяются гарантии Закона № 193-ФЗ.

Терминологически российское право использует слово «медиация» как частный случай посредничества. Международные документы долго говорили о «согласительной процедуре» (conciliation): так назывался Типовой закон ЮНСИТРАЛ о международной коммерческой согласительной процедуре 2002 года. В 2018 году ЮНСИТРАЛ изменила терминологию и стала использовать слово «медиация», объяснив это тем, что оно более распространено на практике [46]. Разницы по существу между медиацией и согласительной процедурой современное право, как правило, не проводит.

Судебную медиацию можно устроить двумя способами: медиатором выступает сам судья либо суд направляет стороны к внешнему посреднику, оставаясь вне процедуры. Российская модель после 2019 года выбрала второй путь с одной оговоркой: роль, близкую к судебному медиатору, получил судебный примиритель из числа судей в отставке. Действующий судья, рассматривающий дело, медиатором быть не может; ч. 6 ст. 1 Закона № 193-ФЗ прямо выводит из-под его действия деятельность судьи по примирению сторон в ходе процесса [5].

Медиацию можно классифицировать и по иным основаниям. По месту в отношении к процессу различают досудебную медиацию, медиацию в ходе судебного разбирательства и медиацию на стадии исполнения судебного акта; последняя возможна, поскольку стороны вправе примириться на любой стадии [23]. По организационной форме различают медиацию, проводимую независимым медиатором, и институциональную медиацию в рамках центра, который предоставляет правила, помещения, список медиаторов и административную поддержку. По числу посредников различают одиночную медиацию и комедиацию, в которой работают два медиатора, например юрист и психолог или специалист в отрасли. Для сложных корпоративных конфликтов комедиация с участием медиатора-юриста и медиатора, понимающего финансовую сторону бизнеса, представляется особенно удачной.

С. И. Калашникова исследовала медиацию именно в сфере гражданской юрисдикции, то есть в связке с судебной защитой прав [26]. Для корпоративных споров эта связка особенно заметна: медиация здесь одновременно частноправовая процедура, основанная на договоре, и часть механизма защиты прав. С одной стороны, участники свободны договориться о чём угодно в пределах своих прав. С другой — результат часто требует судебного подтверждения в форме мирового соглашения или нотариального удостоверения, иначе он не даст стабильности, ради которой стороны и шли на компромисс.

Вопрос о правовой природе медиации имеет и практическое измерение. Если считать медиацию процессуальным институтом, то соглашение о ней должно было бы влиять на допустимость иска, подобно арбитражному соглашению. Российский закон такой силы медиативной оговорке не придаёт: наличие соглашения о медиации не мешает обращению в суд, если иное не предусмотрено федеральным законом (ч. 3 ст. 7 Закона № 193-ФЗ) [5]. Медиативная оговорка остаётся гражданско-правовым обязательством, нарушение которого не влечёт процессуальных последствий. Для корпоративных отношений, где оговорку можно включить в корпоративный договор, это означает, что её действенность зависит прежде всего от доброй воли участников и от того, насколько продуманы в ней процедурные детали.

1.3 Медиабельность корпоративного конфликта

Термин «медиабельность» в литературе используется по аналогии с арбитрабельностью и обозначает пригодность спора для урегулирования с помощью медиатора. Речь идёт о двух разных вопросах. Юридическая медиабельность — допускает ли закон медиацию по данной категории споров. Фактическая медиабельность — есть ли у сторон реальные шансы договориться с помощью посредника. Для корпоративных конфликтов ответы на эти вопросы различаются, и их полезно разобрать по отдельности.

Юридические пределы

Закон № 193-ФЗ распространяется на споры из гражданских правоотношений, в том числе связанных с предпринимательской деятельностью (ч. 2 ст. 1) [5]. Корпоративные отношения входят в предмет гражданского права, так что общая допустимость медиации сомнений не вызывает. Ограничение содержится в ч. 5 ст. 1: процедура не применяется к спорам, которые затрагивают или могут затронуть права и законные интересы третьих лиц, не участвующих в процедуре медиации, или публичные интересы [5].

Для корпоративного права эта норма — самое узкое место. Почти любое решение о судьбе общества касается не только спорящих участников. Соглашение двух мажоритариев о продаже ключевого актива влияет на миноритария, который в медиации не участвует. Договорённость о выплате участнику стоимости доли уменьшает имущество общества и, значит, затрагивает кредиторов. Если толковать ч. 5 ст. 1 буквально, медиация в корпоративных спорах окажется возможна лишь в редких случаях, когда у общества два участника и нет долгов.

Такое толкование вряд ли верно. Норма направлена против соглашений, которые фактически распоряжаются чужими правами. Если медиативное соглашение по своему содержанию обязывает только его участников и не создаёт обязанностей для лиц, не подписавших его, оно не «затрагивает» их права в юридическом смысле, даже если экономически им небезразлично. Решение проблемы видится в другом: в корпоративных спорах круг участников процедуры следует определять шире, привлекая к ней саму корпорацию и, когда это необходимо, всех участников. Ту же логику законодатель применил к третейскому разбирательству: многие корпоративные споры арбитрабельны лишь при условии, что арбитражное соглашение заключили общество, все его участники и иные стороны спора (ч. 3 ст. 225.1 АПК РФ) [2].

Второй предел касается публичных интересов. Споры об эмиссии ценных бумаг, о действиях регистратора, о деятельности нотариуса по удостоверению сделок с долями затрагивают порядок, установленный в интересах всего оборота. Те же категории в той или иной мере исключены из сферы третейского разбирательства [2]. Представляется, что и медиация здесь возможна лишь по вопросам, которые стороны вправе решать сами: например, о компенсации, о порядке устранения нарушения, но не о том, действителен ли выпуск акций.

Третий предел — императивные нормы корпоративного законодательства. Медиативное соглашение не может изменить порядок

принятия решений, установленный законом, или освободить директора от ответственности, которую закон признаёт неустранимой. Пленум Высшего Арбитражного Суда РФ в постановлении № 50 «О примирении сторон в арбитражном процессе» указал, что мировое соглашение не может нарушать права и законные интересы других лиц и противоречить закону [13]. Это правило полностью применимо к медиативному соглашению, которое суд утверждает в качестве мирового.

Фактические условия успеха

Фактическая медиабельность определяется иными обстоятельствами. Первое из них — продолжение отношений. Если стороны намерены и дальше вести общий бизнес или хотя бы сохранить его ценность до продажи, у них есть стимул договориться. Если же один из участников давно вышел из дела и требует только денег, спор превращается в обычный денежный конфликт, где медиация полезна, но не необходима.

Второе условие — относительный баланс сил. Медиация плохо работает, когда одна сторона полностью контролирует общество, а другая не имеет рычагов влияния. Мажоритарию, владеющему 90 % долей, незачем договариваться: он может принять любое решение сам. Напротив, конфликт двух участников с долями по 50 % почти идеален для медиации, поскольку без согласия обоих общество не может принять ни одного существенного решения. Именно в таких ситуациях юристы говорят о «корпоративном тупике» (deadlock).

Третье условие — наличие у представителей сторон полномочий. Корпоративные решения часто требуют одобрения органов управления, совета директоров или общего собрания. Если на медиацию приходит юрист без права подписать соглашение, процедура превращается в предварительные консультации. Вывод для практики простой: в соглашении о проведении медиации нужно заранее указать, кто именно и с какими полномочиями участвует, и запланировать время на корпоративные одобрения.

Четвёртое условие связано с конфиденциальностью. Участник, угрожающий раскрыть информацию о сделках компании в суде, получает в публичном процессе дополнительный рычаг давления. В медиации этот рычаг исчезает, что одних участников мотивирует, а других, наоборот, отталкивает. Медиатор должен понимать, на чём держится позиция каждой стороны, и не ждать, что выгоды конфиденциальности одинаково очевидны для всех.

Пятое условие — наличие у сторон понятной альтернативы соглашению. В теории переговоров её называют BATNA (best alternative to a negotiated agreement), то есть лучшей альтернативой обсуждаемому соглашению [33]. Участник, уверенный в скором выигрыше дела, не станет уступать. Участник, который понимает, что дело продлится два-три года и закончится непредсказуемо, оценит соглашение выше. Задача медиатора — помочь каждой стороне трезво оценить свою альтернативу, не навязывая ей собственного прогноза. В корпоративных спорах это особенно важно, поскольку судебная практика по многим категориям, например по исключению участников или по убыткам директоров, неоднородна и исход дела трудно предсказать.

Таблица 3 – Оценка пригодности корпоративных споров для медиации (авторская оценка)

Категория спора	Юридические ограничения	Фактическая пригодность	Комментарий
Выход участника, выплата стоимости доли	Нет	Высокая	Спор о сумме и сроках, удобен для компромисса
Исключение участника	Нет, но исход затрагивает всех участников	Средняя	Медиация может заменить исключение добровольным выходом
Корпоративный тупик 50/50	Нет	Высокая	Без соглашения общество парализовано
Убытки, причинённые директором	Нет, если в процедуре участвует общество	Средняя	Важна оценка перспектив дела
Оспаривание сделок общества	Затронуты права контрагента	Средняя	Требуется участие контрагента
Оспаривание решений собраний	Затронуты все участники	Низкая	Предмет спора — законность решения
Эмиссия ценных бумаг, действия регистратора	Затронуты публичные интересы	Низкая	Возможна медиация только о компенсации

Оценки «высокая / средняя / низкая» — авторская экспертная оценка на основе анализа норм [5, 2], а не результат статистического исследования.

Из таблицы видно, что медиация лучше всего подходит для споров между участниками об их взаимном положении в корпорации: выход, раздел бизнеса, выкуп долей, преодоление тупика. Хуже она подходит для споров, где предмет — законность корпоративного акта, затрагивающего широкий круг лиц.

Медиация не единственный внесудебный способ преодоления корпоративного тупика. Корпоративный договор может предусматривать обязанность участников купить или продать доли по заранее определённой цене или при наступлении определённых обстоятельств (п. 1 ст. 67.2 ГК РФ) [1]. На этой основе в российской практике используются механизмы, известные из зарубежного права как «русская рулетка» и «техасская перестрелка»: один участник называет цену, а другой обязан либо продать по ней свою долю, либо купить долю первого. Такие механизмы быстры, но

жёстки и выгодны прежде всего более состоятельному участнику. Медиация может дополнять их: оговорка может предусматривать, что механизм выкупа запускается лишь после неудачной попытки медиации, а медиатор помогает сторонам согласовать цену, не прибегая к «перестрелке».

Другой альтернативой служит выход участника из общества. Если устав ООО предусматривает право выхода, участник вправе выйти независимо от согласия других участников, а общество обязано выплатить ему действительную стоимость доли (ст. 26 Закона об ООО) [8]. Однако выход часто не решает проблему, а лишь переносит её в плоскость спора о размере выплаты: стороны расходятся в оценке стоимости чистых активов и бизнеса. Медиатор и здесь полезен, поскольку помогает сторонам договориться о совместном выборе оценщика, о методике оценки и о графике выплат.

Есть и обратная сторона. Даже там, где юридический спор не медиабелен, конфликт, стоящий за ним, может быть урегулирован. Участник, оспаривающий решение собрания об увеличении уставного капитала, чаще всего добивается не самого признания решения недействительным, а сохранения своей доли влияния. Предметом медиации здесь становится не законность решения, а условия, на которых участник откажется от иска: право на участие в допэмиссии, выкуп его доли по согласованной цене, место в совете директоров. Медиатор работает с конфликтом, а суд — со спором, и эти два объекта не совпадают.

2. Правовое регулирование и практика медиации корпоративных споров в России

2.1 Закон о медиации и реформа примирительных процедур 2019 года

Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» вступил в силу с 1 января 2011 года [5]. Он невелик: двадцать статей, из которых собственно процедуре посвящены статьи 7–14, а статьи 15–19 касаются статуса медиаторов и саморегулирования. Модель закона рамочная. Он не навязывает сторонам порядок переговоров, а задаёт границы: кто может быть медиатором, когда процедура начинается и заканчивается, какова сила её результата.

Одновременно с законом о медиации были приняты подзаконные акты о подготовке посредников. Правительство РФ постановлением от 3 декабря 2010 г. № 969 поручило утвердить программу подготовки медиаторов [11], и приказом Минобрнауки России от 14 февраля 2011 г. № 187 (позднее утратил силу) такая программа была утверждена [12]. Позже, после изменений 2013 года, закон связал профессиональный статус медиатора с дополнительным профессиональным образованием: осуществлять медиацию на профессиональной основе вправе лица не моложе 25 лет, имеющие высшее образование и получившие дополнительное профессиональное образование по вопросам применения процедуры медиации (ч. 1 ст. 16) [5]. На непрофессиональной основе медиатором может быть лицо, достигшее 18 лет, полностью дееспособное и не имеющее судимости (ст. 15) [5].

Закон № 193-ФЗ с самого начала выбрал модель «двух уровней» медиаторов. Непрофессиональный медиатор — любой дееспособный совершеннолетний гражданин без судимости, которому стороны доверяют. Профессиональный — лицо, прошедшее специальную подготовку. Различие имеет значение прежде всего для споров, уже переданных в суд, где

допускается только профессиональный медиатор (ч. 3 ст. 16) [5]. Для внесудебной корпоративной медиации стороны вправе пригласить любое лицо, например уважаемого в отрасли предпринимателя, однако для нотариального удостоверения медиативного соглашения действуют дополнительные требования к процедуре, и по сообщениям практиков с середины 2021 года для этого требуется участие профессионального медиатора [27].

Организационную инфраструктуру закон оставил на усмотрение участников рынка. Медиаторы могут работать самостоятельно либо через организации, обеспечивающие проведение процедуры медиации, а такие организации вправе объединяться в ассоциации и союзы, разрабатывать правила профессиональной деятельности и стандарты, вступать в саморегулируемые организации (ч. 2 ст. 16) [5]. Модель саморегулирования, заложенная в ст. 18 и 19 закона, на практике так и не заработала в полную силу, о чём свидетельствует и подготовка Минюстом нового законопроекта [27].

Первые годы применения закона показали, что медиация существует в основном на бумаге. Верховный Суд РФ в Справке о практике применения закона за 2013–2014 годы констатировал низкую востребованность примирительных процедур [18]. Процедура медиации после начала судебного разбирательства применялась в судах общей юрисдикции 24 субъектов, в арбитражных судах — лишь 15 субъектов РФ; медиаторы работали в зданиях судов общей юрисдикции в 14 регионах, в зданиях арбитражных судов — в семи [18]. Организации, обеспечивающие проведение медиации, к концу 2014 года были созданы более чем в 60 субъектах [18]. Инфраструктура появилась, а спроса на неё почти не было.

Справка назвала и причины. Короткие процессуальные сроки, невысокие размеры государственной пошлины и судебных расходов на представителей не создают у сторон стимула договариваться. Суд не вправе обязать стороны обратиться к медиатору. Процессуальный закон не отвечал

ясно на вопрос, течёт ли процессуальный срок во время медиации. Встречались злоупотребления: сторона просила отложить заседание для медиации, а потом отказывалась от неё. Расходы на медиатора не признавались судебными издержками [18]. Почти все эти проблемы вновь возникнут в анализе, проведённом ниже, что говорит об их системном характере.

Ответом стал Федеральный закон от 26 июля 2019 г. № 197-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [6]. Основная часть его положений вступила в силу 25 октября 2019 г.; закон изменил сразу несколько актов, в том числе АПК РФ, ГПК РФ, Закон о медиации и Основы законодательства о нотариате. Глава 15 АПК РФ получила новое название «Примирительные процедуры. Мировое соглашение» и новые статьи 138.1–138.6 [2].

Реформу трудно оценивать в отрыве от судебной нагрузки. Только арбитражные суды субъектов в 2023 году приняли к производству около двух миллионов исков и заявлений [22], и примирение сторон рассматривается как один из немногих способов снизить нагрузку без ущерба для доступа к правосудию. В этом смысле реформа 2019 года решала две задачи одновременно: развитие культуры урегулирования споров и разгрузку судов. Первая задача ближе бизнесу, вторая — судебной системе, и их приоритет определяет многое в том, как суды пользуются новыми полномочиями.

Суть реформы можно свести к четырём направлениям. Первое — расширение видов примирения: наряду с медиацией закон назвал переговоры, судебное примирение и иные процедуры [2]. Второе — институт судебного примирителя. По ст. 138.5 АПК РФ судебным примирителем может быть судья в отставке, включённый в список, утверждаемый Пленумом Верховного Суда РФ по предложениям арбитражных судов; стороны выбирают его по взаимному согласию, а суд утверждает кандидатуру определением [2]. Первый такой список Пленум утвердил постановлением от 28 января 2020 г. № 1 [17]. Порядок работы примирителя

определён Регламентом проведения судебного примирения, утверждённым постановлением Пленума от 31 октября 2019 г. № 41 [16].

Регламент проведения судебного примирения детализирует порядок работы примирителя. Он закрепляет принципы процедуры, порядок выбора примирителя и его взаимодействия со сторонами и с судом, возможность проведения совместных и раздельных встреч [16]. Для корпоративных споров значимо, что примиритель может работать не только со сторонами, но и с другими лицами, участвующими в деле, к которым по корпоративному спору нередко относятся сама корпорация и другие её участники [2]. Это даёт возможность вовлечь в процедуру всех заинтересованных лиц, о чём шла речь при анализе ч. 5 ст. 1 Закона № 193-ФЗ.

Третье направление — исполнимость внесудебного результата. Часть 5 ст. 12 Закона № 193-ФЗ, добавленная в 2019 году, установила, что медиативное соглашение, достигнутое без передачи спора в суд и удостоверенное нотариусом, имеет силу исполнительного документа [5]. Медиативное соглашение перестало быть «джентльменским» договором, за исполнением которого всё равно приходилось идти в суд. Четвёртое — экономические стимулы. Налоговый кодекс предусматривает возврат части государственной пошлины, если стороны заключили мировое соглашение или иным образом примирились до принятия решения судом первой инстанции [4].

Одновременно реформа распространила действие Закона № 193-ФЗ на споры из административных и иных публичных правоотношений (ч. 2 ст. 1) и разрешила судьям в отставке заниматься медиацией на профессиональной основе (ч. 1.1 ст. 16) [5]. Медиатор по спору, уже переданному в суд, должен быть профессиональным (ч. 3 ст. 16) [5]. Для корпоративных дел, рассматриваемых только арбитражными судами, это значит, что после подачи иска стороны не могут пригласить в качестве посредника авторитетного, но не прошедшего подготовку бизнесмена или общего знакомого: закон требует профессионала либо судебного примирителя.

Аналогичные изменения были внесены в процессуальные кодексы других ветвей судебной системы. Гражданский процессуальный кодекс получил главу 14.1 «Примирительные процедуры. Мировое соглашение» с близкими по содержанию нормами [3]. Это существенно для корпоративных конфликтов, части которых, как отмечено выше, рассматриваются судами общей юрисдикции: споры о разделе долей супругов, наследственные споры о долях, трудовые споры с бывшими директорами. Единая логика примирительных процедур в обоих кодексах позволяет медиатору работать с конфликтом комплексно, не задумываясь о том, в каком суде окажется каждый из споров.

Таблица 4 – Изменения в регулировании медиации по Закону № 197-ФЗ

Вопрос	До 25 октября 2019 г.	После реформы
Виды примирения в АПК РФ	Мировое соглашение, медиация упоминалась в отдельных нормах	Переговоры, посредничество, в том числе медиация, судебное примирение, иные процедуры
Инициатива суда	Суд мог лишь разъяснить право на медиацию	Суд вправе предложить примирение в определении или устно, объявить перерыв
Посредник в суде	Медиатор	Медиатор, судебный примиритель из судей в отставке
Сила внесудебного соглашения	Гражданско-правовая сделка	Нотариально удостоверенное соглашение — исполнительный документ
Сфера применения закона о медиации	Гражданские, трудовые, семейные споры	Добавлены административные и иные публичные правоотношения
Судьи в отставке	В законе о медиации не упоминались	Вправе быть профессиональными медиаторами (ч. 1.1 ст. 16)

Составлено автором по тексту Закона № 197-ФЗ, АПК РФ и Закона № 193-ФЗ в действующей редакции [6, 2, 5].

Реформа 2019 года не тронула главного: медиация осталась полностью добровольной. Российский законодатель не пошёл ни по итальянскому пути обязательной медиации для отдельных категорий споров, ни по английскому

пути санкций за необоснованный отказ от неё. Суд может предложить примирение, но не может обязать к нему. Для корпоративных споров это означает, что медиация будет использоваться там, где обе стороны и так готовы договариваться, то есть в наименее острых конфликтах.

Работа над регулированием продолжается. В начале августа 2024 года Минюст России опубликовал проект закона, предусматривающий, среди прочего, механизм саморегулирования медиаторов [27]. В той же публикации отмечено, что единого реестра медиаторов в России нет: каждый центр ведёт свой список, а публичного реестра нотариально удостоверенных медиативных соглашений не существует [27]. Для бизнеса, который ищет посредника по сложному корпоративному спору, отсутствие единого реестра означает, что выбор медиатора по-прежнему держится на рекомендациях и личных связях.

Подведём промежуточный итог. За пятнадцать лет российское регулирование медиации прошло путь от декларативного закона к развёрнутой системе примирительных процедур, встроенной в процесс. Нормативная база для медиации корпоративных споров сегодня в основном сформирована. Нерешёнными остаются вопросы специальные: круг участников процедуры по многосторонним корпоративным спорам, соотношение медиативного соглашения с корпоративными решениями, стимулы для сторон. Им посвящены следующие параграфы.

2.2 Медиация в арбитражном процессе по корпоративным спорам

Рассмотрение корпоративного спора в арбитражном суде подчинено общим правилам искового производства с особенностями главы 28.1 АПК РФ. К этим особенностям относятся извещение корпорации и раскрытие информации о деле на сайте суда, специальные обеспечительные меры, исключительная подсудность по месту нахождения юридического лица [2]. Ни одна из этих норм не запрещает примирение. Глава 15 АПК РФ применяется к корпоративным спорам в полном объёме, а суд обязан

принимать меры для примирения сторон и содействовать им в урегулировании спора (ст. 138) [2].

Порядок проведения примирения установлен ст. 138.1 АПК РФ. Процедура может начаться по ходатайству стороны или по предложению суда. Суд вправе предложить её в определении о принятии искового заявления, о подготовке дела, в ином определении, а также устно, и может объявить перерыв, чтобы стороны обдумали предложение [2]. Если стороны согласны, суд выносит определение о проведении примирительной процедуры, указывая в нём стороны, предмет спора, круг вопросов для примирения и срок, а при необходимости откладывает разбирательство [2]. Срок может быть продлён по ходатайству сторон, а если примирение не удалось, суд возобновляет рассмотрение дела [2].

Как суды пользуются правом предложить примирение, видно по их собственным публикациям. Арбитражные суды размещают на официальных сайтах информационные страницы о примирительных процедурах, перечисляют их виды и принципы, объясняют, что примириться можно на любой стадии процесса и даже на стадии исполнения судебного акта [23]. Включение предложения о примирении в определение о принятии иска стало для многих судей стандартной формулировкой. Опасность такой стандартизации очевидна: предложение, адресованное всем, никого не убеждает. Для корпоративных споров более полезным представляется адресное предложение, сделанное в предварительном заседании после того, как судья выслушал стороны и увидел, что спор имеет перспективу урегулирования.



Рисунок 3 – Медиация в ходе рассмотрения корпоративного спора арбитражным судом

Составлено автором по ст. 138.1 АПК РФ и ст. 13, 16 Закона № 193-ФЗ [2, 5].

Медиация после передачи спора в суд имеет два ограничения из Закона № 193-ФЗ. Её может проводить только профессиональный медиатор (ч. 3 ст. 16) [5]. Срок процедуры в этом случае не должен превышать шестидесяти дней, тогда как общий предельный срок медиации — сто восемьдесят дней (ст. 13) [5]. Для корпоративного спора с несколькими участниками, оценкой бизнеса и необходимостью корпоративных одобрений два месяца — срок жёсткий. На практике это означает, что сложную корпоративную медиацию лучше начинать до подачи иска или параллельно с ним, пока суд ещё не связан процессуальными сроками.

Медиация не исключает применения обеспечительных мер. Глава 28.1 АПК РФ предусматривает специальные обеспечительные меры по корпоративным спорам, в том числе запрет органам корпорации принимать решения или совершать определённые действия (ст. 225.6) [2]. Нередко именно обеспечительные меры создают условия для медиации: пока суд запретил созывать собрание или отчуждать спорную долю, ни одна из сторон не может изменить положение в свою пользу, и обе заинтересованы в переговорах. Медиатору важно учитывать, что отмена обеспечительной меры

может разрушить сложившийся баланс, поэтому порядок её отмены стоит согласовать в самом медиативном соглашении.

Стоит остановиться и на расходах. Справка Верховного Суда РФ 2015 года отмечала, что расходы на оплату услуг медиатора не признаются судебными издержками [18]. Это означает, что сторона, понёсшая их, не может взыскать их с другой стороны в порядке распределения судебных расходов. Решение в рамках действующего закона одно: распределить расходы на медиацию в самом соглашении о её проведении или в медиативном соглашении. Закон допускает оплату деятельности медиатора как на платной, так и на бесплатной основе и возлагает расходы на стороны в равных долях, если они не договорились об ином (ст. 10 Закона № 193-ФЗ) [5]. В корпоративных спорах с неравными по ресурсам участниками справедливым может быть возложение расходов на общество, но это требует корпоративного решения и само по себе может стать предметом спора.

Судебное примирение — конкурирующая процедура. Судебный примиритель, судья в отставке, вправе вести переговоры со сторонами и другими участниками дела, изучать представленные документы, знакомиться с материалами дела с согласия суда и давать сторонам рекомендации в целях скорейшего урегулирования спора и сохранения деловых отношений (ч. 5 ст. 138.5 АПК РФ) [2]. Он не является участником процесса и не может своими действиями создавать или прекращать права сторон; судья вправе запрашивать у него сведения о ходе примирения не чаще одного раза в четырнадцать календарных дней [2].

Для корпоративных споров судебное примирение обладает двумя преимуществами перед медиацией. Оно бесплатно для сторон: оплату работы судей в отставке в качестве примирителей определяет Правительство РФ (ч. 6 ст. 138.5 АПК РФ) [2]. Кроме того, судья в отставке, долго рассматривавший корпоративные дела, способен дать сторонам реалистичную оценку перспектив, то есть сочетает фасилитативную и оценочную роли. Недостаток — ограниченная гибкость: примиритель

работает в рамках конкретного дела, а корпоративный конфликт часто включает несколько дел в разных судах и вопросы, вообще не переданные в суд.

Выбор между медиацией и судебным примирением не всегда альтернативен. В корпоративном конфликте, состоящем из нескольких дел, стороны могут привлечь медиатора для работы со всем конфликтом, а по отдельному делу, находящемуся в суде, — судебного примирителя для оформления результата. Закон этого не запрещает, хотя на практике такая комбинация требует согласованности действий посредников и чёткого распределения их ролей.

Таблица 5 – Медиация и судебное примирение по корпоративному спору в арбитражном суде

Критерий	**Медиация**	**Судебное примирение**
Кто проводит	Профессиональный медиатор (ч. 3 ст. 16 Закона № 193-ФЗ)	Судья в отставке из списка Пленума ВС РФ
Выбор посредника	Стороны, в том числе через организацию-медиатора	Стороны из списка; утверждает суд
Стоимость для сторон	Оплачивают стороны (ст. 10 Закона № 193-ФЗ)	Бесплатно для сторон
Срок	До 60 дней после передачи спора в суд	Срок устанавливает суд, может быть продлён
Предмет	Любые вопросы, в том числе не заявленные в суде	Вопросы, указанные в определении суда
Оценка перспектив дела	Зависит от модели медиации	Рекомендации примирителя допускаются
Результат	Медиативное соглашение, утверждаемое как мировое	Мировое соглашение, отказ от иска, соглашение по обстоятельствам

Составлено автором по АПК РФ и Закону № 193-ФЗ [2, 5].

Итоговым документом примирения в арбитражном суде обычно становится мировое соглашение. Медиативное соглашение, достигнутое после передачи спора в суд, может быть утверждено судом в качестве мирового (ч. 3 ст. 12 Закона № 193-ФЗ) [5]. Суд при этом проверяет, не противоречит ли соглашение закону и не нарушает ли оно права и законные интересы других лиц [2, 13]. В корпоративных спорах вторая проверка

особенно существенна: «другими лицами» часто оказываются участники, не подписавшие соглашение, или сама корпорация.

Рассмотрим ситуацию косвенного иска. Участник, требующий возмещения убытков, причинённых корпорации, или признания недействительной её сделки, действует от имени корпорации (п. 1 ст. 65.2 ГК РФ) [1]. Он должен заранее уведомить других участников о намерении обратиться в суд, а те могут присоединиться к иску [1, 15]. Мировое соглашение по такому иску касается имущества корпорации, а не истца. Если истец-участник договорится с директором о символической компенсации в обмен на прекращение дела, пострадают другие участники. Поэтому участие в медиации по косвенному иску самой корпорации и информирование прочих участников — не просто желательный, а необходимый элемент процедуры.

Сложнее с исками об оспаривании решений общих собраний. Предмет такого спора — законность корпоративного акта, и стороны не могут своим соглашением признать решение недействительным. Однако медиация по-прежнему возможна по поводу следствий: общество может принять новое решение, отменяющее спорное, или созвать повторное собрание, а истец — отказаться от иска. В таком случае медиативное соглашение оформляет не «признание незаконности», а план корпоративных действий, после выполнения которого спор исчерпывается.

Особую группу составляют споры о взыскании убытков с директора. Корпорация, от имени которой выступает истец-участник, вправе заключить мировое соглашение с директором, и в таком соглашении стороны могут определить размер и порядок возмещения. Однако ГК РФ запрещает заранее устранять или ограничивать ответственность директора за недобросовестные действия, а в публичном обществе — и за неразумные действия (п. 5 ст. 53.1) [1]. Хотя это правило касается соглашений, заключаемых до нарушения, суд, утверждая мировое соглашение, будет оценивать, не направлено ли оно фактически на освобождение недобросовестного директора от

ответственности в ущерб корпорации и её участникам, не участвовавшим в процедуре. Высший Арбитражный Суд РФ в своё время подробно разъяснил основания ответственности директоров за убытки [14], эти разъяснения прокомментированы в литературе [28], а в 2025 году Президиум Верховного Суда РФ утвердил отдельный обзор практики по корпоративным спорам, связанным с применением ст. 53.1 ГК РФ [19]. Всё это служит ориентиром при оценке разумности условий соглашения.

Отдельного внимания заслуживает третейская альтернатива. После реформы 2015 года многие корпоративные споры стали арбитрабельными, но с жёсткими условиями: арбитражное соглашение должны подписать корпорация, все её участники и иные стороны спора, а администрировать спор должно постоянно действующее арбитражное учреждение, принявшее правила разбирательства корпоративных споров (ч. 3 ст. 225.1 АПК РФ) [2, 9]. Многие постоянно действующие арбитражные учреждения предлагают и медиацию; сочетание «медиация, затем арбитраж» (med-arb) для корпоративных споров выглядит перспективно, но требует продуманной оговорки в уставе или корпоративном договоре.

2.3 Медиативное соглашение по корпоративному спору

Закон устанавливает минимальные требования к медиативному соглашению. Оно заключается в письменной форме и должно содержать сведения о сторонах, предмете спора, проведённой процедуре, медиаторе, а также согласованные сторонами обязательства, условия и сроки их выполнения (ч. 1 ст. 12 Закона № 193-ФЗ) [5]. Соглашение исполняется сторонами добровольно на основе принципов взаимности и добросовестности (ч. 2 ст. 12) [5]. Дальнейшая правовая судьба документа зависит от того, был ли спор к моменту медиации передан в суд.

Если спор находится в суде, медиативное соглашение утверждается как мировое и исполняется в порядке, установленном для мировых соглашений (ч. 3 ст. 12) [5]. Неисполненное мировое соглашение исполняется

принудительно по исполнительному листу, выдаваемому арбитражным судом (ст. 142 АПК РФ) [2]. Если спор в суд не передавался, соглашение представляет собой гражданско-правовую сделку, направленную на установление, изменение или прекращение прав и обязанностей сторон; к нему могут применяться правила об отступном, новации, прощении долга, зачёте и возмещении вреда (ч. 4 ст. 12) [5]. Наконец, внесудебное медиативное соглашение, удостоверенное нотариусом, имеет силу исполнительного документа (ч. 5 ст. 12) [5, 10].

Таблица 6 – Правовая судьба медиативного соглашения по корпоративному спору

Ситуация	**Правовая природа**	**Способ принудительного исполнения**	**Риски для корпоративного спора**
Спор передан в арбитражный суд	Утверждается как мировое соглашение	Исполнительный лист арбитражного суда	Суд откажет, если нарушены права участников, не подписавших соглашение
Спор не передан в суд, простая письменная форма	Гражданско-правовая сделка	Новый иск о понуждении к исполнению	Повторный спор, утрата смысла медиации
Спор не передан в суд, нотариальное удостоверение	Сделка с силой исполнительного документа	Предъявление в службу судебных приставов	Требования к нотариальной форме и к статусу медиатора

Составлено автором по ст. 12 Закона № 193-ФЗ и ст. 142 АПК РФ [5, 2].

Корпоративные споры добавляют к этой схеме собственные сложности. Первая касается формы. Многие корпоративные действия требуют особой формы и процедуры: сделка, направленная на отчуждение доли в уставном капитале ООО, подлежит нотариальному удостоверению (п. 11 ст. 21 Закона об ООО) [8]. Если медиативное соглашение предусматривает переход доли, оно либо должно быть удостоверено нотариусом и отвечать требованиям к такой сделке, либо должно содержать обязательство сторон заключить нотариальный договор в определённый срок. Второй вариант надёжнее с точки зрения корпоративного права, но слабее с точки зрения исполнимости.

Вторая сложность — корпоративные решения. Медиативное соглашение не может заменить решение общего собрания или совета директоров. Стороны могут обязаться проголосовать определённым образом, и такое обязательство по сути сближает медиативное соглашение с корпоративным договором. Гражданский кодекс допускает признание недействительным решения органа общества в связи с нарушением корпоративного договора, но лишь если на момент принятия решения сторонами договора были все участники общества (п. 6 ст. 67.2 ГК РФ) [1]. Отсюда практический совет: если медиация затрагивает будущие решения органов общества, в ней должны участвовать все участники, а соглашение должно быть сформулировано так, чтобы при необходимости его можно было квалифицировать как корпоративный договор.

Практическую ценность имеет примерная структура медиативного соглашения по корпоративному спору. На основе требований ч. 1 ст. 12 Закона № 193-ФЗ [5] и проанализированных выше норм корпоративного права можно предложить следующий набор разделов:

1) стороны соглашения, в том числе корпорация в лице уполномоченного органа, и сведения о медиаторе;

2) предмет спора и перечень дел, находящихся в судах, которых касается соглашение;

3) описание проведённой процедуры медиации (даты, место, участники);

4) обязательства сторон с указанием сроков и порядка исполнения: выплаты, передача долей, голосование, отзыв исков;

5) корпоративные условия: необходимые решения органов, одобрение сделок, нотариальная форма сделок с долями;

6) обеспечение исполнения: залог доли, поручительство, независимая гарантия;

7) порядок распределения расходов на медиацию и судебных расходов;

8) порядок разрешения споров по исполнению соглашения, в том числе повторная медиация;

9) условия о конфиденциальности и о сообщении другим участникам корпорации.

Такая структура не является обязательной, но позволяет не упустить элементы, без которых соглашение по корпоративному спору рискует оказаться неисполнимым. Особое внимание следует уделить пункту о судебных делах: если соглашение предусматривает отказ от исков, стороны должны договориться, в каком порядке и в какие сроки это будет сделано, и учесть, что отказ от иска по косвенному иску затрагивает интересы корпорации.

Третья сложность — одобрение сделок. Если по медиативному соглашению общество выплачивает выходящему участнику крупную сумму или передаёт ему имущество, такая сделка может оказаться крупной или сделкой с заинтересованностью и потребовать одобрения по правилам Закона об ООО или Закона об АО [8, 7]. Медиатору и юристам сторон стоит заранее проверить эти условия и, если нужно, предусмотреть в соглашении отлагательное условие: обязательства вступают в силу после одобрения сделки уполномоченным органом.

Отдельно стоит вопрос о сроках выплат. Общество обязано выплатить вышедшему участнику действительную стоимость доли в течение трёх месяцев со дня возникновения соответствующей обязанности, если уставом не предусмотрен иной срок (п. 6.1 ст. 23 Закона об ООО) [8]. Для компании, переживающей конфликт и испытывающей недостаток оборотных средств, единовременная выплата крупной суммы может оказаться разорительной. Медиативное соглашение позволяет договориться о рассрочке, о выплате имуществом, о зачёте встречных требований, и всё это укладывается в перечень гражданско-правовых конструкций, которые закон прямо допускает применять к медиативному соглашению (ч. 4 ст. 12 Закона № 193-ФЗ) [5].

Наконец, следует учитывать интересы кредиторов. Выплата действительной стоимости доли не допускается, если общество отвечает признакам несостоятельности или станет им отвечать в результате выплаты [8]. Медиативное соглашение, игнорирующее это ограничение, может быть оспорено, а в случае банкротства общества — признано недействительным по специальным основаниям законодательства о несостоятельности. Медиатору не нужно быть специалистом по банкротству, но он должен убедиться, что юристы сторон проверили финансовое положение общества до подписания соглашения.

Четвёртая сложность связана с исковой давностью и сроками. По п. 3 ст. 202 ГК РФ, если стороны прибегли к процедуре медиации, течение срока исковой давности приостанавливается на срок, установленный законом для проведения такой процедуры, а при его отсутствии — на шесть месяцев со дня начала процедуры [1]. Однако многие корпоративные иски подчинены коротким срокам: например, решение собрания может быть оспорено в течение шести месяцев со дня, когда лицо узнало или должно было узнать о нём (п. 5 ст. 181.4 ГК РФ) [1]. Участнику, который ведёт медиацию до суда, нужно контролировать эти сроки, иначе неудачная медиация оставит его без права на иск.

Условный пример

Чтобы показать, как эти правила работают вместе, рассмотрим **условный пример**, составленный автором для иллюстрации (не реальное дело). ООО «Альфа» имеет двух участников с долями по 50 %: основателя, который руководит производством, и инвестора, вложившего средства в расширение. После двух лет убытков инвестор требует сменить директора, основатель блокирует собрание. Каждый готовит иски: инвестор — о взыскании убытков с директора, основатель — об исключении инвестора за препятствование деятельности общества.

В суде оба иска, скорее всего, затянутся, а компания тем временем потеряет банковское финансирование. В медиации стороны выясняют, что

инвестор хочет прежде всего вернуть вложения с разумной доходностью, а основатель — сохранить контроль над производством. Медиативное соглашение может предусмотреть выкуп долей инвестора основателем или третьим лицом в рассрочку по цене, определённой независимым оценщиком, с залогом выкупаемой доли в обеспечение. Обязательство заключить нотариальный договор купли-продажи доли и обязательство отозвать иски включаются в соглашение; соглашение удостоверяется нотариусом, чтобы при неисполнении обязательства по оплате инвестор мог обратиться к приставам без нового суда.

Пример условный, но конструкция типична для корпоративной медиации: спор о контроле превращается в спор о цене, а спор о цене решается при помощи эксперта и обеспечения. Ни одну из этих мер суд по искам сторон применить не может. Суд не вправе обязать основателя купить долю инвестора, а инвестора — продать её; он может только взыскать убытки или исключить участника. Медиация расширяет набор возможных исходов и потому даёт шанс найти вариант, при котором бизнес сохранится.

Условный пример показывает и пределы медиации. Если бы основатель был уверен, что суд исключит инвестора без всякой компенсации, у него не было бы стимула договариваться. Медиация работает, когда обе стороны осознают риски судебного пути; задача медиатора и юристов — помочь им эти риски увидеть, но не преувеличивать их искусственно. Иначе соглашение будет заключено под давлением страха, а не на основе взвешенного решения, и его исполнение окажется под угрозой.

2.4 Состояние практики и препятствия развитию медиации

Оценить реальную распространённость медиации по корпоративным спорам сложно. В опубликованных обзорах Судебного департамента при Верховном Суде РФ о деятельности арбитражных судов за 2018, 2020 и 2023 годы приводятся данные о корпоративных спорах, а мировые соглашения упоминаются лишь как основание прекращения отдельных категорий дел,

прежде всего дел о банкротстве и апелляционных производств; отдельных показателей о медиации и судебном примирении в этих обзорах нет [20, 21, 22]. Сводные статистические формы, размещённые на сайте департамента, содержат больше строк, но и они не выделяют корпоративные споры, урегулированные с помощью медиатора.

Косвенные данные по судам общей юрисдикции дают представление о масштабе. По сведениям Судебного департамента, приведённым Д. С. Илюшниковым, число дел гражданского судопроизводства, урегулированных с участием посредника, составило 256 в 2021 году, 897 в 2022 году и 981 в 2023 году [25]. По данным за 2024 год, из более чем 28 млн рассмотренных по первой инстанции гражданских и административных дел с применением примирительных процедур окончено 1 008, из них с применением медиации — 463 [32]. Даже с учётом роста речь идёт о сотых и тысячных долях процента.

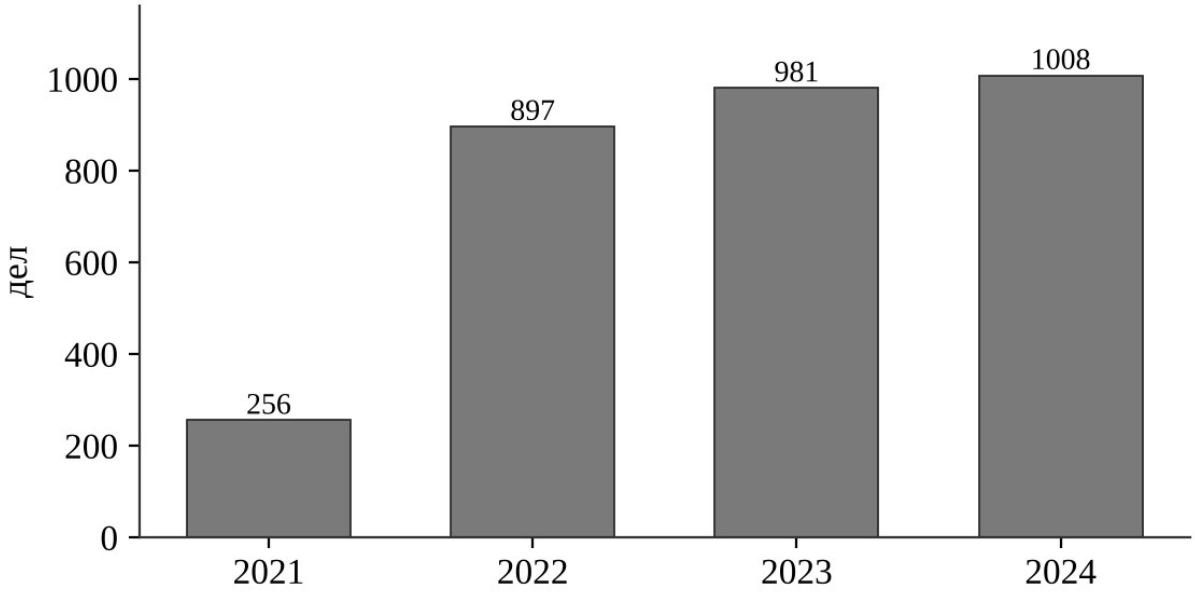


Рисунок 4 – Дела в судах общей юрисдикции, урегулированные с применением примирительных процедур

Источники: за 2021–2023 гг. — данные Судебного департамента по изложению Д. С. Илюшникова [25]; за 2024 г. — по публикации И. Пятиной и В. Игнатенко [32]. Сопоставимость рядов ограничена: источники могут по-разному определять учитываемые процедуры.

Для арбитражных судов сопоставимой открытой статистики найти не удалось, поэтому делать вывод о точной доле медиации в корпоративных делах было бы некорректно. Можно утверждать лишь одно: корпоративных дел ежегодно около двадцати тысяч [22], и даже если медиацией урегулирована лишь малая их часть, этот потенциал остаётся почти неиспользованным. Опрошенные журналистами практикующие юристы оценивают долю споров, урегулированных медиацией, как «небольшую» и в общих, и в арбитражных судах [27].

Внесудебная медиация статистически видна ещё хуже. Определённым индикатором служат данные нотариата: по сведениям, приведённым в «Адвокатской газете», за девять месяцев 2025 года нотариусы удостоверили на 14 % больше медиативных соглашений, чем за тот же период 2024 года [32]. Рост заметен, но абсолютные цифры в публикации не приводятся, а корпоративные соглашения среди удостоверенных не выделены.

Некоторые представители профессионального сообщества приводят оценки эффективности медиации. Так, по данным круглого стола в Общественной палате, на который ссылается Право.ru, около 60 % процедур медиации завершаются тем или иным соглашением, а около 80 % таких соглашений исполняются [27]. Вице-президент Торгово-промышленной палаты РФ В. Чубаров, по сообщению «Адвокатской газеты», оценивает исполнение медиативных соглашений как близкое к 100 % и противопоставляет его исполнению судебных решений по гражданским спорам, которое, по его словам, составляет около 20 % [32]. Эти цифры не основаны на официальной статистике и, по-видимому, отражают опыт отдельных центров, однако они важны как аргумент, которым медиативное сообщество убеждает бизнес.

Инфраструктура корпоративной медиации в России представлена несколькими крупными центрами, в том числе при объединениях предпринимателей и университетах. Право.ru отмечает, в частности, что Центр медиации РСПП включает в свой список только кандидатов,

отвечающих его стандартам, а единого реестра медиаторов не существует [27]. Для корпоративного спора, где стороны ищут посредника с пониманием бизнеса и корпоративного права, такие центры выполняют функцию фильтра, которую в других странах выполняют аккредитация и сертификация.

Причины слабого распространения медиации обсуждаются давно, и набор их довольно устойчив. Сведём основные препятствия, названные в официальных документах и публикациях, в таблицу, указав, насколько каждое из них специфично для корпоративных споров.

Таблица 7 – Препятствия развитию медиации корпоративных споров

Препятствие	**Источник**	**Проявление в корпоративных спорах**
Слабые экономические стимулы: невысокие пошлины и расходы на представителя	Справка ВС РФ 2015 г. [18]	Сохраняется частично: пошлины выросли, но стоимость медиации по сложному спору остаётся заметной
Отсутствие у суда права обязать к медиации	Справка ВС РФ 2015 г. [18]	Сторона, рассчитывающая на затягивание, легко отказывается
Злоупотребления ходатайствами об отложении	Справка ВС РФ 2015 г. [18]	Актуально для споров о контроле, где время работает на одну сторону
Отсутствие единого реестра медиаторов и саморегулирования	Публикация Право.ru, 2024 г. [27]	Трудно найти медиатора со специализацией в корпоративном праве
Короткий срок медиации в суде — 60 дней	Закон № 193-ФЗ, ст. 13 [5]	Не хватает времени на оценку бизнеса и корпоративные одобрения
Неясность ч. 5 ст. 1 Закона № 193-ФЗ о третьих лицах	Закон № 193-ФЗ [5]	Ставит под сомнение медиацию по многосторонним спорам

Графа «Проявление в корпоративных спорах» — авторская оценка.

Экономические стимулы за последние годы изменились. С сентября 2024 года размеры государственной пошлины существенно выросли; например, в судах общей юрисдикции максимальная пошлина по искам о разделе совместно нажитого имущества увеличилась с 60 тыс. до 900 тыс. рублей [27]. Для имущественных корпоративных споров рост пошлины делает возврат её части при примирении более ощутимым аргументом, чем

раньше [4]. Тем не менее стоимость медиации по корпоративному спору с участием нескольких юристов и оценщика остаётся сопоставимой с судебными расходами, и сама по себе экономия на пошлине стороны не переубедит.

Ещё одно препятствие — асимметрия информации о медиации у судей и у сторон. Судья видит в медиации прежде всего способ закончить дело, сторона — способ решить проблему. Если судья предлагает примирение формально, сторона воспринимает предложение как процедурную условность. Если же сторона сама просит об отложении для медиации, судья может заподозрить попытку затянуть процесс, на что указывала ещё Справка Верховного Суда РФ 2015 года [18]. Преодолеть эту асимметрию может только накопленный опыт успешных медиаций, о которых суды и стороны будут знать хотя бы в обезличенной форме.

Есть и обнадёживающие признаки. В 2014 году в рамках пилотных проектов в Липецкой и Свердловской областях на медиацию передавалось около 15 % поступивших гражданских дел [25]. Сравнение с общероссийскими цифрами показывает, что при организованной поддержке со стороны судов спрос на медиацию может быть на порядки выше нынешнего. Арбитражные суды размещают на своих сайтах информацию о примирительных процедурах и о том, что медиативное соглашение, не исполненное добровольно, может быть исполнено принудительно [23]. Следующий шаг — адресная работа с категориями споров, где медиация наиболее перспективна, и корпоративные споры здесь в числе первых.

Сведём сильные и слабые стороны медиации корпоративных споров в российских условиях в итоговую таблицу. Она отражает авторскую оценку, основанную на анализе, проведённом в настоящей главе.

Таблица 8 – Сильные и слабые стороны медиации корпоративных споров в России (авторская оценка)

Сильные стороны	Слабые стороны
Конфиденциальность в отличие от открытого процесса по главе 28.1 АПК РФ	Неясность ограничения ч. 5 ст. 1 Закона № 193-ФЗ для многосторонних споров
Возможность исходов, недоступных суду: выкуп долей, раздел бизнеса, рассрочка	Срок медиации в суде — не более 60 дней
Исполнимость нотариально удостоверенного соглашения без нового суда	Сложность сочетания соглашения с корпоративными решениями и одобрениями
Возможность работать со всем конфликтом, а не с отдельными исками	Отсутствие стимулов и санкций, полная добровольность
Сохранение деловых отношений и стоимости бизнеса	Отсутствие единого реестра и стандартов корпоративной медиации

Авторская оценка на основе анализа норм и источников, приведённых в главе 2.

Таблица показывает, что сильные стороны медиации связаны с её природой, а слабые — главным образом с регулированием и инфраструктурой. Это важный вывод: препятствия носят не принципиальный, а устранимый характер. Часть из них может быть снята изменением закона, часть — практикой судов, часть — самими участниками корпораций, включающими медиативные оговорки в свои корпоративные документы.

3. Зарубежный опыт и пути совершенствования медиации корпоративных споров в России

3.1 Европейская модель: директива 2008/52/ЕС, Германия и Италия

Общеевропейская рамка для медиации задана Директивой Европейского парламента и Совета 2008/52/ЕС от 21 мая 2008 г. о некоторых аспектах медиации в гражданских и коммерческих делах [34]. Формально она касается только трансграничных споров, однако большинство государств — членов ЕС при её имплементации распространили те же правила и на внутренние споры. Российский Закон № 193-ФЗ разрабатывался в то же время и испытал заметное влияние европейских подходов, что видно по набору основных институтов: конфиденциальность, приостановление давности, исполнимость соглашения.

Директива решает четыре задачи. Она позволяет суду предложить сторонам медиацию или пригласить их на информационную встречу о ней (ст. 5) и при этом прямо допускает национальные нормы, делающие медиацию обязательной или связывающие с ней стимулы и санкции, если они не препятствуют доступу к правосудию [34]. Она требует, чтобы государства обеспечили возможность придать письменному соглашению, достигнутому в медиации, исполнительную силу (ст. 6) [34]. Она защищает конфиденциальность: медиатор не может быть принуждён давать показания о том, что узнал в ходе процедуры (ст. 7) [34]. Наконец, она не допускает, чтобы стороны, начавшие медиацию, лишились права на иск из-за истечения давности во время процедуры (ст. 8) [34].

Сфера действия директивы очерчена так, чтобы исключить из неё права, которыми стороны не могут свободно распоряжаться по применимому праву, а также налоговые, таможенные и административные дела и ответственность государства за действия публичной власти (ст. 1) [34]. Это близко к российскому ограничению ч. 5 ст. 1 Закона № 193-ФЗ о публичных

интересах, но сформулировано иначе. Европейский критерий — распоряжаемость правом, российский — затрагивание прав третьих лиц. Для корпоративных споров европейский критерий удобнее: участник вправе распоряжаться своей долей и своими требованиями к директору, и потому спор о них медиабелен, даже если исход интересен другим участникам.

Государства должны были привести своё законодательство в соответствие с директивой до 21 мая 2011 года (ст. 12) [34]. К этому моменту большинство из них уже имели те или иные правила о медиации, и директива скорее унифицировала, чем создавала регулирование заново. Разнообразие национальных моделей сохранилось, и именно оно делает европейский опыт ценным для сравнения: в рамках одной директивы сосуществуют добровольная немецкая и обязательная итальянская модели.

Результаты оказались скромнее ожиданий. В исследовании, подготовленном по заказу Европейского парламента в 2014 году, эта ситуация получила название «парадокса медиации ЕС»: несмотря на доказанные преимущества процедуры, к ней прибегают менее чем в 1 % дел [48]. Европейская комиссия в докладе 2016 года о применении директивы отметила низкую осведомлённость о медиации и нежелание судей направлять к ней стороны, но пришла к выводу, что пересматривать директиву пока нет необходимости [35]. Авторы исследования 2014 года прямо связали различия между странами с тем, применяется ли где-либо хотя бы элемент обязательности [48].

Германия

Германия имплементировала директиву Законом о медиации (Mediationsgesetz) от 21 июля 2012 года [36]. Закон определяет медиацию как конфиденциальную и структурированную процедуру, в которой стороны с помощью одного или нескольких медиаторов добровольно и самостоятельно стремятся к урегулированию конфликта (§ 1) [36]. Он ввёл звание «сертифицированного медиатора», требования к подготовке которого установлены отдельным постановлением [36]. Параллельно изменён

Гражданский процессуальный кодекс: суд может предложить сторонам медиацию или иную внесудебную процедуру, и если стороны соглашаются, производство по делу приостанавливается (§ 278a ZPO) [37].

Немецкая модель характерна сильной ролью суда при сохранении добровольности. Помимо внесудебной медиации, ZPO знает институт судьи-примирителя (Güterichter), который не рассматривает дело, но может проводить примирительные переговоры и использовать методы медиации [37]. Российский судебный примиритель из числа судей в отставке функционально близок к этой фигуре. Разница в том, что немецкий Güterichter — действующий судья, для которого примирение является частью служебных обязанностей, а российский примиритель — судья в отставке, работающий от случая к случаю.

Специальных правил о корпоративных спорах немецкий Закон о медиации не содержит [36]. Медиация между участниками GmbH поэтому строится на договорной основе, например через многоступенчатую оговорку: сначала переговоры, затем медиатор и лишь потом арбитраж или суд. Российское корпоративное право с введением корпоративного договора создало для такой оговорки аналогичные условия.

Италия

Италия выбрала противоположный путь. Законодательный декрет от 4 марта 2010 г. № 28 сделал попытку медиации условием допустимости иска (condizione di procedibilità) по ряду категорий споров, в том числе по спорам о наследстве, разделе имущества, аренде, страховых и банковских договорах [38]. Сторона, не прошедшая первой встречи с медиатором, не могла продолжить дело в суде. В 2012 году Конституционный суд Италии признал эту норму неконституционной, но по формальному основанию — из-за выхода правительства за пределы делегированных полномочий; в 2013 году законодатель вернул обязательную медиацию [38, 48].

Реформа Картабии, оформленная законодательным декретом от 10 октября 2022 г. № 149, расширила перечень споров с обязательной

медиацией [39]. В него вошли, в частности, споры из договоров товарищества (società di persone), консорциума, франчайзинга, субподряда и ряда иных договоров [39, 38]. Для темы работы показательно появление в списке споров из отношений в обществах лиц: итальянский законодатель признал корпоративные конфликты в небольших компаниях категорией, где обязательная попытка примирения оправдана.

Итальянский опыт сопровождается показательной статистикой. По данным исследования для Европейского парламента, пока медиация была обязательной (с марта 2011 по октябрь 2012 года), число даже добровольных медиаций выросло почти до 45 тыс., а после того как требование утратило силу, добровольные процедуры практически исчезли [48]. Вернув обязательность в сентябре 2013 года, Италия смягчила модель: первая встреча с медиатором бесплатна, и стороны могут выйти из процедуры после неё без негативных последствий [48]. Критики, однако, отмечают, что обязательная встреча нередко превращается в формальность, лишь удлиняющую путь к суду. Опыт Италии полезен для России именно этой двойственностью: обязательность повышает число процедур, но не гарантирует их качество.

Таблица 9 – Модели медиации в европейских правопорядках

Критерий	Директива 2008/52/ЕС	Германия	Италия
Обязательность	Допускается национальным правом	Нет, суд лишь предлагает	Обязательная первая встреча по перечню споров
Корпоративные споры	Специально не выделены	Специально не выделены	Споры в обществах лиц включены в перечень
Роль суда	Предложить медиацию или информационную встречу	Предложить медиацию; судья-примиритель	Проверить соблюдение условия допустимости иска
Статус медиатора	Требования к качеству и кодексы поведения	Сертифицированный медиатор	Медиатор при аккредитованном органе
Исполнимость соглашения	Должна быть обеспечена государствами	Через нотариуса или суд	Соглашение, подписанное адвокатами, — исполнительный документ

Составлено автором по текстам актов [34, 36, 37, 38, 39].

3.2 Англо-американская модель и Сингапурская конвенция

В странах общего права медиация развивалась не через специальные законы, а через практику судов и правила о судебных расходах. В Англии и Уэльсе поворотным стало дело Halsey v Milton Keynes General NHS Trust (2004). Его основной вывод касался расходов: выигравшая сторона может лишиться возмещения судебных расходов за отказ от альтернативного урегулирования, но только если суд признает отказ неразумным, а доказать это должна проигравшая сторона [41]. Слова суда о том, что принуждение несогласных сторон к медиации недопустимо, почти двадцать лет определяли английский подход: медиация добровольна, но отказ от неё может дорого стоить.

В 2023 году Апелляционный суд в деле Churchill v Merthyr Tydfil County Borough Council пересмотрел позицию Halsey. Суд признал эти слова из дела Halsey не обязательными для нижестоящих судов (obiter) и пришёл к выводу, что суды вправе приостановить производство или обязать стороны

участвовать в несудебной процедуре урегулирования спора, если это не нарушает самого существа права на судебное разбирательство и соразмерно цели урегулировать спор справедливо, быстро и с разумными затратами [42]. Англия прошла путь от «мягкого давления» расходами к допустимости прямого судебного направления на медиацию.

Решение по делу Churchill имеет значение и для корпоративных споров. Английские суды рассматривают значительное число споров участников непубличных компаний, в том числе по заявлениям участника о несправедливом ущемлении его интересов (unfair prejudice) на основании ст. 994 Закона о компаниях 2006 года [40]. Такие дела длительны и дороги, и после 2023 года суд вправе прямо направить стороны к медиации. Российскому законодателю нет нужды копировать английскую модель, но её эволюция показывает, что даже правопорядок, традиционно оберегающий право на суд, пришёл к выводу о допустимости судебного направления на медиацию.

Американская модель отличается разнообразием. Единого федерального закона о медиации в США нет. На федеральном уровне Закон об альтернативном разрешении споров 1998 года обязал федеральные окружные суды создать собственные программы альтернативного разрешения споров и предлагать сторонам по гражданским делам рассмотреть их использование; суды получили право требовать участия сторон в медиации или в ранней нейтральной оценке дела [43]. В результате медиация стала обычной стадией гражданского процесса, а не исключением из него.

Сингапур и международная исполнимость

Особое место занимает Сингапур, который за десятилетие превратил медиацию в элемент своей стратегии международного центра разрешения споров. Закон о медиации 2017 года позволяет записать соглашение, достигнутое в медиации, в качестве судебного приказа (order of court), после чего оно исполняется как решение суда [44]. Это решение проблемы, с

которой Россия справилась через нотариуса: исполнимость внесудебного результата без нового разбирательства по существу.

На международном уровне Сингапур дал имя Конвенции ООН о международных мировых соглашениях, достигнутых в результате медиации. Генеральная Ассамблея ООН приняла её 20 декабря 2018 года, к подписанию она была открыта в Сингапуре 7 августа 2019 года, а в силу вступила 12 сентября 2020 года [45]. Конвенция обязывает государства-участников исполнять международные мировые соглашения по коммерческим спорам и допускать ссылку на них в качестве возражения, с ограниченным перечнем оснований для отказа [45]. Одновременно ЮНСИТРАЛ обновила свой Типовой закон, который теперь называется Типовым законом о международной коммерческой медиации и международных мировых соглашениях, достигнутых в результате медиации [46].

Конвенция содержит закрытый перечень оснований для отказа в предоставлении средства правовой защиты. Среди них — недееспособность стороны, недействительность или неисполнимость мирового соглашения, серьёзное нарушение медиатором применимых к нему стандартов, без которого сторона не заключила бы соглашение, а также противоречие публичному порядку государства, где испрашивается исполнение [45]. Перечень напоминает основания отказа в признании иностранных арбитражных решений по Нью-Йоркской конвенции 1958 года, и это не случайно: разработчики сознательно стремились придать медиации ту же международную мобильность, которой давно обладает арбитраж.

Сфера действия конвенции ограничена коммерческими спорами. Она не применяется к соглашениям, заключённым для урегулирования споров с участием потребителя в личных, семейных или домашних целях, а также споров из семейного, наследственного и трудового права [45]. Не охватываются ею и мировые соглашения, утверждённые судом или оформленные в виде арбитражного решения: для них уже существуют иные механизмы исполнения [45]. Корпоративные споры с иностранным

элементом, урегулированные внесудебной медиацией, укладываются в сферу конвенции, если соглашение носит международный характер, например если стороны имеют коммерческие предприятия в разных государствах.

Таблица 10 – Сравнение моделей регулирования медиации

Критерий	**Англия и Уэльс**	**США**	**Сингапур**	**Россия**
Источник регулирования	Прецеденты и Правила гражданского судопроизводства	Законы штатов; федеральный закон об ADR 1998 г.	Закон о медиации 2017 г.	Закон № 193-ФЗ, АПК РФ, ГПК РФ
Может ли суд обязать к медиации	Да, после дела Churchill (2023)	Да, в программах ряда судов	Общей обязанности нет, суды поощряют внесудебное урегулирование	Нет
Последствия отказа	Неблагоприятное распределение расходов	Зависит от правил суда	Законом о медиации не установлены	Нет
Исполнимость соглашения	Как договор или через суд	Как договор или через суд	Регистрация как судебного приказа	Нотариальное удостоверение или мировое соглашение
Связь с международной исполнимостью	Великобритания подписала Сингапурскую конвенцию	США подписали Сингапурскую конвенцию	Участник Сингапурской конвенции	Не участвует

Составлено автором по источникам [41, 42, 43, 44, 45]. Строка «Связь с международной исполнимостью» отражает статус по данным депозитария на дату обращения.

Сравнение позволяет выделить два основных инструмента, которыми зарубежные правопорядки повышают востребованность медиации, не делая её полностью обязательной. Первый — влияние на судебные расходы: сторона, необоснованно отказавшаяся от медиации, рискует понести их, даже выиграв дело. Второй — направление судом на первую встречу с медиатором, после которой стороны сами решают, продолжать ли процедуру. Оба инструмента сохраняют добровольность самого урегулирования и не лишают сторону права на суд, но меняют баланс стимулов. Российское право сейчас не использует ни один из них.

3.3 Предложения по совершенствованию законодательства и практики

Анализ российского регулирования и зарубежного опыта позволяет сформулировать предложения на трёх уровнях: изменения закона, судебная практика и корпоративная самоорганизация. Последний уровень недооценивается, хотя для корпоративных споров именно он, вероятно, наиболее эффективен: участники общества вправе сами договориться о порядке урегулирования своих будущих конфликтов, не дожидаясь законодателя.

Уровень законодательства

Первое предложение касается ч. 5 ст. 1 Закона № 193-ФЗ. Предлагается дополнить её положением о том, что ограничение не применяется к корпоративным спорам, если в процедуре медиации участвуют корпорация и все её участники либо если медиативное соглашение не создаёт обязанностей для лиц, не участвовавших в процедуре. Такая формулировка соответствует подходу, уже закреплённому для третейского разбирательства в ч. 3 ст. 225.1 АПК РФ [2], и устраняет сомнения в допустимости медиации по многосторонним корпоративным спорам.

Против такого изменения можно выдвинуть возражение: участие всех участников корпорации в медиации практически недостижимо в обществах с десятками участников. Однако предлагаемая норма не делает участие всех обязательным, а лишь устраняет сомнение в допустимости процедуры, когда такое участие обеспечено. Для обществ с большим числом участников сохраняется вторая часть формулы: соглашение допустимо, если оно не создаёт обязанностей для неучаствующих лиц. Суд при утверждении мирового соглашения и нотариус при удостоверении медиативного соглашения смогут проверить соблюдение этого условия.

Второе предложение — продлить предельный срок медиации по корпоративным спорам, переданным в суд, с 60 до 90 дней с возможностью

продления судом по ходатайству всех сторон. Шестидесятидневный срок ст. 13 Закона № 193-ФЗ [5] плохо согласуется с необходимостью оценки бизнеса, получения корпоративных одобрений и нотариального оформления сделок с долями. Для обычных денежных споров срок можно сохранить.

Третье предложение — ввести в АПК РФ правило об учёте поведения сторон в примирении при распределении судебных расходов. По образцу английского подхода [41] суд мог бы относить на сторону часть расходов другой стороны, если она без уважительных причин отказалась явиться на информационную встречу с медиатором по предложению суда. Речь не о принуждении к соглашению, а лишь о добросовестном рассмотрении возможности примирения. Справка Верховного Суда РФ ещё в 2015 году указывала на возможность возлагать расходы на сторону, злоупотребившую ходатайством о медиации [18].

Предложение может встретить возражение, связанное с конфиденциальностью: чтобы оценить разумность отказа, суду придётся выяснять, что происходило между сторонами. Однако речь идёт лишь об одном факте — явилась ли сторона на информационную встречу с медиатором, — а не о содержании переговоров. Само предложение медиации тоже требует умения: тому, как эффективно предложить сторонам такой путь, посвящены отдельные практические руководства [31]. Этот факт может подтвердить сам медиатор, не раскрывая ничего, что составляет тайну процедуры по ст. 5 Закона № 193-ФЗ [5]. Английская практика со времён дела Halsey исходит из того, что неразумный отказ от альтернативного урегулирования может стоить стороне судебных расходов, и этот подход может служить ориентиром для российских судов [41].

Четвёртое предложение касается международного измерения: целесообразно вернуться к вопросу о присоединении России к Сингапурской конвенции [45]. Без этого российские стороны корпоративных конфликтов с иностранным элементом лишены удобного инструмента исполнения

медиативных соглашений за рубежом, а иностранные партнёры российских компаний — уверенности в исполнимости таких соглашений в России.

Присоединение к конвенции потребовало бы определить в российском праве орган, компетентный рассматривать ходатайства об исполнении международных мировых соглашений, и порядок такого рассмотрения. Логичным представляется возложение этой функции на арбитражные суды по аналогии с признанием и приведением в исполнение иностранных арбитражных решений по главе 31 АПК РФ [2]. Это не потребовало бы создания новых институтов и позволило бы использовать накопленный судами опыт применения Нью-Йоркской конвенции.

Уровень судебной практики

Пятое предложение адресовано Верховному Суду РФ. Целесообразно подготовить обзор практики утверждения мировых соглашений по корпоративным спорам, в том числе заключённых по итогам медиации, с разъяснением, когда соглашение нарушает права участников, не подписавших его, и как суд должен проверять соблюдение корпоративных процедур одобрения. Постановление Пленума ВАС РФ № 50 [13] дало общий ответ на эти вопросы, но корпоративная специфика в нём раскрыта лишь в общих чертах.

Шестое предложение — специализация судебных примирителей. Список, утверждаемый Пленумом ВС РФ [17], мог бы содержать указание на специализацию примирителя, в том числе по корпоративным спорам. Судья в отставке, много лет рассматривавший дела главы 28.1 АПК РФ, будет более убедителен для участников корпоративного конфликта, чем специалист по налоговым спорам.

Наряду со специализацией целесообразно расширить информирование сторон о возможностях судебного примирения по корпоративным спорам. Сейчас стороны часто узнают о нём лишь из стандартной фразы в определении суда. Более действенным могло бы стать разъяснение в предварительном судебном заседании с указанием на конкретные примеры

урегулирования аналогичных споров, разумеется, в обезличенной форме. Такая практика не требует изменения законодательства и зависит лишь от инициативы судов и председателей судебных составов.

Уровень корпоративной самоорганизации

Седьмое и, пожалуй, наиболее практичное предложение — включать медиативную оговорку в устав общества или корпоративный договор. Корпоративный договор по ст. 67.2 ГК РФ может определять порядок осуществления корпоративных прав [1], и ничто не препятствует установить в нём обязанность участников до обращения в суд провести не менее одной встречи с медиатором. Закон № 193-ФЗ не придаёт медиативной оговорке силы, препятствующей обращению в суд (ч. 3 ст. 7) [5], но сама договорённость дисциплинирует стороны и задаёт заранее согласованный механизм: какой центр, какой порядок выбора медиатора, кто оплачивает процедуру. Примерный текст такой оговорки приведён в приложении А.



Рисунок 5 – Предлагаемый порядок урегулирования корпоративного спора по медиативной оговорке

Предложение автора; сроки приведены для примера и должны определяться самими участниками.

Восьмое предложение — разработка стандартов корпоративной медиации профессиональными объединениями медиаторов. В отсутствие

единого реестра и саморегулирования [27] именно стандарты организаций, обеспечивающих проведение медиации, могут задать требования к специализации медиаторов по корпоративным спорам, к порядку участия в процедуре корпорации и всех участников, к взаимодействию с оценщиками и нотариусами.

Стандарты корпоративной медиации могли бы включать, в частности, обязательную предварительную встречу медиатора с представителями каждой стороны, проверку полномочий участников процедуры на подписание соглашения и принятие корпоративных решений, привлечение по согласию сторон независимого оценщика, контрольный перечень корпоративных условий соглашения: форма сделки с долей, одобрение сделки, интересы кредиторов, сроки оспаривания решений. Такой перечень не заменяет юридической консультации, но снижает риск того, что достигнутое соглашение окажется неисполнимым из-за упущенной формальности.

Таблица 11 – Предложения по совершенствованию медиации корпоративных споров

№	Предложение	Норма или адресат	Ожидаемый результат
1	Уточнить ограничение о третьих лицах для корпоративных споров	Ч. 5 ст. 1 Закона № 193-ФЗ	Допустимость медиации по многосторонним спорам
2	Продлить срок медиации по корпоративным спорам в суде до 90 дней	Ст. 13 Закона № 193-ФЗ	Время на оценку бизнеса и одобрения
3	Учитывать отказ от информационной встречи при распределении расходов	Гл. 9 АПК РФ	Стимул добросовестно рассмотреть примирение
4	Рассмотреть присоединение к Сингапурской конвенции	Правительство РФ	Международная исполнимость соглашений
5	Обзор практики по мировым соглашениям в корпоративных спорах	Верховный Суд РФ	Предсказуемость утверждения соглашений
6	Специализация судебных примирителей	Пленум ВС РФ	Доверие участников к примирителю
7	Медиативная оговорка в уставе или корпоративном договоре	Участники корпораций	Заранее согласованный механизм урегулирования
8	Стандарты корпоративной медиации	Объединения медиаторов	Качество процедуры при отсутствии реестра

Предложения автора.

Ни одно из этих предложений не превращает медиацию в обязательную. Они направлены на другое: убрать юридические сомнения, мешающие медиации по корпоративным спорам, и создать стимулы хотя бы попробовать её. Зарубежный опыт показывает, что первая встреча с медиатором — самый трудный шаг: в Италии без обязательной первой встречи добровольных медиаций почти не проводилось, а с её введением

число процедур выросло в разы [48]. Российское право способно облегчить этот шаг, не жертвуя принципом добровольности, закреплённым в ст. 3 Закона № 193-ФЗ [5].

Наконец, нельзя забывать о подготовке кадров. Медиатор по корпоративному спору должен сочетать навыки ведения переговоров с пониманием корпоративного права и финансов. Программы дополнительного профессионального образования медиаторов, предусмотренные ч. 1 ст. 16 Закона № 193-ФЗ [5], могли бы включать специализированные модули по корпоративным спорам, а юридические факультеты — курсы по альтернативному урегулированию корпоративных конфликтов для магистрантов. Без людей, способных вести такие процедуры, никакие изменения законодательства не изменят практику.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Корпоративный спор — это разногласие между корпорацией, её участниками и членами органов управления по поводу создания корпорации, управления ею или участия в ней. Его легальное определение и перечень основных категорий даны в ч. 1 ст. 225.1 АПК РФ, а материально-правовую основу образуют нормы ГК РФ о корпоративных отношениях и законы о хозяйственных обществах. Корпоративных споров в арбитражных судах относительно немного, около 1,1–1,2 % всех дел, однако их число устойчиво держится на уровне примерно двадцати тысяч в год, а последствия каждого из них для бизнеса значительны.

2. Медиация отличается от суда и арбитража отсутствием у посредника власти разрешить спор, а от переговоров — участием нейтрального третьего лица. Её принципы — добровольность, конфиденциальность, сотрудничество и равноправие сторон, беспристрастность и независимость медиатора — делают процедуру особенно подходящей для корпоративных конфликтов, где стороны заинтересованы в сохранении тайны и в продолжении отношений или хотя бы в сохранении стоимости бизнеса.

3. Медиабельность корпоративного спора следует оценивать на двух уровнях. Юридически медиация ограничена ч. 5 ст. 1 Закона № 193-ФЗ о спорах, затрагивающих права третьих лиц и публичные интересы, а также императивными нормами корпоративного права. Фактически её успех зависит от продолжения отношений, баланса сил, полномочий участников процедуры. Наиболее пригодны для медиации споры о выходе участника, выкупе долей и корпоративном тупике; наименее — споры об эмиссии и о законности решений собраний, затрагивающих широкий круг лиц.

4. Российское регулирование медиации прошло путь от рамочного закона 2010 года к системе примирительных процедур, встроенной в процесс реформой 2019 года. Появились судебное примирение, нотариальное удостоверение медиативных соглашений с силой исполнительного

документа, право суда предлагать примирение. Неизменной осталась полная добровольность процедуры: суд не вправе обязать стороны к медиации и не учитывает отказ от неё при распределении расходов.

5. В арбитражном процессе по корпоративным спорам медиацию может проводить только профессиональный медиатор, и её срок не должен превышать шестидесяти дней. Судебное примирение конкурирует с медиацией и имеет преимущества бесплатности и оценочной роли примирителя, но уступает ей в гибкости. Медиативное соглашение по спору, находящемуся в суде, утверждается как мировое, и суд проверяет, не нарушает ли оно права участников, не подписавших соглашение, что особенно важно по косвенным искам.

6. Медиативное соглашение по корпоративному спору должно учитывать требования корпоративного права к форме и процедуре: нотариальное удостоверение сделок с долями ООО, одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью, порядок принятия решений органами общества. Соглашение, предусматривающее будущие корпоративные решения, по своей природе сближается с корпоративным договором. Сторонам необходимо контролировать короткие сроки оспаривания корпоративных решений, которые медиация не всегда приостанавливает.

7. Открытая статистика о медиации в арбитражных судах отсутствует, а по судам общей юрисдикции показывает лишь сотни и немногим более тысячи дел в год при десятках миллионов рассмотренных. Основные препятствия — слабые стимулы, полная добровольность, отсутствие единого реестра медиаторов, короткий срок медиации в суде и неясность ограничения о третьих лицах.

8. Зарубежные правопорядки используют разные модели: Италия ввела обязательную первую встречу с медиатором по ряду категорий споров, в том числе из отношений в обществах лиц; Англия перешла от санкций за необоснованный отказ от медиации к допустимости прямого судебного

направления на неё; Германия сочетает добровольность с институтом судьи-примирителя; Сингапур обеспечил исполнимость медиативных соглашений через суд и на международном уровне через Сингапурскую конвенцию.

9. На основе анализа предложены меры на трёх уровнях: уточнение ч. 5 ст. 1 и ст. 13 Закона № 193-ФЗ применительно к корпоративным спорам, введение в АПК РФ правила об учёте необоснованного отказа от информационной встречи с медиатором при распределении судебных расходов, рассмотрение вопроса о присоединении к Сингапурской конвенции; обзор практики и специализация судебных примирителей; распространение медиативных оговорок в уставах и корпоративных договорах и стандарты корпоративной медиации.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с эмпирическим изучением корпоративной медиации, которое сейчас затруднено отсутствием статистики, а также с анализом медиации в спорах о банкротстве, где корпоративные и долговые конфликты тесно переплетаются.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ : [ред. действующая]. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 22.10.2026).

2. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 24.07.2002 № 95-ФЗ : [ред. от 15.12.2025]. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800/ (дата обращения: 22.10.2026).

3. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 14.11.2002 № 138-ФЗ : [ред. действующая]. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39570/ (дата обращения: 22.10.2026).

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) : Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ : [ред. действующая]. – Ст. 333.40. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения: 22.10.2026).

5. Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации) : Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ : [ред. от 26.07.2019]. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/ (дата обращения: 22.10.2026).

6. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 26.07.2019 № 197-ФЗ. – Доступ из СПС «Гарант». – URL: https://base.garant.ru/72330060/ (дата обращения: 22.10.2026).

7. Об акционерных обществах : Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ : [ред. действующая]. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения: 22.10.2026).

8. Об обществах с ограниченной ответственностью : Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ : [ред. действующая]. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/ (дата обращения: 22.10.2026).

9. Об арбитраже (третейском разбирательстве) в Российской Федерации : Федеральный закон от 29.12.2015 № 382-ФЗ : [ред. действующая]. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_191301/ (дата обращения: 22.10.2026).

10. Основы законодательства Российской Федерации о нотариате : утв. ВС РФ 11.02.1993 № 4462-1 : [ред. действующая]. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1581/ (дата обращения: 22.10.2026).

11. О программе подготовки медиаторов : постановление Правительства Российской Федерации от 03.12.2010 № 969. – Доступ из СПС «Гарант». – URL: https://www.garant.ru/hotlaw/federal/290814/ (дата обращения: 22.10.2026).

12. Об утверждении программы подготовки медиаторов : приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 14.02.2011 № 187 : (утратил силу). – Доступ из СПС «Гарант». – URL: https://base.garant.ru/12183428/ (дата обращения: 22.10.2026).

13. О примирении сторон в арбитражном процессе : постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 18.07.2014 № 50. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166542/ (дата обращения: 22.10.2026).

14. О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица : постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 30.07.2013 № 62. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_150888/ (дата обращения: 22.10.2026).

15. О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации : постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 23.06.2015 № 25. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

16. Об утверждении Регламента проведения судебного примирения : постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 31.10.2019 № 41. – Доступ из СПС «Гарант». – URL: https://base.garant.ru/72945924/ (дата обращения: 22.10.2026).

17. Об утверждении списка судебных примирителей : постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 28.01.2020 № 1. – Доступ из СПС «Гарант». – URL: https://www.garant.ru/news/1324887/ (дата обращения: 22.10.2026).

18. Справка о практике применения судами Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» за период с 2013 по 2014 год : утв. Президиумом Верховного Суда Российской Федерации 1 апреля 2015 г. – Доступ из СПС «Гарант». – URL: https://base.garant.ru/70938082/ (дата обращения: 22.10.2026).

19. Обзор практики рассмотрения арбитражными судами дел по корпоративным спорам, связанным с применением статьи 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации : утв. Президиумом Верховного Суда Российской Федерации 30.07.2025. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». –

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510954/ (дата обращения: 22.10.2026).

20. Обзор судебной статистики о деятельности федеральных арбитражных судов в 2018 году / Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации. – Москва, 2019. – URL: https://cdep.ru/userimages/Obzor_sudebnoy_statistiki_arbitrajnih_sudov_2018.pdf (дата обращения: 22.10.2026).

21. Обзор судебной статистики о деятельности федеральных арбитражных судов в 2020 году / Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации. – Москва, 2021. – URL: https://cdep.ru/userimages/Obzor_sudebnoy_statistiki_arbitrajnih_sudov_2020.pdf (дата обращения: 22.10.2026).

22. Обзор судебной статистики о деятельности федеральных арбитражных судов в 2023 году / Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации. – Москва, 2024. – URL: https://cdep.ru/userimages/Obzor_sudebnoy_statistiki_o_deyatelnosti_federalnih_AS_v_2023.pdf (дата обращения: 22.10.2026).

23. Информация о примирительных процедурах // Федеральные арбитражные суды Российской Федерации : официальный сайт. – URL: https://arbitr.ru/materials/conciliation (дата обращения: 22.10.2026).

24. Гайдаенко Шер, Н. И. Альтернативные механизмы разрешения споров как инструмент формирования благоприятной среды для предпринимательской деятельности (опыт России и зарубежных стран) : монография / Н. И. Гайдаенко Шер ; отв. ред. Н. Г. Семилютина ; Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Инфра-М, 2016. – 246, [1] с. – ISBN 978-5-16-105113-9.

25. Илюшников, Д. С. Современные тенденции развития медиации в России / Д. С. Илюшников // Российское правосудие. – 2025. – № 9. – С. 62–71. – DOI 10.37399/issn2072-909X.2025.9.62-71.

26. Калашникова, С. И. Медиация в сфере гражданской юрисдикции : диссертация … кандидата юридических наук : 12.00.15 / Калашникова Светлана Игоревна ; Уральская государственная юридическая академия. – Екатеринбург, 2010. – 258 с.

27. Каменская, Р. Мирись, мирись, мирись и больше не судись: как устроена медиация в России / Р. Каменская // Право.ru : [сайт]. – 2024. – 10 сентября. – URL: https://pravo.ru/story/254162/ (дата обращения: 22.10.2026).

28. Кузнецов, А. А. Комментарий к постановлению Пленума ВАС РФ от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» / А. А. Кузнецов // Вестник Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации. – 2013. – № 10. – Доступ из СПС «Гарант». – URL: https://base.garant.ru/57595159/ (дата обращения: 22.10.2026).

29. Медиация : учебник для подготовки студентов по направлению 370302 «Конфликтология» / О. В. Аллахвердова [и др.] ; под редакцией А. Д. Карпенко, А. Д. Осиновского. – Санкт-Петербург : Редакция журнала «Третейский суд» ; Москва : Статут, 2016. – 470 с. – (Третейский суд. Библиотека журнала ; вып. 8). – ISBN 978-5-8354-1151-1.

30. Медиация — искусство разрешать конфликты : знакомство с теорией, методами и профессиональными технологиями / составители: Г. Мета, Г. Похмелкина ; перевод с немецкого Г. Похмелкиной ; под редакцией О. Кетовой. – Москва : Verte, 2004. – 319 с. – ISBN 5-94866-002-8.

31. Пель, М. Приглашение к медиации : практическое руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации / М. Пель. – Москва : Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009. – 400 с. – (Медиация и право). – ISBN 978-5-98872-017-1.

32. Пятина, И. Медиация как способ разрешения споров / И. Пятина, В. Игнатенко // Адвокатская газета : [сайт]. – 2026. – 19 июня. – URL:

https://www.advgazeta.ru/mneniya/mediatsiya-kak-sposob-razresheniya-sporov/ (дата обращения: 22.10.2026).

33. Фишер, Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон ; перевод с английского. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – ISBN 978-5-91657-706-8.

34. Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters // Official Journal of the European Union. – 2008. – L 136. – P. 3–8.

35. Report from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee on the application of Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council on certain aspects of mediation in civil and commercial matters : COM(2016) 542 final, 26.8.2016. – URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0542 (дата обращения: 22.10.2026).

36. Mediationsgesetz vom 21. Juli 2012 (BGBl. I S. 1577), zuletzt geändert durch Art. 135 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474). – URL: https://www.gesetze-im-internet.de/mediationsg/ (дата обращения: 22.10.2026).

37. Zivilprozessordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 5. Dezember 2005 (BGBl. I S. 3202; 2006 I S. 431; 2007 I S. 1781). – § 278, § 278a. – URL: https://www.gesetze-im-internet.de/zpo/ (дата обращения: 22.10.2026).

38. Decreto legislativo 4 marzo 2010, n. 28. Attuazione dell’articolo 60 della legge 18 giugno 2009, n. 69, in materia di mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali : testo aggiornato (vigente al 15.11.2023). – URL: https://www.ao.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/pagina_base/allegati/d_lgs._n._28_2010_aggiornato.pdf (дата обращения: 22.10.2026).

39. Decreto legislativo 10 ottobre 2022, n. 149. Attuazione della legge 26 novembre 2021, n. 206, recante delega al Governo per l’efficienza del processo civile // Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. – 2022.

40. Companies Act 2006 (c. 46). – Section 994 «Petition by company member». – URL: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/section/994 (дата обращения: 22.10.2026).

41. Halsey v Milton Keynes General NHS Trust [2004] EWCA Civ 576, [2004] 1 WLR 3002.

42. Churchill v Merthyr Tydfil County Borough Council [2023] EWCA Civ 1416 : judgment of 29 November 2023. – URL: https://caselaw.nationalarchives.gov.uk/ewca/civ/2023/1416 (дата обращения: 22.10.2026).

43. Alternative Dispute Resolution Act of 1998 : H.R. 3528, 105th Congress. – URL: https://www.congress.gov/bill/105th-congress/house-bill/3528 (дата обращения: 22.10.2026).

44. Mediation Act 2017 : Republic of Singapore. – URL: https://sso.agc.gov.sg/Act/MA2017 (дата обращения: 22.10.2026).

45. United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation (New York, 2018) («Singapore Convention on Mediation»). – URL: https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/conventions/international_settlement_agreements (дата обращения: 22.10.2026).

46. UNCITRAL Model Law on International Commercial Mediation and International Settlement Agreements Resulting from Mediation (2018). – New York : United Nations, 2022. – URL: https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation (дата обращения: 22.10.2026).

47. Bush, R. A. B. The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict / R. A. B. Bush, J. P. Folger. – Rev. ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2004. – 304 p. – ISBN 978-0-7879-7483-1.

48. De Palo, G. «Rebooting» the Mediation Directive: Assessing the Limited Impact of Its Implementation and Proposing Measures to Increase the Number of Mediations in the EU / G. De Palo, L. D’Urso, M. Trevor [et al.] ; European

Parliament, Directorate-General for Internal Policies. – Brussels, 2014. – PE 493.042.

49. Mediation: Principles and Regulation in Comparative Perspective / ed. by K. J. Hopt, F. Steffek. – Oxford : Oxford University Press, 2012. – ISBN 978-0-19-965348-5.

50. Moore, C. W. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict / C. W. Moore. – 4th ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2014. – ISBN 978-1-118-30430-3.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Примерная медиативная оговорка для корпоративного договора (устава) общества с ограниченной ответственностью

Текст разработан автором как иллюстрация предложений параграфа 3.3 и не является типовой формой, утверждённой каким-либо органом или организацией. Перед использованием его следует адаптировать к обстоятельствам конкретного общества.

1. Любой спор, разногласие или требование между участниками Общества, между участником и Обществом, а также между Обществом или его участниками и единоличным исполнительным органом, связанные с созданием Общества, управлением им или участием в нём (далее — корпоративный спор), стороны обязуются до обращения в суд или в арбитраж попытаться урегулировать путём процедуры медиации в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2010 № 193-ФЗ.

2. Сторона, считающая, что возник корпоративный спор, направляет письменное уведомление о нём другой стороне, Обществу и всем участникам Общества с предложением провести процедуру медиации. Участник, получивший уведомление, вправе в течение 10 рабочих дней сообщить о своём желании участвовать в процедуре.

3. Медиатор выбирается сторонами из числа профессиональных медиаторов, имеющих опыт урегулирования корпоративных споров, в течение 10 рабочих дней со дня получения уведомления. Если стороны не договорились, медиатора назначает [наименование организации, обеспечивающей проведение процедуры медиации] по заявлению любой стороны.

4. Стороны обязуются принять участие не менее чем в одной совместной встрече с медиатором. Расходы на оплату деятельности медиатора стороны несут в равных долях, если не договорятся об ином.

5. Если соглашение о проведении процедуры медиации не заключено в течение 30 дней со дня направления уведомления либо процедура медиации

прекращена без достижения соглашения, каждая из сторон вправе обратиться в суд или, при наличии арбитражного соглашения, в арбитраж.

6. Если медиативное соглашение предусматривает принятие решений органами Общества, стороны обязуются голосовать в соответствии с ним, а медиативное соглашение, подписанное всеми участниками Общества, рассматривается как изменение настоящего корпоративного договора. Обязательства, исполнение которых требует отчуждения доли или одобрения сделки, вступают в силу после соблюдения установленной законом формы и получения необходимого одобрения.

7. Настоящая оговорка не препятствует сторонам обращаться в суд за принятием обеспечительных мер и не приостанавливает сроков на оспаривание решений органов Общества, если иное не следует из закона.