

УДК 347**Правовая природа мультимодальной медиации в разрешении комплексных корпоративных конфликтов****Зятнин Роман Альбертович**

Руководитель арбитражной практики,
Компания «RZ Консалтинг»,
117418, Российская Федерация, Москва, Новочерёмушкинская ул., 69;
e-mail: rzconsalting@mail.ru

Аннотация

В статье проведен комплексный анализ правовой природы института мультимодальной медиации и перспектив его имплементации в систему разрешения корпоративных конфликтов в условиях действия экономических санкций в отношении Российской Федерации. Рассмотрены сущностные характеристики и принципиальные основы мультимодальной медиации, особенности ее нормативно-правовой регламентации на международном и национальном уровнях. Исследована специфика применения мультимодальной медиации при разрешении различных типов корпоративных споров, включая процессуальные аспекты и особенности статуса медиатора. Раскрыты юридические последствия данной процедуры, механизмы исполнения медиативных соглашений, а также потенциальное воздействие на судебную практику. Выявлены проблемные аспекты и приоритетные направления развития института мультимодальной медиации в России, включая законодательные инициативы, интеграцию с IT-технологиями и образовательно-правовые аспекты подготовки профессиональных медиаторов.

Для цитирования в научных исследованиях

Зятнин Р.А. Правовая природа мультимодальной медиации в разрешении комплексных корпоративных конфликтов // Вопросы российского и международного права. 2024. Том 14. № 9А. С. 290-314.

Ключевые слова

Мультимодальная медиация, альтернативное разрешение споров, корпоративные конфликты, экономические санкции, медиативное соглашение, принудительное исполнение, онлайн-урегулирование споров, правовое регулирование, профессиональный медиатор, международный коммерческий арбитраж, судебная практика, законодательные инициативы, цифровые технологии, образовательная инфраструктура.

Введение

В условиях современных геополитических вызовов и турбулентности мировой экономики, детерминированных во многом введением беспрецедентных санкционных ограничений в отношении Российской Федерации, особую актуальность приобретает проблематика поиска эффективных механизмов разрешения комплексных корпоративных конфликтов. Принимая во внимание тот факт, что традиционные судебные процедуры зачастую сопряжены со значительными временными и финансовыми издержками, а также потенциальными репутационными рисками для вовлеченных сторон, альтернативные методы урегулирования споров, в частности институт мультимодальной медиации, представляются весьма перспективным направлением научных изысканий и правоприменительной практики. Поэтому в контексте лонгированного санкционного давления на российскую экономику и ограничения доступа отечественных компаний к зарубежным юрисдикциям вопросы развития национальных механизмов разрешения корпоративных конфликтов приобретают стратегическое значение.

Более того, в условиях нарастающей экономической турбулентности и повышенных рисков возникновения корпоративных споров, связанных с исполнением контрактных обязательств, реструктуризацией задолженности и защитой инвестиций, институт мультимодальной медиации может стать действенным инструментом обеспечения стабильности и устойчивости предпринимательской деятельности.

Основная часть

Концепция мультимодальной медиации, предполагающая комбинированное использование различных методов альтернативного разрешения споров, таких как переговоры, медиация, арбитраж и др., в настоящее время находится на стадии становления как в российской, так и в зарубежной практике. В этой связи всестороннее исследование правовой природы данного феномена, его нормативно-правовой регламентации, а также перспектив имплементации в отечественную систему разрешения корпоративных конфликтов представляется весьма своевременным и востребованным.

Принимая во внимание растущую интернационализацию экономических отношений и активное развитие трансграничных корпоративных связей, актуальность приобретают также компаративистский анализ зарубежного опыта применения мультимодальной медиации и оценка возможности его адаптации к российским реалиям.

Таким образом, всесторонняя научная разработка проблематики правовой природы мультимодальной медиации в разрешении комплексных корпоративных конфликтов представляется актуальной и практически значимой задачей, способной внести существенный вклад в развитие отечественной системы альтернативного урегулирования споров и повышение эффективности защиты прав и законных интересов субъектов предпринимательской деятельности в условиях санкционного давления.

Ключевой целью данной научной работы является комплексный анализ правовой природы института мультимодальной медиации и перспектив его имплементации в систему разрешения корпоративных конфликтов в условиях действия экономических санкций в отношении Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели представляется необходимым решить следующие исследовательские задачи:

Сформулировать дефиницию и раскрыть сущностные характеристики мультимодальной медиации, а также провести ее дифференциацию от традиционной медиации и иных форм альтернативного разрешения споров.

Проанализировать юридическую природу и принципиальные основы мультимодальной медиации, а также особенности ее нормативно-правовой регламентации на международном уровне и в российском законодательстве.

Исследовать специфику имплементации мультимодальной медиации в разрешении различных типов корпоративных конфликтов, включая процессуальные аспекты реализации и особенности правового статуса медиатора.

Выявить проблемные аспекты и перспективные направления развития института мультимодальной медиации в Российской Федерации, включая законодательные инициативы, интеграцию с цифровыми технологиями и образовательно-правовые аспекты подготовки профессиональных медиаторов.

Сформулировать выводы о правовой природе и потенциале мультимодальной медиации в разрешении корпоративных конфликтов, а также разработать практические рекомендации по совершенствованию нормативно-правового регулирования и определить перспективные векторы дальнейших научных изысканий в данной сфере.

Последовательная реализация вышеобозначенных исследовательских задач позволит всесторонне раскрыть правовую природу мультимодальной медиации, оценить ее эффективность и потенциал в разрешении комплексных корпоративных конфликтов, а также выработать практически значимые рекомендации по совершенствованию отечественной системы альтернативного урегулирования споров в условиях санкционного давления.

Принимая во внимание комплексный и междисциплинарный характер избранной проблематики, для достижения поставленных целей и решения исследовательских задач представляется необходимым использовать широкий спектр методологического инструментария, включающего как общенаучные, так и специальные методы юридического познания. В частности, в рамках данного исследования планируется применение диалектического метода, позволяющего всесторонне рассмотреть феномен мультимодальной медиации в его становлении, развитии и взаимосвязи с иными правовыми явлениями. Использование диалектического подхода представляется особенно важным при анализе трансформации института медиации в условиях санкционного давления и адаптации его к новым экономическим реалиям. Наряду с этим, существенную роль в методологическом обеспечении исследования будут играть традиционные общенаучные методы, такие как анализ, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование, обобщение и аналогия. Принимая во внимание необходимость тщательного анализа нормативно-правовой базы, регламентирующей институт мультимодальной медиации, в работе будут широко использоваться специальные методы юридического познания, в частности формально-юридический метод и метод толкования права, их применение позволит выявить особенности законодательного регулирования мультимодальной медиации на международном и национальном уровнях, а также раскрыть содержание ключевых правовых норм и дефиниций.

В рамках разработки практических рекомендаций по совершенствованию института мультимодальной медиации предполагается использование прогностических методов, в частности, правового моделирования и экспертных оценок.

Таким образом, всесторонняя реализация вышеобозначенного методологического инструментария позволит обеспечить комплексный и системный характер исследования

правовой природы мультимодальной медиации, получить научно обоснованные результаты и сформулировать практически значимые выводы и рекомендации по совершенствованию отечественной системы альтернативного разрешения корпоративных конфликтов в условиях санкционного давления.

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что избранная проблематика правовой природы мультимодальной медиации в разрешении комплексных корпоративных конфликтов представляется весьма актуальной и перспективной сферой научных изысканий, имеющей существенное теоретическое и прикладное значение. Всесторонняя реализация поставленных исследовательских задач на основе обширного методологического инструментария позволит внести значимый вклад в развитие отечественной доктрины альтернативного урегулирования споров, оптимизировать нормативно-правовую регламентацию института мультимодальной медиации, а также повысить эффективность защиты прав и законных интересов субъектов предпринимательской деятельности в условиях турбулентности экономического развития и санкционных ограничений.

Всестороннее осмысление юридической природы мультимодальной медиации предполагает глубокий анализ ее фундаментальных характеристик и основополагающих принципов, которые в своей совокупности определяют сущность и специфику данного правового института, а также его место в системе альтернативных способов разрешения споров (далее - АРС).

Прежде всего, следует подчеркнуть, что феномен мультимодальной медиации представляет собой комплексное юридическое явление, органично сочетающее в себе элементы различных форм АРС, таких как переговоры, классическая медиация, арбитраж и др. Именно этот многоаспектный симбиоз и обуславливает уникальную правовую природу мультимодальной медиации, качественно отличающуюся от традиционных институтов альтернативного разрешения споров.

Стоит особо подчеркнуть, что мультимодальная медиация, с одной стороны, обладает ярко выраженным консенсуальным характером, имманентно присущим переговорным процессам и классической медиации, а с другой стороны, допускает инкорпорирование отдельных элементов состязательных процедур, типичных для арбитражного и судебного разбирательства. Именно эта правовая конвергенция и детерминирует специфическую юридическую природу мультимодальной медиации, позволяя эффективно сочетать преимущества различных механизмов АРС при безусловном сохранении фундаментальных медиативных принципов.

Квинтэссенция концепции мультимодальной медиации в контексте разрешения корпоративных споров заключается в органичном симбиозе диверсифицированных методов альтернативного разрешения споров, включающих в себя переговорные процессы (*negotiatio*), медиативные процедуры (*mediatio*), арбитражное разбирательство (*arbitratus*) и иные механизмы внесудебного урегулирования конфликтов (*modi alternativi solutionis controversiarum*).

В концептуальном пространстве мультимодальной медиации органично конвергируют различные механизмы альтернативного разрешения корпоративных споров (*alii modi alternativi solutionis controversiarum corporatarum*), cada uno de los cuales обладает уникальными характеристиками и функциональным предназначением. Рассмотрим наиболее значимые из них.

Med-arb (*mediatio-arbitratus*) являет собой уникальный гибридный механизм урегулирования конфликтов, базирующийся на последовательном применении медиативных и арбитражных процедур [Temel, 2019]. Специфика данного способа АРС заключается в том, что стороны *ab initio* прибегают к медиации, стремясь достичь взаимоприемлемого компромисса, однако в

случае недостижения консенсуса спор транслируется в плоскость арбитражного разбирательства, итогом которого выступает обязательное для сторон решение (*solutio obligatoria*). Таким образом, *med-arb* обеспечивает гармоничный баланс между автономией воли участников конфликта и необходимостью его окончательного разрешения.

Arb-med (*arbitratus-mediatio*), будучи реверсивной по отношению к *med-arb* процедурой, предполагает обратную последовательность задействования арбитражных и медиативных механизмов [Alternative Dispute Resolution Research: Med-Arb or Arb-Med, www]. В рамках данной модели АРС стороны инициируют арбитражное производство, ориентированное на вынесение решения, однако до момента его оглашения предпринимается попытка урегулировать спор посредством медиации. В случае, если медиативные усилия увенчались успехом и сторонам удалось прийти к компромиссу, арбитражное решение остается неоглашенным (*solutio non promulgata*), что способствует сохранению конфиденциальности и экономии временных и материальных ресурсов участников конфликта.

Mini-trial (*mini-judicium*) представляет собой механизм, имитирующий процедуру судебного разбирательства, в рамках которого юристы, представляющие интересы сторон, озвучивают свои позиции перед специально сформированной комиссией, состоящей, как правило, из топ-менеджеров компаний-оппонентов и независимого консультанта, обладающего высокой квалификацией и безупречной репутацией [Frank, 2003]. По результатам проведенных презентаций комиссия формулирует рекомендательное заключение, призванное сблизить позиции сторон и заложить фундамент для дальнейших переговоров и медиации. Несмотря на то, что мини-суд не предполагает вынесения обязывающего решения, сам факт вовлечения руководителей высшего звена в процесс урегулирования конфликта существенно повышает шансы на достижение взаимоприемлемого компромисса.

Neutral fact-finding (*investigatio facti neutralis*) есть не что иное, как процедура установления фактических обстоятельств, имеющих существенное значение для разрешения корпоративного спора, посредством привлечения независимого эксперта, обладающего специальными знаниями и навыками в соответствующей области [Panka, 2003]. Заключение нейтрального специалиста, хотя и не носит императивного характера, однако, будучи основанным на объективном и беспристрастном анализе имеющихся доказательств, может послужить весомым аргументом в пользу сближения позиций сторон и выработки взаимоприемлемого решения.

Early neutral evaluation (*aestimatio neutralis praematura*) представляет собой механизм, позволяющий сторонам корпоративного конфликта получить объективную и беспристрастную оценку перспектив разрешения спора на ранних стадиях его развития [Vaker, 2022]. В рамках данной процедуры привлекается независимый эксперт, обладающий высокой квалификацией и специальными знаниями в соответствующей области, который, проанализировав представленные сторонами доказательства и аргументы, формулирует предварительное заключение относительно вероятного исхода потенциального судебного разбирательства. Несмотря на то, что такая оценка не носит обязывающего характера, она, будучи вынесенной авторитетным и беспристрастным специалистом, может послужить весомым стимулом для сторон к достижению взаимовыгодного компромисса и урегулированию спора во внесудебном порядке. Авторитетное и профессиональное мнение, даже не будучи облеченным в форму обязывающего решения, может оказать существенное воздействие на поведение сторон и мотивировать их к более конструктивному диалогу и поиску компромиссных решений.

Summary jury trial (*judicium juratis summaricum*) являет собой процедуру, в рамках которой стороны корпоративного конфликта представляют сокращенные версии своих позиций перед

специально сформированной коллегией присяжных, состоящей, как правило, из независимых и беспристрастных представителей различных социальных групп и профессий [Posner, 1986]. По итогам проведенных презентаций присяжные выносят вердикт, который, хотя и носит сугубо консультативный характер, однако позволяет сторонам оценить вероятный исход потенциального судебного разбирательства и выявить слабые и сильные аспекты своей позиции. Осознание возможных рисков и негативных последствий продолжения конфликта нередко побуждает стороны к более конструктивному диалогу и активному поиску медиативных решений.

Conflict coaching (*instructio conflictus*) – данный механизм, в отличие от иных процедур АРС, ориентирован не столько на непосредственное разрешение корпоративного конфликта, сколько на трансформацию самой конфликтной ситуации посредством изменения моделей поведения и коммуникации сторон [Herrmann, 2012]. Центральным элементом конфликтного коучинга выступает фигура профессионального консультанта – конфликтолога или психолога, задача которого заключается в том, чтобы посредством индивидуальной или совместной работы со сторонами обучить их эффективным стратегиям взаимодействия, развить их переговорные навыки и способность к конструктивному диалогу. Реализуя потенциал конфликтного коучинга, стороны получают возможность трансформировать деструктивные паттерны поведения, преодолеть коммуникативные барьеры и психологические блоки, препятствующие достижению консенсуса, а также выработать новые поведенческие модели, ориентированные на сотрудничество и поиск взаимовыгодных решений. Такой специализированный коучинг, реализуемый в формате индивидуальных или совместных сессий, способствует трансформации деструктивных паттернов взаимодействия оппонентов, преодолению коммуникативных барьеров и психологических блоков, препятствующих достижению консенсуса, а также выработке конструктивных поведенческих моделей, ориентированных на сотрудничество и поиск взаимовыгодных решений. Эффективное применение техник конфликтного коучинга существенно повышает шансы на успешное проведение медиации и достижение устойчивого медиативного соглашения. Таким образом, конфликтный коучинг способствует не только урегулированию актуального корпоративного спора, но и профилактике возникновения аналогичных конфликтов в будущем за счет развития у сторон необходимых компетенций и навыков.

Принципиальной основой мультимодальной медиации выступают базовые начала альтернативного разрешения споров, к числу которых относятся добровольность, диспозитивность, конфиденциальность, равноправие и сотрудничество сторон, а также нейтральность и беспристрастность медиатора.

Так, принцип добровольности в рамках мультимодальной медиации предполагает свободу волеизъявления сторон как в части избрания данного способа урегулирования конфликта, так и в отношении выбора конкретных процедур, применяемых в ходе медиативного процесса. Иными словами, стороны вправе по своему усмотрению комбинировать различные методы АРС, самостоятельно определять последовательность и параметры их реализации, а также прекращать процедуру медиации на любой стадии.

Диспозитивность, как еще один краеугольный принцип мультимодальной медиации, проявляется в праве сторон самостоятельно устанавливать правила процедуры, отличные от предусмотренных законом или выбранным регламентом.

Конфиденциальность, бесспорно, является одним из важнейших принципов мультимодальной медиации, гарантирующим сохранение в тайне любой информации,

полученной в ходе медиативных процедур, причем требование имеет универсальный характер и распространяется не только на медиатора и стороны, но и на иных участников процесса, в том числе экспертов, специалистов, представителей и т.д.

Равноправие сторон в рамках мультимодальной медиации обеспечивается за счет предоставления участникам конфликта абсолютно равных возможностей по отстаиванию своей позиции, непосредственному участию в выработке итогового решения и последующему контролю за его исполнением. При этом медиатор должен неукоснительно обеспечивать реальный баланс интересов сторон и ни в коем случае не допускать злоупотребления процессуальными правами одним из участников медиации.

В свою очередь, сотрудничество сторон выступает основополагающим принципом мультимодальной медиации, ориентирующим участников конфликта на конструктивное взаимодействие и совместный поиск оптимального, взаимовыгодного решения. Реализация данного принципа предполагает готовность сторон к разумному компромиссу, открытому и честному диалогу, а также взаимный учет интересов и потребностей контрагента при выработке итогового медиативного соглашения.

Беспристрастность и нейтральность медиатора являются теми ключевыми требованиями, которые обеспечивают подлинную справедливость и объективность мультимодальной медиации. В рассматриваемом контексте медиатор должен неизменно сохранять независимость от сторон, всячески избегать конфликта интересов и ни в коем случае не допускать даже малейшей предвзятости в отношении кого-либо из участников процесса.

Представляется очевидным, что именно эти основополагающие принципы, являясь своего рода несущей конструкцией мультимодального подхода, и обеспечивают его высокую эффективность и все возрастающую востребованность как инновационного правового инструмента разрешения сложных, многоаспектных конфликтов в современных корпоративных спорах.

Анализируя особенности нормативно-правовой регламентации мультимодальной медиации на международном уровне, следует обратиться к целому ряду документов, принятых в рамках деятельности ООН, ее специализированных учреждений, а также иных международных организаций, осуществляющих деятельность в сфере унификации и гармонизации права.

Одним из ключевых актов в данном контексте является типовое законодательство ЮНСИТРАЛ, которое, не закрепляя напрямую концепцию мультимодальной медиации, тем не менее создает необходимые предпосылки для реализации комбинированных процедур АРС [Типовой закон ЮНСИТРАЛ о международной коммерческой согласительной процедуре 2002 г., [www](#)]. В частности, ст. 1(3) Типового закона о международной коммерческой согласительной процедуре 2002 г. содержит широкую трактовку понятия согласительной процедуры, охватывающую, по сути, любые способы урегулирования спора, при которых стороны пытаются достичь соглашения при содействии независимого посредника (медиатора), не обладающего полномочиями предписывать решение. Кроме того, ст. 6(2) данного акта допускает возможность определения сторонами порядка проведения согласительной процедуры по своему усмотрению, что открывает перспективы для структурирования медиативного процесса и сочетания различных методов АРС.

Рекомендации по вопросам организации и проведения мультимодальной медиации содержатся также в Правилах эффективной организации процесса международной коммерческой согласительной процедуры, разработанных Международным институтом по предотвращению и разрешению конфликтов (CPR) [CPR Mediation Procedure, [www](#)].

Примечательно, что данный документ прямо оперирует термином «комбинированные процедуры разрешения споров» (Combined Dispute Resolution Procedures), включающим такие механизмы, как «Медиация-Арбитраж» (Med-Arb), «Арбитраж-Медиация» (Arb-Med), «Мини-суд» (Mini-Trial) и др. Правила CPR подробно регламентируют принципы взаимодействия медиатора, арбитров и иных участников процесса на различных стадиях разрешения спора, вопросы обмена информацией и обеспечения конфиденциальности, а также юридические последствия достижения сторонами медиативного соглашения.

Не менее значимым документом является Конвенция ООН о международных мировых соглашениях, достигнутых в результате медиации 2018 г. (далее – Сингапурская конвенция), направленная на создание унифицированного правового режима приведения в исполнение международных медиативных соглашений [Конвенция Организации Объединенных Наций о международных мировых соглашениях, достигнутых в результате медиации, [www](http://www.uncitral.org)]. Хотя данный акт напрямую не затрагивает процедурные аспекты мультимодальной медиации, он вносит существенный вклад в обеспечение эффективности и предсказуемости трансграничных механизмов АРС за счет закрепления единообразных стандартов признания юридической силы соглашений, достигнутых в результате медиации.

Значимые рекомендации по вопросам комбинирования медиации с иными способами разрешения споров содержатся в Руководстве ИВА разрешения международных споров [IBA Guidelines for Drafting International Arbitration Clauses / International Bar Association, [www](http://www.iba.org)]. Данный документ представляет собой наиболее комплексное и детальное руководство по вопросам организации и проведения комбинированных процедур АРС, охватывая такие аспекты, как выбор оптимальной модели урегулирования спора, координация различных процедур, роль и функции нейтральных лиц (медиаторов, арбитров, экспертов), обмен информацией между участниками процесса, обеспечение конфиденциальности, распределение расходов и др. Примечательно, что Руководство ИВА содержит также ряд модельных оговорок для включения в контракты, предусматривающих различные варианты структурирования многоступенчатого механизма урегулирования споров (multi-tiered dispute resolution clauses).

На региональном уровне определенный интерес представляют положения Директивы Европейского парламента и Совета ЕС № 2008/52/ЕС о некоторых аспектах медиации в гражданских и коммерческих делах [Директива 2008/52/ЕС Европейского парламента и Совета от 21 мая 2008 г относительно некоторых аспектов..., [www](http://www.european-council.europa.eu)]. Несмотря на то, что данный документ не регламентирует напрямую процедуру мультимодальной медиации, он устанавливает ряд принципиальных требований к проведению медиации, имеющих значение и для организации комбинированных процедур АРС. В частности, Директива закрепляет принципы добровольности, конфиденциальности и диспозитивности в определении порядка проведения медиации (ст. 3, 4, 7), гарантирует исполнимость медиативных соглашений (ст. 6), а также предусматривает обязанность государств – членов ЕС поощрять подготовку кодексов добросовестной практики для медиаторов и организаций, предоставляющих услуги медиации (ст. 4). Кроме того, ст. 5 Директивы допускает возможность назначения медиации судом, а также обращения суда к сторонам с предложением урегулировать спор путем медиации, что создает предпосылки для развития такой комбинированной модели, как «Судебное разбирательство-Медиация» (Litigation-Mediation).

Переходя к анализу российского законодательства, следует отметить, что, несмотря на отсутствие в настоящее время специальных норм, непосредственно регулирующих мультимодальную медиацию, имеющаяся нормативно-правовая база все же предоставляет

определенные возможности для реализации комбинированных процедур АРС.

Ключевым актом в данном контексте выступает ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» 2010 г. (далее – Закон о медиации) [Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ, [www](#)]. Так, процедура медиации может применяться к спорам, возникающим из гражданских, административных и иных публичных правоотношений, включая предпринимательскую и иную экономическую деятельность, что создает фундамент для использования медиативных механизмов при урегулировании широкого спектра корпоративных конфликтов. При этом ст. 3 Закона закрепляет принципы добровольности, конфиденциальности, сотрудничества и равноправия сторон медиации, а также беспристрастности и независимости медиатора, имеющие основополагающее значение и для организации мультимодальных процедур.

При этом в силу ст. 11 Закона о медиации стороны вправе самостоятельно определять порядок проведения процедуры с учетом рекомендаций медиатора и организации, обеспечивающей проведение медиации. Тем самым создаются необходимые предпосылки для структурирования медиативного процесса и комбинирования различных методов АРС в зависимости от характера конкретного корпоративного спора и потребностей его участников.

Дополнительным стимулом к использованию комбинированных процедур урегулирования корпоративных конфликтов выступают положения процессуального законодательства РФ, предусматривающие возможность приостановления производства по делу в случае принятия сторонами решения об обращении к процедуре медиации (ч. 1 ст. 169 АПК РФ, абз. 7 ст. 158 ГПК РФ, п. 9 ч. 1 ст. 191 КАС РФ) [Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95-ФЗ, [www](#)]. Наличие подобных норм создает условия для интеграции медиативных механизмов в судебный процесс и реализации таких моделей, как «Арбитраж-Медиация-Арбитраж» (Arb-Med-Arb), «Судебное разбирательство-Медиация-Судебное разбирательство» (Lit-Med-Lit) и др.

Кроме того, значительный потенциал для развития мультимодальной медиации заложен в положениях ст. 138.2 АПК РФ и ст. 153.7 ГПК РФ, регламентирующих процедуру судебного примирения. Указанные нормы допускают возможность использования в целях урегулирования спора любых примирительных процедур, не противоречащих федеральному закону, включая переговоры, посредничество, медиацию, судебное примирение, мини-суд и открывает широкие перспективы для сочетания различных консенсуальных механизмов разрешения конфликтов и их адаптации к потребностям участников корпоративных отношений. Показательным примером является Кодекс корпоративного управления Банка России 2014 г., который предусматривает возможность последовательного использования переговоров, медиации и арбитража при урегулировании корпоративных споров с участием миноритарных акционеров [Кодекс корпоративного управления: письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463, [www](#)]. Данный документ детально регламентирует порядок инициирования, подготовки и проведения соответствующих процедур, устанавливает требования к медиаторам и арбитрам, а также закрепляет юридические последствия заключенных соглашений.

Исследование специфики имплементации мультимодальной медиации в разрешении различных типов корпоративных конфликтов предполагает всесторонний анализ процессуальных аспектов реализации данной процедуры, а также особенностей правового статуса медиатора как ключевой фигуры медиативного процесса.

Прежде всего, следует отметить, что эффективность применения мультимодальной медиации в значительной степени детерминирована характером и типологией корпоративного спора, выступающего предметом урегулирования. В этом контексте представляется

целесообразным дифференцировать корпоративные конфликты на несколько категорий в зависимости от субъектного состава, характера спорных правоотношений, а также степени диспозитивности в определении применимых материально-правовых и процессуальных норм.

Исходя из субъектного критерия, можно выделить следующие типы корпоративных споров, потенциально допускающих использование мультимодальной медиации [Цуканова, Селивра, 2020]:

Конфликты между участниками/акционерами общества (горизонтальные конфликты), связанные с осуществлением корпоративных прав, распределением прибыли, реализацией преимущественных прав и др.;

Конфликты между участниками/акционерами и органами управления общества (вертикальные конфликты), затрагивающие вопросы компетенции и ответственности менеджмента, оспаривания решений органов управления, злоупотребления правом и др.;

Конфликты между мажоритарными и миноритарными участниками/акционерами, связанные с аффилированностью, трансфертным ценообразованием, размыванием корпоративного контроля и иными формами ущемления прав миноритариев;

Конфликты с участием общества и третьих лиц (внешние конфликты), включая споры, вытекающие из заключенных обществом сделок, налоговые, антимонопольные, инвестиционные и иные публично-правовые споры.

Как следует из приведенной типологии, использование мультимодальной медиации потенциально возможно в широком спектре корпоративных конфликтов – от классических споров между участниками/акционерами по вопросам управления и распределения прибыли до комплексных конфликтов, затрагивающих отношения с третьими лицами в рамках антимонопольного, налогового, инвестиционного регулирования. Вместе с тем процедурная специфика и юридико-технические особенности реализации мультимодальной медиации будут существенно варьироваться в зависимости от характера спорных правоотношений, что предопределяет необходимость дифференцированного подхода к структурированию медиативного процесса и определению его правовых последствий. Дифференциация процедуры мультимодальной медиации в зависимости от типологии корпоративных конфликтов представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Дифференциация процедуры мультимодальной медиации в зависимости от типологии корпоративных конфликтов

Критерии дифференциации	Тип корпоративного конфликта
Субъектный состав	1. Горизонтальные конфликты между участниками/акционерами общества 2. Вертикальные конфликты между участниками/акционерами и органами управления общества 3. Конфликты между мажоритарными и миноритарными участниками/акционерами 4. Конфликты с участием общества и третьих лиц (контрагентов, кредиторов, публично-правовых образований и др.)
Характер спорных правоотношений	1. Преимущественно частноправовой, допускающий широкую диспозитивность в выборе применимых норм и процедур (горизонтальные конфликты, конфликты мажоритариев и миноритариев) 2. Сочетание частноправовых и публично-правовых элементов, ограниченная диспозитивность в силу императивного регулирования отдельных аспектов корпоративных отношений (вертикальные конфликты, конфликты с участием третьих лиц)

Критерии дифференциации	Тип корпоративного конфликта
Процессуальная специфика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкие возможности по структурированию медиативного процесса, сочетанию переговорных, экспертных и иных процедур, привлечению специалистов узкого профиля (горизонтальные конфликты, конфликты мажоритариев и миноритариев) 2. Повышенное значение процессуальных гарантий (обеспечение конфиденциальности, недопустимость конфликта интересов, равноправие сторон); целесообразность ориентации на модели «Медиация-Арбитраж», «Медиация-Третейское разбирательство» в целях обеспечения исполнимости медиативного соглашения (вертикальные конфликты) 3. Сочетание медиативных процедур с механизмами досудебного/претензионного урегулирования, административными процедурами и др.; повышенная роль преддоговорного этапа (pre-mediation) в целях оценки медиабельности спора; высокие требования к квалификации медиатора (конфликты с участием третьих лиц)
Юридико-технические особенности оформления медиативного соглашения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Акцент на фиксации взаимных прав и обязательств сторон, детализации экономических и финансовых аспектов урегулирования спора (горизонтальные конфликты, конфликты мажоритариев и миноритариев) 2. Необходимость отражения корпоративных процедур (созыв/проведение общего собрания, раскрытие информации и др.), обеспечительных мер, гарантий недопущения недружественных корпоративных действий (вертикальные конфликты) 3. Включение положений о координации с процедурами судебного/административного контроля, фиксация гарантий исполнения обязательств в рамках специального регулирования (антимонопольного, налогового, валютного и др.) (конфликты с участием третьих лиц)

Так, в горизонтальных корпоративных конфликтах и спорах между мажоритарными и миноритарными участниками/акционерами, носящих преимущественно частноправовой характер, процедура мультимодальной медиации может быть структурирована достаточно гибко с акцентом на проведение переговоров, экспертных консультаций, привлечение специалистов узкого профиля по вопросам корпоративного права, бухгалтерского учета, оценки активов и т.п. Медиативное соглашение по данной категории споров, как правило, будет фокусироваться на детальной фиксации взаимных прав и обязательств сторон, распределении экономических выгод и издержек, связанных с урегулированием конфликта.

Напротив, в вертикальных корпоративных конфликтах между участниками/акционерами и менеджментом общества, сопряженных с разрешением вопросов компетенции органов управления, ответственности директоров, оспаривания корпоративных решений, процедура мультимодальной медиации должна в большей степени ориентироваться на модели «Медиация-Арбитраж», «Медиация-Третейское разбирательство» в целях обеспечения исполнимости медиативного соглашения. Повышенное значение здесь приобретают процессуальные гарантии соблюдения конфиденциальности, обеспечения равноправия сторон и предотвращения конфликта интересов, а медиативное соглашение, наряду с регламентацией прав и обязанностей участников, должно включать положения о реализации корпоративных процедур (раскрытие информации, проведение собраний и др.), о применении обеспечительных мер, а также о гарантиях недопущения недобросовестных действий в процессе исполнения достигнутых договоренностей.

Переходя к анализу процессуальных аспектов реализации мультимодальной медиации,

следует отметить, что в условиях ограниченной нормативно-правовой регламентации данной процедуры ключевое значение приобретает детальное регулирование медиативного процесса соглашением сторон и применимыми правилами проведения процедуры.

В частности, процессуальные соглашения сторон должны четко фиксировать:

- стадийность и последовательность применения отдельных методов АРС;
- распределение ролей и функций между медиатором (медиаторами), экспертами и иными участниками процедуры;
- механизмы координации различных процедур и обмена информацией;
- процессуальные гарантии реализации принципов медиации (добровольность, конфиденциальность, равноправие и др.);
- сроки проведения отдельных процедур и медиативного процесса в целом;
- условия прекращения медиации и перехода к иным способам разрешения спора (арбитраж, суд);
- порядок распределения расходов на проведение процедуры;
- юридические последствия достижения сторонами медиативного соглашения или отдельных договоренностей в рамках комбинированных процедур АРС.

Особого внимания заслуживает проблематика правового статуса медиатора в процедурах мультимодальной медиации. Учитывая повышенную сложность и комплексность корпоративных споров, разрешаемых с использованием комбинированных методов АРС, к медиаторам предъявляются особые требования в части наличия специальных знаний и компетенций.

Согласно ст. 15 ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», деятельность медиатора может осуществляться как на профессиональной, так и на непрофессиональной основе. При этом ч. 1 ст. 16 устанавливает специальные требования к профессиональным медиаторам в части достижения возраста 25 лет, наличия высшего образования и дополнительного профессионального образования по вопросам применения процедуры медиации.

Представляется, что в контексте урегулирования корпоративных споров посредством мультимодальной медиации целесообразно обращение именно к профессиональным медиаторам с углубленной специализацией в сфере корпоративного права и менеджмента и опытом работы с комбинированными процедурами АРС.

В этой связи заслуживает внимания позиция некоторых исследователей, ратующих за дальнейшую профессионализацию института медиации и введение обязательной сертификации медиаторов, специализирующихся на разрешении отдельных категорий правовых конфликтов [Медиация в современном мире: проблемы и перспективы развития, 2019]. Обосновывая данный подход, авторы апеллируют к зарубежному опыту создания специализированных реестров медиаторов при органах судейского сообщества, арбитражных и торгово-промышленных палатах, что позволяет обеспечить высокие стандарты качества медиативных услуг, прозрачность и добросовестность медиаторской деятельности.

Для целей мультимодальной медиации принципиальное значение имеет и проблематика предотвращения конфликта интересов в деятельности медиатора. Сложный, комплексный характер процедуры мультимодальной медиации, предполагающий тесное взаимодействие медиатора с экспертами, представителями сторон и иными участниками процесса, актуализирует риски возникновения ситуаций конфликта интересов и нарушения принципа

беспристрастности медиатора.

В этой связи целесообразно нормативно закрепить развернутые правила о конфликте интересов медиатора, включая:

- обязанность медиатора отказаться от процедуры при наличии обстоятельств, которые могут повлиять на его беспристрастность или вызвать сомнения в добросовестности;
- обязанность медиатора незамедлительно сообщить сторонам обо всех обстоятельствах, которые могут вызвать сомнения в его беспристрастности;
- запрет на вступление медиатора в личные, деловые или финансовые отношения со сторонами конфликта;
- запрет на получение медиатором вознаграждения, ставящего его в зависимость от итогов процедуры;
- обязанность медиатора обеспечить сбалансированное участие сторон в процедуре и не допускать фактического неравенства переговорных возможностей и др.

Полагаем, что законодательное закрепление подобных правил о конфликте интересов медиатора будет способствовать дальнейшей профессионализации медиативной деятельности, повышению доверия к институту медиации и предсказуемости правоприменительной практики в сфере АРС.

Не менее важным аспектом проблематики имплементации мультимодальной медиации выступает вопрос о юридических последствиях данной процедуры, в том числе о правовой силе достигнутых медиативных соглашений, механизме их принудительного исполнения и потенциальном воздействии на судебную практику разрешения корпоративных споров.

Прежде всего, необходимо отметить, что *de lege lata* правовая сила медиативного соглашения определяется по правилам ст. 12 ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)». Согласно ч. 4 указанной статьи, медиативное соглашение по возникшему из гражданских правоотношений спору, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной без передачи спора на рассмотрение суда, представляет собой гражданско-правовую сделку, направленную на установление, изменение или прекращение прав и обязанностей сторон.

При этом ч. 5 ст. 12 допускает возможность нотариального удостоверения медиативного соглашения, придающего ему силу исполнительного документа.

Таким образом, *de lege lata* медиативное соглашение, достигнутое сторонами корпоративного спора в результате мультимодальной процедуры, по общему правилу, не влечет *eo ipso* прекращения производства по делу и является лишь основанием для заключения мирового соглашения, подлежащего утверждению судом в порядке, предусмотренном процессуальным законодательством (ч. 3 ст. 12 ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», ч. 2 ст. 150 АПК РФ).

Сказанное свидетельствует о присущей действующему законодательству коллизии между принципом свободы договора и требованиями процессуальной формы, ограничивающими диспозитивность сторон в части определения юридической силы медиативных соглашений и их исполнимости.

С учетом изложенного представляется целесообразным дальнейшее развитие института мультимодальной медиации по пути нормативного закрепления прямой исполнимости медиативных соглашений, достигнутых в результате комбинированных процедур АРС, без необходимости их последующего утверждения в качестве мировых соглашений.

Подобный подход реализован, в частности, в ряде зарубежных юрисдикций (Сингапур,

Гонконг, Индия и др.), допускающих принудительное исполнение медиативных соглашений в рамках приказного (суммарного) производства без инициирования полноценного судебного разбирательства при условии соблюдения установленных законом процессуальных гарантий (письменная форма, проверка полномочий сторон и добросовестности медиатора и др.) [Mediation Act 2017 (Act 1 of 2017), www].

Думается, что подобное регулирование позволило бы повысить эффективность и привлекательность мультимодальной медиации как способа урегулирования коммерческих споров за счет обеспечения большей определенности и предсказуемости правовых последствий данной процедуры.

В условиях сохраняющегося санкционного давления особо острое значение приобретает и проблематика принудительного исполнения медиативных соглашений по трансграничным корпоративным спорам. Здесь ключевым фактором выступает использование адаптивных механизмов АРС, позволяющих обеспечить фактическую реализацию достигнутых договоренностей на территории иностранных государств.

В этом контексте представляется перспективным сочетание медиативных процедур с механизмами международного коммерческого арбитража, обладающего более развитым инструментарием трансграничного исполнения арбитражных решений на основе Нью-Йоркской конвенции о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений 1958 г. [Конвенция о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений, www]. Так, в случае достижения сторонами медиативного соглашения в рамках процедуры «Арбитраж-Медиация-Арбитраж» (Arb-Med-Arb) оно может быть инкорпорировано в арбитражное решение, что придаст ему исполнимость в 169 государствах – участниках Нью-Йоркской конвенции.

Таблица 2 - Способы обеспечения трансграничной исполнимости медиативных соглашений в условиях санкционных ограничений

Способ обеспечения трансграничной исполнимости	Механизм реализации	Преимущества	Недостатки
Инкорпорирование медиативного соглашения в арбитражное решение (процедура Arb-Med-Arb)	Обращение к механизмам международного коммерческого арбитража, признание и приведение в исполнение арбитражного решения на основании Нью-Йоркской конвенции 1958 г.	Исполнимость в 169 государствах – участниках Нью-Йоркской конвенции; отсутствие необходимости обращения в государственные суды	Ограниченная свобода усмотрения сторон; риски обжалования/отмены арбитражного решения; высокие расходы на арбитражное разбирательство
Заключение мирового соглашения в рамках судебной процедуры с последующим обращением к механизмам признания и исполнения иностранных судебных решений	Утверждение медиативного соглашения в качестве мирового соглашения государственному суду с последующим приведением его в исполнение на основании двусторонних/многосторонних договоров о правовой помощи	Обязательность исполнения мирового соглашения, утвержденного судом; возможность принудительного исполнения в государствах, с которыми имеются соответствующие международные договоры	Ограниченное число государств - участников договоров о признании и исполнении иностранных судебных решений; риски отказа в признании мирового соглашения по мотивам нарушения публичного порядка

Способ обеспечения трансграничной исполнимости	Механизм реализации	Преимущества	Недостатки
Использование механизмов альтернативного исполнения медиативных соглашений (депонирование на эскроу-счетах, реализация обеспечительных мер, страхование ответственности за неисполнение медиативного соглашения и др.)	Обращение к внесудебным (частноправовым) инструментам обеспечения исполнения договорных обязательств, адаптированным к специфике трансграничных коммерческих отношений	Гибкость, адаптивность и конфиденциальность; возможность структурирования механизма исполнения с учетом особенностей конкретного правоотношения и юрисдикционных рисков	Ограниченная сфера применения (преимущественно денежные обязательства); риски недобросовестного поведения сторон; необходимость дополнительных расходов на обеспечение исполнения

Как видно из приведенной таблицы, каждый из способов трансграничного исполнения медиативных соглашений имеет свои преимущества и недостатки, что предопределяет необходимость их ситуативного использования с учетом характера конкретного корпоративного спора, особенностей правового регулирования в вовлеченных юрисдикциях, а также фактических обстоятельств дела.

Так, инкорпорирование медиативного соглашения в арбитражное решение представляется оптимальным для споров, осложненных публично-правовыми и императивными элементами регулирования, где велики риски отмены оговорки о выборе применимого права и невозможности прямого принудительного исполнения соглашения в юрисдикции должника.

Обращение к судебным процедурам с последующим признанием и исполнением мирового соглашения на основании международных договоров целесообразно по спорам, затрагивающим значимые вопросы деятельности юридического лица (корпоративное управление, реорганизация, ликвидация и т.п.), где существенное значение имеют прозрачность, публичность и легитимация достигнутых договоренностей.

Использование механизмов альтернативного исполнения (депонирование, обеспечительные меры и др.), как правило, наиболее эффективно по спорам, связанным с нарушением денежных обязательств, неосновательным обогащением, возмещением убытков и т.п., где принципиальное значение имеет оперативность фактического исполнения и конфиденциальность договоренностей.

Таким образом, дифференцированное применение вышеозначенных механизмов трансграничного исполнения медиативных соглашений позволит повысить эффективность мультимодальных процедур АРС и адаптировать их к условиям санкционных ограничений и нарастающей фрагментации правового регулирования трансграничных коммерческих отношений. Нельзя не отметить и потенциальное воздействие мультимодальной медиации на судебную практику разрешения корпоративных споров. Последовательное развитие данного института будет способствовать постепенному изменению парадигмы восприятия медиативных процедур в отечественной правовой системе с акцентом на их приоритетное использование в досудебном порядке урегулирования правовых конфликтов.

В условиях прогрессирующей загруженности арбитражных судов и затянутости судебных процедур все большее число корпоративных споров будет разрешаться сторонами в рамках

мультимодальной медиации, что естественным образом приведет к снижению количества судебных прецедентов по отдельным категориям экономических дел. Вместе с тем повышение востребованности мультимодальных процедур АРС актуализирует необходимость выработки единообразных подходов судебной практики по вопросам действительности и исполнимости медиативных соглашений, утверждения мировых соглашений, а также оспаривания итогов комбинированных процедур АРС. В этом контексте все большее значение будет приобретать обобщение и унификация правоприменительной практики на уровне вышестоящих судебных инстанций (Верховный Суд РФ, арбитражные суды округов) в форме постановлений пленума, обзоров судебной практики, информационных писем и т.п., задающих ориентиры в части толкования и применения законодательства о медиации.

Резюмируя вышеизложенное, представляется возможным заключить, что эффективное использование мультимодальной медиации в урегулировании корпоративных конфликтов предполагает дифференцированный подход к структурированию медиативных процедур и определению их правовых последствий с учетом характера спора, особенностей применимого права, фактических обстоятельств дела, а также санкционных ограничений и иных элементов трансграничности.

Ключевыми факторами оптимизации процессуальных аспектов мультимодальной медиации выступают обеспечение высокого уровня профессиональной компетентности медиаторов, детальное регулирование порядка проведения процедуры соглашением сторон и применимыми правилами АРС, а также предотвращение конфликта интересов и соблюдение этических стандартов медиативной деятельности.

С точки зрения юридических последствий принципиальное значение имеет обеспечение правовой определенности в части исполнимости медиативных соглашений как в национальном, так и трансграничном контексте. Последовательное развитие механизмов прямого принудительного исполнения медиативных соглашений, наряду с адаптивным сочетанием медиации и арбитража, открывает перспективы для существенного повышения эффективности рассматриваемого института и его востребованности в урегулировании корпоративных споров.

В свете вышеизложенного представляется, что перспективными направлениями развития института мультимодальной медиации в Российской Федерации, требующими комплексной и последовательной реализации на нормативно-правовом, организационном и технологическом уровнях, выступают:

Совершенствование законодательной базы, регламентирующей процедуры мультимодальной медиации, путем принятия системных изменений в профильные нормативно-правовые акты, прежде всего, в ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» и корреспондирующие процессуальные кодексы (АПК РФ, ГПК РФ, КАС РФ).

Представляется, что ключевыми направлениями модернизации правовой регламентации института мультимодальной медиации должны стать: а) четкое определение процессуального статуса комбинированных процедур АРС, последовательности их реализации, механизмов инкорпорации медиативной оговорки и третейские (арбитражные) соглашения; б) детализация профессиональных требований и этических стандартов, предъявляемых к медиаторам, критериев их специализации по различным категориям корпоративных споров; в) регламентация процессуальных гарантий соблюдения принципов добровольности, конфиденциальности, сотрудничества и равноправия сторон, беспристрастности и независимости медиатора, а также механизмов предотвращения конфликта интересов; г)

уточнение юридической силы медиативных соглашений, в том числе в части закрепления возможности их принудительного исполнения наравне с судебными актами и нотариально удостоверенными сделками (по аналогии с мировыми соглашениями, утвержденными судом), а также особые правила признания и приведения в исполнение иностранных медиативных соглашений на основе Сингапурской конвенции (с учетом присоединения России к данному международному договору).

Примечательно, что подобные законодательные инициативы уже неоднократно выдвигались как экспертным сообществом (в частности, в рамках деятельности Ассоциации медиаторов России, Научно-консультативного совета при Верховном Суде РФ), так и самими участниками правоотношений.

Формирование организационных, технологических и социокультурных условий для органичной конвергенции мультимодальной медиации с передовыми IT-решениями в сфере онлайн-урегулирования споров, включая:

а) создание и нормативно-правовое обеспечение функционирования специализированных технологических платформ (ТП) для проведения процедур медиации, переговоров и арбитража в цифровой среде (по аналогии с зарубежными сервисами Modria, Rechygle, SiDREB и др.) [Modria Online Dispute Resolution Platform, [www](#)];

б) разработку методологии и программного обеспечения для комплексной интеграции инструментов Legal Tech (автоматизация документооборота, смарт-контракты на базе распределенных реестров, предиктивная аналитика и др.) в процесс мультимодальной медиации;

в) обеспечение технологической совместимости и безопасности взаимодействия ТП с государственными информационными системами (ГАС «Правосудие», системы межведомственного электронного документооборота и др.);

г) популяризацию практики использования ODR-инструментов в деловом и профессиональном сообществе, повышение уровня цифровой грамотности и доверия к технологическим решениям среди участников экономической деятельности.

В ряде зарубежных юрисдикций (США, Китай, Великобритания, Сингапур и др.) уже имеется успешный опыт использования ODR-платформ для урегулирования потребительских, коммерческих и корпоративных споров, обеспечивающих проведение онлайн-переговоров, медиации и арбитража, в том числе с применением «слепого» биддинга (blind bidding), автоматизированного обмена предложениями и технологий виртуальной реальности (VR) для имитации «совместного присутствия» сторон и медиатора [American Arbitration Association (AAA) Online Dispute Resolution Platform, [www](#)].

Таблица 3 - Примеры использования IT-технологий в комбинированных процедурах APC за рубежом

Юрисдикция	Название платформы	Функциональные возможности
США	Cybersettle	Автоматизированный механизм «слепых» предложений (blind bidding) для достижения компромисса по денежным требованиям, используемый страховыми компаниями, госорганами и частным бизнесом
Китай	Интернет-суды (Internet Courts)	Комплексная процедура онлайн-разрешения споров, сочетающая переговоры, медиацию и вынесение обязательного судебного решения с использованием технологий видео-конференц-связи, электронного документооборота и ИИ

Юрисдикция	Название платформы	Функциональные возможности
Великобритания	Rechyle	Платформа для мультимодальной медиации коммерческих споров, использующая технологии ИИ для автоматизированного анализа позиций сторон и выработки медиативных предложений
Сингапур	SiDREB (Singapore Dispute Resolution Exchange and Bizibody)	Комплексная ODR-платформа, обеспечивающая онлайн-переговоры, медиацию и арбитраж коммерческих споров с использованием secure video hearings и технологий распределенного реестра для контроля за исполнением соглашений

Представляется, что подобные технологические решения могут быть имплементированы и в отечественную практику альтернативного разрешения корпоративных конфликтов при условии обеспечения их соответствия базовым принципам беспристрастности, транспарентности и безопасности.

Показательным примером подобной технологической трансформации медиативных процедур выступает проект Европейской Комиссии по созданию общеевропейской ТП для онлайн-разрешения споров потребителей с продавцами из других стран ЕС (European Online Dispute Resolution Platform), функционирующей с 2016 г. и обеспечивающей проведение полного цикла процедур внесудебного урегулирования конфликтов (от подачи жалобы до утверждения медиативного соглашения) исключительно в цифровом формате [European Online Dispute Resolution (ODR) Platform, www.odrplatform.eu].

Согласно статистическим данным, в период с 2016 по 2022 г. указанная платформа использовалась для разрешения более 320 тыс. потребительских споров, при этом уровень достижения соглашений в рамках автоматизированных процедур составил около 65%, а среднее время урегулирования спора – 40 дней (для сравнения, в государственных судах стран ЕС этот показатель составляет от 140 до 800 дней) [European Commission. Alternative and Online Dispute Resolution (ADR/ODR) Statistics, 2023].

Представляется, что подобный успешный опыт технологической модернизации процедур АРС может быть адаптирован и к российским реалиям. При этом ключевым фактором эффективности цифровой трансформации видится обеспечение разумного баланса между использованием автоматизированных решений и сохранением определяющей роли профессионального медиатора как гаранта соблюдения базовых принципов альтернативного разрешения споров и «архитектора» итоговых договоренностей сторон.

Создание комплексной образовательно-просветительской инфраструктуры, ориентированной на системную подготовку и повышение квалификации профессиональных медиаторов, специализирующихся на урегулировании многосубъектных корпоративных конфликтов, а также на популяризацию медиативной культуры в бизнес-среде и социуме в целом.

Представляется, что магистральным направлением оптимизации образовательной компоненты института медиации должна стать разработка и нормативное закрепление профессионального стандарта специалиста в области медиации корпоративных споров, предполагающего комплексную междисциплинарную подготовку на стыке юриспруденции, экономики, психологии, конфликтологии, менеджмента, информационных технологий и иных релевантных областей знаний.

В качестве организационной основы для реализации соответствующих образовательных программ высшего и дополнительного профессионального образования целесообразно использовать потенциал ведущих университетов (МГЮА, МГУ, МГИМО, НИУ ВШЭ, РШЧП и др.), а также специализированных центров медиации, действующих при торгово-промышленных палатах, союзах предпринимателей, профильных ассоциациях медиаторов (НААМ, ФЦАМО, Примирительный центр и др.).

Кроме того, значимым компонентом укрепления медиативной культуры выступает проведение просветительских мероприятий (конференций, семинаров, вебинаров, тренингов) для представителей бизнеса, освещающих преимущества, процессуальные аспекты и лучшие практики мультимодальной медиации корпоративных споров. Заслуживает внимания опыт ТПП РФ по организации ежегодного Международного форума «Медиация и право», Ассоциации медиаторов России – по проведению профессиональных конкурсов медиаторов («Вершина успеха», «Лига медиаторов»), а также формат недель медиации (Mediation Awareness Week), широко используемый за рубежом для популяризации примирительных процедур.

Заключение

Резюмируя вышеизложенное, следует подчеркнуть, что системная реализация обозначенных направлений модернизации института мультимодальной медиации – на уровне законодательства, правоприменительной практики, технологической и образовательной инфраструктуры – открывает качественно новые возможности для повышения эффективности альтернативных методов разрешения корпоративных конфликтов, что будет способствовать улучшению делового климата, снижению конфликтности экономических отношений и в конечном счете – обеспечению устойчивого развития предпринимательства в турбулентных условиях структурной трансформации мировой экономики и глобальных геополитических вызовов.

Представляется, что результаты данного исследования будут востребованы как в научно-академической среде, так и в практической деятельности органов государственной власти, субъектов предпринимательства, профессиональных медиаторов и иных лиц, вовлеченных в процессы альтернативного разрешения корпоративных конфликтов. Кроме того, полученные выводы и рекомендации могут быть использованы в образовательном процессе при подготовке специалистов в области юриспруденции, конфликтологии и медиации. В заключение следует подчеркнуть, что институт мультимодальной медиации, несмотря на свой инновационный характер и относительную новизну для отечественной правовой системы, имеет значительный потенциал для развития и совершенствования. Всесторонняя научная разработка данной проблематики будет способствовать не только повышению эффективности разрешения корпоративных конфликтов, но и общему укреплению режима законности, стабильности экономического оборота и инвестиционной привлекательности российской юрисдикции в условиях глобальных геополитических вызовов современности.

Библиография

1. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95-ФЗ // СПС «Гарант.ру». URL: <https://base.garant.ru/12127526> (дата обращения: 02.07.2024).
2. Богачева Е.Л. Сущность, причины и виды корпоративных конфликтов в акционерных обществах // Таврический научный обозреватель. 2015. № 2-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-prichiny-i-vidy-korporativnyh>

- konfliktov-v-aktsionnykh-obschestvakh (дата обращения: 07.07.2024).
3. Вечерина О.П., Пугалова И.Б. Проблемы профессиональной подготовки медиаторов в России // Современное образование. 2021. № 1. С. 1-13. DOI: 10.25136/2409-8736.2021.1.34746. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=34746 (дата обращения: 10.07.2024).
 4. Влияние корпоративных конфликтов на эффективность управления и стоимость компании: обзор теории и эмпирических свидетельств // Journal of Corporate Finance Research / Корпоративные Финансы. 2010. Т. 3. № 4. С. 116-129. DOI: 10.17323/j.jcfr.2073-0438.3.4.2009.116-129.
 5. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 № 138-ФЗ (ред. от 22.07.2024) // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39570 (дата обращения: 02.08.2024).
 6. Данельян А.А. Корпорация и корпоративные конфликты. М., 2007. 192 с.
 7. Кодекс административного судопроизводства Российской Федерации от 08.03.2015 № 21-ФЗ (ред. от 06.04.2024) // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_176147 (дата обращения: 02.07.2024).
 8. Кодекс корпоративного управления : письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 // Центральный банк Российской Федерации. URL: http://cbr.ru/statichtml/file/59420/inf_apr_1014.pdf (дата обращения: 05.07.2024).
 9. Конвенция о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений (Нью-Йорк, 1958 год) // Организация Объединенных Наций. URL: <https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/ru/new-york-convention-r.pdf> (дата обращения: 20.07.2024).
 10. Конвенция Организации Объединенных Наций о международных мировых соглашениях, достигнутых в результате медиации // Организация Объединенных Наций. URL: https://uncitral.un.org/ru/texts/mediation/conventions/international_settlement_agreements (дата обращения: 15.06.2024).
 11. Лаптев В.А., Ефименко Е.Н. Корпоративные конфликты: причины возникновения и способы защиты // LEX RUSSICA. 2013. № 3. С. 268-279. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=62501 (дата обращения: 07.07.2024).
 12. Медиация в современном мире: проблемы и перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Курск, 30 апреля 2019 года). Курск: Юго-Запад. гос. ун-т, 2019. 252 с.
 13. Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации): федер. закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ (с изменениями и дополнениями) // СПС «Гарант.ру». URL: <https://base.garant.ru/12177508/> (дата обращения: 30.06.2024).
 14. Профессиональный стандарт «Специалист в области медиации (медиатор)»: утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 15 декабря 2014 г. № 1041н // Третейский суд. 2015. № 2/3 (98/99). С. 75-88.
 15. Пугалова И.Б. К вопросу о правовом регулировании профессиональной деятельности медиатора (на примере анализа законопроекта) // Коченовские чтения «Психология и право в современной России»: сборник тезисов участников Всероссийской конференции по юридической психологии с международным участием. М.: МГППУ, 2020. С. 240-241.
 16. Романова Н.М. Профессиональная подготовка медиаторов: обобщение практики // Перспективы становления и развития медиации в регионах: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. Саратов: СГУ им. Н.Г. Чернышевского, 2019. С. 101-105.
 17. Типовой закон ЮНСИТРАЛ о международной коммерческой медиации и международных мировых соглашениях, достигнутых в результате медиации (2018 год) // Организация Объединенных Наций. URL: https://uncitral.un.org/ru/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation (дата обращения: 05.06.2024).
 18. Типовой закон ЮНСИТРАЛ о международной коммерческой согласительной процедуре 2002 г. // Организация Объединенных Наций. URL: https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/ru/03-90955_ebook.pdf (дата обращения: 05.06.2024).
 19. Цуканова Е.Ю., Селивра М.Н. Корпоративный конфликт: проблемы современного понимания // Право и практика. 2020. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-konflikt-problemy-sovremennogo-ponimaniya> (дата обращения: 07.07.2024).
 20. Alternative Dispute Resolution Research: Med-Arb or Arb-Med // Florida Coastal School of Law Library. URL: <https://fclawlib.libguides.com/adr/medarb> (дата обращения: 17.05.2024).
 21. American Arbitration Association (AAA) Online Dispute Resolution Platform // AAA. URL: <https://www.adr.org/aaa-innovations> (дата обращения: 01.08.2024).
 22. Arbitration Ordinance (Cap. 609) // Hong Kong e-Legislation. URL: <https://www.elegislation.gov.hk/hk/cap609> (дата обращения: 15.07.2024).
 23. Baker, W. J. Mandating Early Neutral Evaluations: Efficient or Excessive? // Pepperdine Dispute Resolution Law Journal. 2022. Vol. 22. Iss. 2, Article 7. URL: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1509&context=drlj> (дата обращения: 02.08.2024).

- 25.05.2024).
24. China International Economic and Trade Arbitration Commission (CIETAC) Online Dispute Resolution Center // CIETAC. URL: <http://www.cietac.org/index.php?m=Page&a=index&id=106&l=en> (дата обращения: 01.08.2024).
 25. Civil Resolution Tribunal // Her Majesty's Courts and Tribunals Service. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-courts-and-tribunals-service> (дата обращения: 01.08.2024).
 26. Connolly J.S. A Dose of Social Science: Support for the Use of Summary Jury Trials as a Form of Alternative Dispute Resolution // William Mitchell Law Review. 1999. Vol. 25. Iss. 4. Article 7. URL: <https://open.mitchellhamline.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1935&context=wmlr> (дата обращения: 28.05.2024).
 27. CPR Mediation Procedure // International Institute for Conflict Prevention & Resolution. URL: <https://drs.cpradr.org/rules/mediation/cpr-meditation-procedure> (дата обращения: 10.06.2024).
 28. Cybersettle // Cybersettle, Inc. URL: <https://www.cybersettle.com> (дата обращения: 01.08.2024).
 29. e-Litigation // Singapore Judiciary. URL: <https://www.judiciary.gov.sg/services/e-litigation> (дата обращения: 01.08.2024).
 30. European Commission. Alternative and Online Dispute Resolution (ADR/ODR) Statistics // European Commission. 2023. URL: https://ec.europa.eu/info/policies/consumers/consumer-protection-policy/consumer-alternative-dispute-resolution-and-online-dispute-resolution/alternative-and-online-dispute-resolution-adr/odr-statistics_en (дата обращения: 10.08.2024).
 31. European Online Dispute Resolution (ODR) Platform // European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/consumers/odr/main/?event=main.home.howitworks> (дата обращения: 05.08.2024).
 32. Frank K. Strengthening Undergraduate Mediator Competency via the National Intercollegiate Mediation Tournament // Conflict Management in Higher Education Report. 2003. Vol. 3. № 3. URL: https://www.creducation.net/resources/cmher_vol_3_3_frank.pdf (дата обращения: 20.05.2024).
 33. Herrmann, J. A comparison of conflict coaching and mediation as conflict resolution processes in the workplace // Australasian Dispute Resolution Journal. – 2012. Vol. 23. P. 43-51. URL: https://researchonline.jcu.edu.au/26122/1/A_comparison_of_conflict_coaching_and_mediation_-_article_from_ADRJ.pdf (дата обращения: 30.05.2024).
 34. High Court Ordinance (Cap. 4) // Hong Kong e-Legislation. URL: <https://www.elegislation.gov.hk/hk/cap4> (дата обращения: 15.07.2024).
 35. Hill, R. MED-ARB: New Coke or Swatch? / R. Hill // Arbitration International. 1997. Vol. 13. № 1. P. 105-110. URL: <https://academic.oup.com/arbitration/article-abstract/13/1/105/181975> (дата обращения: 15.05.2024).
 36. IBA Guidelines for Drafting International Arbitration Clauses / International Bar Association. 2010. URL: <https://www.ibanet.org/MediaHandler?id=D94438EB-2ED5-4CEA-9722-7A0C9281F2F2> (дата обращения: 20.06.2024).
 37. Kimei M. Early Neutral Evaluation (ENE) and Its Importance for the Civil Justice System in Tanzania / M. Kimei // SSRN Electronic Journal. 2020. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3593130 (дата обращения: 25.05.2024).
 38. Mediating Construction Disputes: An Evaluation of Existing Practice // Fenwick Elliott. URL: https://www.fenwickelliott.com/sites/default/files/KCL_Mediating_Construction_Complete.pdf (дата обращения: 25.05.2024).
 39. Mediation Act 2017 (Act 1 of 2017) // Singapore Statutes Online. URL: <https://sso.agc.gov.sg/Act/MA2017> (дата обращения: 15.07.2024).
 40. Mediation Ordinance (Cap. 620) // Hong Kong e-Legislation. URL: <https://www.elegislation.gov.hk/hk/cap620> (дата обращения: 15.07.2024).
 41. Modria Online Dispute Resolution Platform // Tyler Technologies : [сайт]. – URL: <https://www.tylertech.com/products/modria> (дата обращения: 30.07.2024).
 42. Munduate L., Medina F.J., Euwema M.C. Mediation: Understanding a Constructive Conflict Management Tool in the Workplace // Journal of Work and Organizational Psychology. URL: https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1576_5962_rpto_38_3_0165.pdf (дата обращения: 30.05.2024).
 43. Panka B. Use of Neutral Fact-Finding to Preserve Exclusive Rights and Uphold the Disclosure Purpose of the Patent System // Journal of Dispute Resolution. 2003. Vol. 2003. Iss. 2, Article 11. URL: <https://scholarship.law.missouri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1449&context=jdr> (дата обращения: 22.05.2024).
 44. Posner, R. A. The Summary Jury Trial and Other Methods of Alternative Dispute Resolution: Some Cautionary Observations // University of Chicago Law Review. 1986. Vol. 53. Iss. 2. URL: https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2880&context=journal_articles (дата обращения: 28.05.2024).
 45. Rechtwijzer Platform // Hiil. URL: <https://www.hiil.org/projects/rechtwijzer/> (дата обращения: 30.07.2024).
 46. Rules of Court (Cap. 322, R 5) // Singapore Statutes Online. URL: <https://sso.agc.gov.sg/SL/SCJA1969-R5> (дата обращения: 15.07.2024).

47. Saxe D.B. Med-Arb: Is It the Wave of the Future? // The New York Law Journal Alternative Dispute Resolution (ADR) Special Report. 2020. URL: <https://www.namadr.com/publications/med-arb-is-it-the-wave-of-the-future> (дата обращения: 15.05.2024).
48. SiDREB (Singapore International Dispute Resolution e-Belt) // Singapore Ministry of Law. URL: <https://www.mlaw.gov.sg/news/press-releases/2023-04-05-singapore-international-dispute-resolution-e-belt-sidrEB> (дата обращения: 30.07.2024).
49. Singapore International Arbitration Centre (SIAC) Online Case Management System // SIAC. URL: <https://www.siac.org.sg/our-rules/69-our-rules/591-siac-online-case-management-system> (дата обращения: 01.08.2024).
50. Supreme Court of Judicature Act (Chapter 322) // Singapore Statutes Online. URL: <https://sso.agc.gov.sg/Act/SCJA1969> (дата обращения: 15.07.2024).
51. Temel A. The Prospective Contributions of the Med-Arb Model in Islamic Family Law to Family Mediation in Turkey // İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi. 2019. № 30(2). URL: <http://iupress.istanbul.edu.tr/en/journal/ilahiyatjournal/article/islam-aile-hukukundaki>.
52. The Arbitration and Conciliation Act, 1996 // India Code. URL: <https://www.indiacode.nic.in/handle/123456789/1978> (дата обращения: 15.07.2024).
53. The Code of Civil Procedure, 1908 // India Code. URL: <https://www.indiacode.nic.in/handle/123456789/2191> (дата обращения: 15.07.2024).
54. The Commercial Courts Act, 2015 // India Code. URL: <https://www.indiacode.nic.in/handle/123456789/2156> (дата обращения: 15.07.2024).
55. The Use of Alternative Dispute Resolution (ADR) in Maryland Business: A Benchmarking Study // Maryland Judiciary: [сайт]. 2004. URL: <https://www.courts.state.md.us/sites/default/files/import/macro/pdfs/macro-busstudy.pdf> (дата обращения: 22.05.2024).
56. Wenderoth S.J. The Summary Jury Trial and Toxic Tort Litigation // Pace Environmental Law Review. 1989. Vol. 6. Iss. 2. URL: <https://digitalcommons.pace.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1503&context=pelr> (дата обращения: 28.05.2024). DOI: 10.58948/0738-6206.1503.

The legal nature of multimodal mediation in resolving complex corporate conflicts

Roman A. Zyatnin

Head of Arbitration Practice,
RZ Consulting,
117418, 69, Novocheremushkinskaya str.,
Moscow, Russian Federation;
e-mail: rzconsulting@mail.ru

Abstract

The article provides a comprehensive analysis of the legal nature of the institution of multimodal mediation and the prospects for its implementation into the corporate conflict resolution system under the economic sanctions against the Russian Federation. The essential characteristics and fundamental principles of multimodal mediation, as well as the features of its legal regulation at the international and national levels, are examined. The specifics of the application of multimodal mediation in resolving various types of corporate disputes, including procedural aspects and the peculiarities of the mediator's status, are investigated. The legal consequences of this procedure, the mechanisms for enforcing mediation agreements, and the potential impact on judicial practice are revealed. The problematic aspects and priority directions for the development of the institution of multimodal mediation in Russia are identified, including legislative initiatives, integration with IT technologies, and educational and legal aspects of training professional mediators.

For citation

Zyatnin R.A. (2024) *Pravovaya priroda multimodal'noi mediatsii v razreshenii kompleksnykh korporativnykh konfliktov* [The legal nature of multimodal mediation in resolving complex corporate conflicts]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 14 (9A), pp. 290-314.

Keywords

Multimodal mediation, alternative dispute resolution, corporate conflicts, economic sanctions, mediation agreement, enforcement, online dispute resolution, legal regulation, professional mediator, international commercial arbitration, judicial practice, legislative initiatives, digital technologies, educational infrastructure.

References

1. Alternative Dispute Resolution Research: Med-Arb or Arb-Med // Florida Coastal School of Law Library. URL: <https://fclawlib.libguides.com/adr/medarb> (дата обращения: 17.05.2024).
2. American Arbitration Association (AAA) Online Dispute Resolution Platform // AAA. URL: <https://www.adr.org/aaa-innovations> (дата обращения: 01.08.2024).
3. Arbitration Ordinance (Cap. 609) // Hong Kong e-Legislation. URL: <https://www.elegislation.gov.hk/hk/cap609> (дата обращения: 15.07.2024).
4. Arbitration Procedure Code of the Russian Federation of July 24, 2002 No. 95-FZ // SPS "Garant.ru". URL: <https://base.garant.ru/12127526> (date of access: July 2, 2024).
5. Baker, W. J. Mandating Early Neutral Evaluations: Efficient or Excessive? // *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*. 2022. Vol. 22. Iss. 2, Article 7. URL: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1509&context=drlj> (дата обращения: 25.05.2024).
6. Bogacheva E.L. The nature, causes and types of corporate conflicts in joint-stock companies // *Tavrichesky scientific observer*. 2015. No. 2-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-prichiny-i-vidy-korporativnyh-konfliktov-v-aktsionnyh-obschestvah> (date of access: July 7, 2024).
7. China International Economic and Trade Arbitration Commission (CIETAC) Online Dispute Resolution Center // CIETAC. URL: <http://www.cietac.org/index.php?m=Page&a=index&id=106&l=en> (дата обращения: 01.08.2024).
8. Civil Procedure Code of the Russian Federation of 14.11.2002 No. 138-FZ (as amended on 22.07.2024) // SPS "ConsultantPlus". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39570 (date of access: 02.08.2024).
9. Civil Resolution Tribunal // Her Majesty's Courts and Tribunals Service. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-courts-and-tribunals-service> (дата обращения: 01.08.2024).
10. Code of Administrative Procedure of the Russian Federation of 08.03.2015 No. 21-FZ (as amended on 06.04.2024) // SPS "ConsultantPlus". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_176147 (access date: 02.07.2024).
11. Connolly J.S. A Dose of Social Science: Support for the Use of Summary Jury Trials as a Form of Alternative Dispute Resolution // *William Mitchell Law Review*. 1999. Vol. 25. Iss. 4. Article 7. URL: <https://open.mitchellhamline.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1935&context=wmlr> (дата обращения: 28.05.2024).
12. Convention on the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards (New York, 1958) // United Nations. URL: <https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/ru/new-york-convention-r.pdf> (access date: 20.07.2024).
13. Corporate Governance Code: letter of the Bank of Russia dated 10.04.2014 N 06-52/2463 // Central Bank of the Russian Federation. URL: http://cbr.ru/statichtml/file/59420/inf_apr_1014.pdf (access date: 05.07.2024).
14. CPR Mediation Procedure // International Institute for Conflict Prevention & Resolution. URL: <https://drs.cpradr.org/rules/mediation/cpr-meditation-procedure> (дата обращения: 10.06.2024).
15. Cybersettle // Cybersettle, Inc. URL: <https://www.cybersettle.com> (дата обращения: 01.08.2024).
16. Danelyan A.A. Corporation and corporate conflicts. Moscow, 2007. 192 p.
17. e-Litigation // Singapore Judiciary. URL: <https://www.judiciary.gov.sg/services/e-litigation> (дата обращения: 01.08.2024).
18. European Commission. Alternative and Online Dispute Resolution (ADR/ODR) Statistics // European Commission. 2023. URL: https://ec.europa.eu/info/policies/consumers/consumer-protection-policy/consumer-alternative-dispute-resolution-and-online-dispute-resolution/alternative-and-online-dispute-resolution-adr/odr-statistics_en (дата

- обращения: 10.08.2024).
19. European Online Dispute Resolution (ODR) Platform // European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/consumers/odr/main/?event=main.home.howitworks> (дата обращения: 05.08.2024).
 20. Frank K. Strengthening Undergraduate Mediator Competency via the National Intercollegiate Mediation Tournament // Conflict Management in Higher Education Report. 2003. Vol. 3. № 3. URL: https://www.creducation.net/resources/cmher_vol_3_3_frank.pdf (дата обращения: 20.05.2024).
 21. Herrmann, J. A comparison of conflict coaching and mediation as conflict resolution processes in the workplace // Australasian Dispute Resolution Journal. – 2012. Vol. 23. P. 43-51. URL: https://researchonline.jcu.edu.au/26122/1/A_comparison_of_conflict_coaching_and_mediation_-_article_from_ADRJ.pdf (дата обращения: 30.05.2024).
 22. High Court Ordinance (Cap. 4) // Hong Kong e-Legislation. URL: <https://www.elegislation.gov.hk/hk/cap4> (дата обращения: 15.07.2024).
 23. Hill, R. MED-ARB: New Coke or Swatch? / R. Hill // Arbitration International. 1997. Vol. 13. № 1. P. 105-110. URL: <https://academic.oup.com/arbitration/article-abstract/13/1/105/181975> (дата обращения: 15.05.2024).
 24. IBA Guidelines for Drafting International Arbitration Clauses / International Bar Association. 2010. URL: <https://www.ibanet.org/MediaHandler?id=D94438EB-2ED5-4CEA-9722-7A0C9281F2F2> (дата обращения: 20.06.2024).
 25. Kimei M. Early Neutral Evaluation (ENE) and Its Importance for the Civil Justice System in Tanzania // SSRN Electronic Journal. 2020. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3593130 (дата обращения: 25.05.2024).
 26. Laptev V.A., Efimenko E.N. Corporate conflicts: causes and methods of protection // LEX RUSSICA. 2013. No. 3. Pp. 268-279. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=62501 (date of access: 07.07.2024).
 27. Mediating Construction Disputes: An Evaluation of Existing Practice // Fenwick Elliott. URL: https://www.fenwickelliott.com/sites/default/files/KCL_Mediating_Construction_Complete.pdf (дата обращения: 25.05.2024).
 28. Mediation Act 2017 (Act 1 of 2017) // Singapore Statutes Online. URL: <https://sso.agc.gov.sg/Act/MA2017> (дата обращения: 15.07.2024).
 29. Mediation in the modern world: problems and development prospects: materials of the All-Russian scientific and practical conference (Kursk, April 30, 2019). Kursk: South-West. state. un-t, 2019. 252 p.
 30. Mediation Ordinance (Cap. 620) // Hong Kong e-Legislation. URL: <https://www.elegislation.gov.hk/hk/cap620> (дата обращения: 15.07.2024).
 31. Modria Online Dispute Resolution Platform // Tyler Technologies. URL: <https://www.tylertech.com/products/modria> (дата обращения: 30.07.2024).
 32. Munduate L., Medina F.J., Euwema M.C. Mediation: Understanding a Constructive Conflict Management Tool in the Workplace // Journal of Work and Organizational Psychology. URL: https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1576_5962_rpto_38_3_0165.pdf (дата обращения: 30.05.2024).
 33. On an alternative dispute resolution procedure with the participation of a mediator (mediation procedure): federal law of July 27, 2010 No. 193-FZ (with amendments and additions) // SPS "Garant.ru". URL: <https://base.garant.ru/12177508/> (date of access: 06/30/2024).
 34. Panka B. Use of Neutral Fact-Finding to Preserve Exclusive Rights and Uphold the Disclosure Purpose of the Patent System // Journal of Dispute Resolution. 2003. Vol. 2003. Iss. 2, Article 11. URL: <https://scholarship.law.missouri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1449&context=jdr> (дата обращения: 22.05.2024).
 35. Posner, R. A. The Summary Jury Trial and Other Methods of Alternative Dispute Resolution: Some Cautionary Observations // University of Chicago Law Review. 1986. Vol. 53. Iss. 2. URL: https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2880&context=journal_articles (дата обращения: 28.05.2024).
 36. Professional standard "Specialist in the field of mediation (mediator)": approved by order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation dated December 15, 2014 No. 1041n // Arbitration court. 2015. No. 2/3 (98/99). P. 75-88.
 37. Putalova I.B. On the issue of legal regulation of the professional activities of a mediator (based on the analysis of a draft law) // Kochenovskie readings "Psychology and law in modern Russia": a collection of abstracts of participants in the All-Russian conference on legal psychology with international participation. Moscow: Moscow State Pedagogical Univ., 2020. Pp. 240-241.
 38. Rechtwijzer Platform // Hiil. URL: <https://www.hiil.org/projects/rechtwijzer/> (дата обращения: 30.07.2024).
 39. Romanova N.M. Professional training of mediators: a summary of practice // Prospects for the formation and development of mediation in the regions: a collection of materials from the IV International scientific and practical conference. Saratov: Saratov State University named after N.G. Chernyshevsky, 2019. Pp. 101-105.
 40. Rules of Court (Cap. 322, R 5) // Singapore Statutes Online. URL: <https://sso.agc.gov.sg/SL/SCJA1969-R5> (дата обращения: 15.07.2024).

41. Saxe D.B. Med-Arb: Is It the Wave of the Future? // The New York Law Journal Alternative Dispute Resolution (ADR) Special Report. 2020. URL: <https://www.namadr.com/publications/med-arb-is-it-the-wave-of-the-future> (дата обращения: 15.05.2024).
42. SiDREB (Singapore International Dispute Resolution e-Belt) // Singapore Ministry of Law. URL: <https://www.mlaw.gov.sg/news/press-releases/2023-04-05-singapore-international-dispute-resolution-e-belt-sidrEB> (дата обращения: 30.07.2024).
43. Singapore International Arbitration Centre (SIAC) Online Case Management System // SIAC. URL: <https://www.siac.org.sg/our-rules/69-our-rules/591-siac-online-case-management-system> (дата обращения: 01.08.2024).
44. Supreme Court of Judicature Act (Chapter 322) // Singapore Statutes Online. URL: <https://sso.agc.gov.sg/Act/SCJA1969> (дата обращения: 15.07.2024).
45. Temel, A. The Prospective Contributions of the Med-Arb Model in Islamic Family Law to Family Mediation in Turkey // İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi. 2019. № 30(2). URL: <http://iupress.istanbul.edu.tr/en/journal/ilahiyatjournal/article/islam-aile-hukukundaki>.
46. The Arbitration and Conciliation Act, 1996 // India Code. URL: <https://www.indiacode.nic.in/handle/123456789/1978> (дата обращения: 15.07.2024).
47. The Code of Civil Procedure, 1908 // India Code. URL: <https://www.indiacode.nic.in/handle/123456789/2191> (дата обращения: 15.07.2024).
48. The Commercial Courts Act, 2015 // India Code. URL: <https://www.indiacode.nic.in/handle/123456789/2156> (дата обращения: 15.07.2024).
49. The Impact of Corporate Conflicts on Management Effectiveness and Firm Value: A Review of Theory and Empirical Evidence // Journal of Corporate Finance Research / Corporate Finance. 2010. Vol. 3. No. 4. P. 116-129. DOI: 10.17323/j.cfr.2073-0438.3.4.2009.116-129.
50. The Use of Alternative Dispute Resolution (ADR) in Maryland Business: A Benchmarking Study // Maryland Judiciary: [сайт]. 2004. URL: <https://www.courts.state.md.us/sites/default/files/import/macro/pdfs/macro-busstudy.pdf> (дата обращения: 22.05.2024).
51. Tsukanova E.Yu., Selivra M.N. Corporate conflict: problems of modern understanding // Law and Practice. 2020. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-konflikt-problemy-sovremennogo-ponimaniya> (date of access: 07.07.2024).
52. UNCITRAL Model Law on International Commercial Conciliation, 2002 // United Nations. URL: https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/ru/03-90955_ebook.pdf (date of access: 05.06.2024).
53. UNCITRAL Model Law on International Commercial Mediation and International Settlement Agreements Reached Resulting from Mediation (2018) // United Nations. URL: https://uncitral.un.org/ru/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation (date of access: 05.06.2024).
54. United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation // United Nations. URL: https://uncitral.un.org/ru/texts/mediation/conventions/international_settlement_agreements (date of access: 15.06.2024).
55. Vecherina O.P., Putalova I.B. Problems of professional training of mediators in Russia // Modern education. 2021. No. 1. P. 1-13. DOI: 10.25136/2409-8736.2021.1.34746. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=34746 (accessed: 10.07.2024).
56. Wenderoth S.J. The Summary Jury Trial and Toxic Tort Litigation // Pace Environmental Law Review. 1989. Vol. 6. Iss. 2. URL: <https://digitalcommons.pace.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1503&context=pehr> (дата обращения: 28.05.2024). DOI: 10.58948/0738-6206.1503.