



КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ: ПОНЯТИЕ И АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ, А ТАКЖЕ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ

Мадаминов Дилшадбек

Магистр кафедры бизнес права

Ташкентского Государственного Юридического Университета

<https://www.doi.org/10.5281/zenodo.7885093>

ARTICLE INFO

Received: 24th April 2023

Accepted: 29th April 2023

Online: 30th April 2023

KEY WORDS

Конфликт, корпоративный
конфликт, корпоративный
спор, корпоративное
управление, досудебное
примирение, медиация,
альтернативное разрешение
споров.

ABSTRACT

В настоящей работе рассматривается соотношение понятий корпоративный спор и корпоративный конфликт, выделяются субстанциональные признаки корпоративного спора. Также в работе исследуется легальное определение «корпоративного спора», выделяются основные проблемы данного определения и их практическое значение. Актуальность настоящей работы подтверждается неукоснительно возрастающим числом вновь создающихся корпораций, значительным усложнением корпоративных отношений, появлением новых схем корпоративного контроля, в связи с чем, закономерно, возрастает количество судебных споров в рамках данного института. Кроме этого, исследован европейский и российский правовой опыт в области процедуры досудебного примирения. Рассматриваются также современные европейские и российские достижения в области процедуры досудебного примирения. Подробно анализируются причины, цели создания данных процедур урегулирования; обращается внимание на различные для континентального и англосаксонского права причины создания данных процедур. Методологическая база статьи основывается на сочетании системного, диалектического, историко-хронологического, формально-юридического, сравнительно-правового, институционального, структурно-функционального, сравнительного, ретроспективного, цивилизационного, политико-культурного подходов, а также методов анализа и прогнозирования, которые позволили комплексно и всесторонне исследовать некоторые аспекты правовой природы различных корпоративных



конфликтов. Актуальность исследования вопроса медиации в процессе рассмотрения и решения споров путем мирных соглашений и решений вопросов досудебного урегулирования показывает сама эффективность и положительная статистика в разрезе увеличения ее использования на территории различных стран. На сегодняшнее время медиация внедряется с необычайной скоростью в странах зарубежья.

Введение

В современном мире ключевым элементом и предпосылкой эффективной деятельности хозяйствующих субъектов выступает корпоративное управление, обеспечивающее рост капитала и рациональное использование ресурсов. Но корпоративное управление ограничивается не только взаимоотношениями между инвесторами и управляющими менеджерами, оно учитывает легитимные интересы других заинтересованных лиц. В процессе деятельности любого юридического лица возникают различные разногласия, противоречия, переходящие в конфликты или в споры. Не всегда эти явления носят негативный характер. Если сторонами конфликта соблюдаются нормы закона и устанавливается истина в споре, то это приведет к позитивному последствию, что, в свою очередь, послужит дальнейшему развитию корпоративных отношений в положительном русле. В случае, когда возникший корпоративный спор создает препятствия для ведения бизнеса, отрицательно скажется на взаимоотношениях между участниками как внутри корпораций, так и за ее пределами, такой конфликт несет в себе негативные последствия, которые разрушают стабильность деятельности организаций [1].

В науке под конфликтом понимают отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами [2]. Несомненно, отсутствие согласия между субъектами означает наличие какого-либо противоречия.

Американский социолог, конфликтолог Льюис Козер в 1960-е годы XX века предложил определение конфликта, которое позже вошло во многие словари и энциклопедии по общественным наукам. Под конфликтом он понимал «борьбу за ценности и претензии на определенный социальный статус, власть и недостаточные для всех материальные и духовные блага; борьбу, в которой целями состоящих в конфликте сторон является нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника» [3].

Российские ученые В. Н. Кудрявцев, В. П. Казимирчук и А. В. Дмитриев рассматривали юридический конфликт как разновидность социального конфликта. Предлагалось рассматривать конфликт с точки зрения столкновения позиций, сил или интересов.

Что касается сферы существования корпоративных отношений, то это сфера совместной деятельности нескольких лиц, объединившихся в разрешенной законодательством форме для достижения общих целей. Между этими лицами



складываются определенные связи, характер которых зависит от организационно-правовой формы данной конкретной корпорации. Правовые связи внутри корпорации между ее участниками и составляют корпоративные правоотношения в узком смысле.

Возникая в качестве частноправовых, корпоративные отношения в силу своей специфики приобретают и определенный публично-правовой характер. Это связано с вовлечением в корпоративные споры множества участников, что, несомненно, затрагивает интересы общества. Поэтому правильное определение природы корпоративных отношений имеет важное теоретическое и практическое значение для разрешения такой проблемы, как соотношение частноправовых и публично-правовых начал в гражданском праве [4].

Наличие у участников корпорации различных, иногда противоположных интересов приводит к возникновению противоречий между этими интересами. Результатом являются корпоративные конфликты [5].

Как показывает практика, в процессе деятельности компаний могут возникать конфликты, которые могут повлечь за собой колоссальные негативные последствия. В свою очередь, корпоративный конфликт как юридическое препятствие в осуществлении корпоративных прав следует считать юридическим состоянием, в котором находятся участники различных корпоративных правоотношений, во время которого исключается или ставится под угрозу осуществление этих прав [6]. Понятие «корпоративный конфликт» поглощает все возможные разногласия, возникающие между акционерами, управленцами, инвесторами и другими субъектами корпоративных отношений, на любых уровнях и стадиях взаимодействия с корпорацией [7].

Для решения корпоративных конфликтов есть несколько вариантов выхода из затруднительного положения: судебный процесс, арбитраж, переговоры и медиация. Конфликты необходимо разрешать своевременно и с минимальными затратами, и с этой целью в наши дни для разрешения таких проблем очень эффективно используется различные виды примирения, в том числе с применением онлайн-коммуникаций в виде видеоконференций, обмена электронной почтой, мгновенного чата и взаимодействия через мобильные телефоны [8]. Для европейских государств корпоративные конфликты не выступают в роли весьма серьезной проблемы для юридических образований вследствие того факта, что правовое регулирование коммерческих отношений находится на довольно высоком уровне, а на долю судебных разбирательств приходится дела о злоупотреблении корпоративными правами [9].

Исходя из вышеизложенного, основной целью статьи является проведение сравнительно-правовой характеристики корпоративных конфликтов, их превенции и урегулирования. Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: 1) провести краткий анализ понятия и содержания категории «корпоративный спор», а также его проблемные аспекты в Российской правовой доктрине; 2) выявить основные причины, методы предупреждения и разрешения корпоративных конфликтов; 3) изучить опыт Европейского Союза в контексте правоприменительной практики превенции и урегулирования корпоративных конфликтов на современном этапе.



Материалы и методы

В процессе исследования были использованы положения диалектики и совокупность основанных на ней общетеоретических и частноправовых методов познания. Так, в рамках исследования был использован комплексный подход, который стал методологической основой исследования и позволил осуществить системное рассмотрение избранной проблематики. Методологической основой исследования выступил диалектический метод, который предполагает борьбу противоположных начал общественной жизни, закономерный характер исторических событий и явлений. В данном случае диалектический метод необходим для анализа борьбы права и внеправового механизма противодействия корпоративным конфликтам и трансформации правовой осведомленности в обществе. Научный инструментарий статьи строился на принципах объективности, историзма и плюрализма познания истории правовой доктрины.

Метод анализа и синтеза (прослеживаются на протяжении всей статьи в рамках исследования при анализе теоретических, правовых и организационных основ построения корпоративных правоотношений и методик выхода из корпоративных конфликтов), индукции и дедукции (определение целей, задач, принципов деятельности органов управления компаниями в сфере превенции корпоративных конфликтов), аналогии (сравнения правовых и организационных основ, форм и методов деятельности компаний в исследуемой сфере в различные исторические периоды развития Казахстана и государств Европейского Союза).

Можно констатировать, что методологическая база статьи основывается на сочетании системного, диалектического, историко-хронологического, формально-юридического, сравнительно-правового, институционального, структурно-функционального, сравнительного, ретроспективного, цивилизационного, политико-культурного подходов, а также методов анализа и прогнозирования, которые позволили комплексно и всесторонне исследовать некоторые аспекты правовой природы различных корпоративных конфликтов.

Результаты

Корпоративные отношения и присущие им конфликты, порождая определенное противоречие их понимания и вызывая споры о принадлежности их к тем или иным комплексам знаний, в наибольшей степени исследуются экономикой и правом. Исследователи-юристы, дискутируя относительно предпосылок, сути и последствий корпоративного конфликта, в целом понимают его как результат действий участников корпоративных отношений, который имеет юридические основания возникновения.

Вопросами развития корпоративного права в **России** занимаются многие ученые и практики. Особое место в корпоративном праве занимают понятия и категории. В связи с этим следует заметить, что по сравнению с понятием «корпоративный спор» понятие «корпоративный конфликт» законодательно не закреплено. Следовательно, существуют различные теоретические подходы к его пониманию.

В науке возник вопрос о соотношении понятий «корпоративный конфликт» и «корпоративный спор». Попытка разграничить эти понятия была предпринята разработчиками Кодекса корпоративного поведения [10] согласно которому любое



разногласие или спор между органом общества и его акционером, которые возникли в связи с участием акционера в обществе, либо разногласие или спор между акционерами, если это затрагивает интересы общества, по своей сути представляет собой корпоративный конфликт, так как затрагивает или может затронуть отношения внутри общества [11].

Одним из первых исследований корпоративных конфликтов посвящены работы Д. И. Дедова. Автор определяет корпоративный конфликт как конфликт интересов, выражающийся в противоречиях между участниками и обществом [12].

Е. И. Никологорская трактует корпоративный конфликт как конфликт, основанный на коллизии прав и интересов участников общества, выражающийся в обоюдных взаимоисключающих действиях [13].

О. А. Макарова определяет корпоративный конфликт как противоречие между корпорацией и акционерами, либо между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества [14].

Некоторые учёные-практики выделили два вида корпоративных конфликтов: разногласия и споры. Похожее мнение имеется в настоящее время и в науке. Так, по мнению Е.Н. Ефименко, В.А. Лаптева, «корпоративный конфликт» является родовым понятием по отношению к специальному – «корпоративный спор»... конфликт – это первичная стадия спора (или первичная стадия разногласий), которая перерастает в спор (во вторую стадию)» [15]. Подобного мнения придерживается и А.А. Кирилловых [16].

Говоря о понятии «корпоративный спор», представляется, что смысловая юридическая нагрузка данного понятия неотделима от понятия «корпоративный конфликт» и теснейшим образом связана с термином «корпорация», который, в свою очередь, неотделим от конструкции «корпоративные правоотношения» [17].

Таким образом, для всестороннего и наиболее полного анализа теоретико-правового содержания понятия «корпоративный иск» необходимо рассмотреть родовые понятия «корпорация», «корпоративные правоотношения», общее понятие «корпоративный конфликт» и специальное понятие «корпоративный спор», где корпоративный иск является средством защиты прав.

На протяжении долгого периода времени понятие «корпорация» представляло собой понятие юридического лица с определенными особенностями: имущественная обособленность, ответственность по долгам общества, возможность самостоятельно защищать свои права и интересы в судебном порядке и свобода волеизъявления на участие в различных корпоративных правоотношениях [18].

Анализируя различные виды юридических лиц, Н. В. Козлова пришла к выводу, что к корпорациям можно отнести все без исключения хозяйственные товарищества и общества, кооперативы, объединения юридических лиц, некоммерческие юридические лица [19].

Учитывая существующие точки зрения на понятие «корпорация», можно сделать вывод, что необходимым признаком корпорации является единство интересов ее участников, позитивная направленность деятельности на общественно полезные цели, определенные интересами ее учредителей и иных участников. Средством защиты



имущественных и неимущественных интересов корпорации служит корпоративный иск.

Несмотря на различия в трактовках, общим в правовом подходе является наличие в корпоративном конфликте определенных юридических признаков, в качестве которых разные авторы указывают: определение его правовыми отношениями сторон; объект, предмет, субъект, мотивацию конфликта; правовое противостояние сторон, юридические последствия [20].

Современная теория корпоративного права рассматривает различные группы корпоративных конфликтов, на некоторых значимых мы остановимся подробнее.

Так, О. В. Осипенко в своих работах называл такие типы корпоративных конфликтов, которые связаны с экономикой и ориентированы на получение дохода с одной стороны, к ним относятся: рейдерство и корпоративный шантаж, и, с другой стороны, защита нарушенных прав, не сопряженная с извлечением прибыли [21]. Интересным представляется классификация конфликтов на примере акционерных обществ, где в основе ставятся цели, преследуемые по окончании самого конфликта, например, завладение контрольным пакетом акций, приобретение «до-контрольных» пакетов акций корпорации, а также, в зависимости от субъективного состава, где классификация зависит от статуса сторон конфликта, и другие группы конфликтов, рассмотренные автором.

А. Мирошниченко также предлагает использовать целевой признак классификации корпоративных конфликтов, где цели направлены на установление контроля над компанией, разрешение противоречий по конкретным вопросам управления и корпоративный шантаж [22].

В. К. Андреев, В. А. Лаптев предложили делить корпоративные конфликты в зависимости от субъекта – инициатора конфликта – по отношению к корпорации: внутренние и внешние, соответственно. Первые связаны с управлением и участием в деятельности корпорации, вторые – возникают между корпорацией и третьими лицами [23].

Проанализировав корпоративные конфликты в системе корпоративных правоотношений, А. А. Данельян в своей работе предложил наиболее удачную классификацию корпоративных конфликтов [24]. Основными критериями классификации корпоративных конфликтов, по утверждению автора, являются: стороны корпоративного конфликта, цели и методы достижения целей, способы прекращения конфликта и последствия конфликта для участника и корпорации в целом.

А.С. Семенов и Ю.С. Сизов приводят следующие определения корпоративных конфликтов: «Корпоративные конфликты - это споры, возникающие между акционерным обществом, его акционерами и менеджерами. В основе этих конфликтов лежат как естественные противоречия между интересами крупных и мелких акционеров, акционеров и менеджмента, так и борьба инвесторов за контроль над акционерным обществом. В практической жизни корпоративные конфликты принимают самые разнообразные формы, нередко нанося серьезный ущерб и самим их участникам, и обществу в целом» [25].



Понятие корпоративного спора активно подвергается критической оценке учеными в силу недопустимости нарушения правил юридической техники.

Согласно мнению Г.О.Аболонина, определение корпоративного спора можно считать не более чем еще одним синонимом давно известных самой широкой публике ситуаций экономической жизни, характеризующихся при помощи вошедших в обиход понятий «корпоративные конфликты» или «корпоративные войны» [26].

Рассматривая понятие корпоративного спора, Н.Г. Фроловский указывает, что если термин «корпоративный спор» приобрело законодательную форму, то его необходимо употреблять непосредственно в значении, допускаемом в корпоративных отношениях. В нормативных правовых актах недопустимо произвольное использование терминологической системы. Применение словосочетания «корпоративный спор» нарушает общеправовой принцип юридической определенности понятий, что, в свою очередь, является причиной правового нигилизма и отрицания необходимости соблюдения единого понимания юридической терминологии [27]. В этом случае понятие «корпоративный спор» можно сформулировать как конфликт, подлежащий рассмотрению в арбитражном суде, затрагивающий интересы участников корпорации [28].

Таким образом, можно сделать вывод об отсутствии четкого и однозначного определения корпоративного спора. Безусловно, существование различных подходов к его пониманию является необходимостью на доктринальном уровне, поскольку позволяет рассмотреть указанную категорию всеобъемлюще. На законодательном же уровне целесообразно обеспечить единообразие толкования норм права, т.е. ситуацию, при которой дух закона будет соответствовать его букве.

Представляется, что «корпоративный конфликт» является родовым понятием по отношению к специальному — «корпоративный спор», а отсутствие в нормативных правовых актах понятия «корпоративный конфликт» можно компенсировать через понятие «корпоративный спор».

Подводя итог исследования, важно заметить, что рассмотренные нами подходы к понятию корпоративного конфликта (спора), его разновидностям, превентивным мерам по предупреждению, способам разрешения корпоративных конфликтов, а также рассмотренные процессуальные особенности корпоративных споров по нормам материального и процессуального права не являются завершенным системным исследованием, поэтому могут быть объектом дальнейшего самостоятельного изучения и анализа.

Функционирование хозяйственных обществ и иных юридических общностей в современном гражданском обороте немыслимо без определенной степени сотрудничества и кооперации. Правовые формы подобного взаимодействия представляются весьма многообразными, как и корпоративные конфликты, возникающие в связи с функционированием корпорации.

При рассмотрении правовых механизмов предотвращения и разрешения корпоративных конфликтов следует обращаться к 1) организационным, 2) договорным, а также 3) юрисдикционным методам разрешения подобных споров. Каждый из подобных методов должен сводиться к минимизации конфликтов,



отражающихся на деятельности корпорации, вследствие чего транзакционные издержки будут не столь значительными, а при наилучшем положении дел – вовсе исключать подобные конфликты, отражающиеся на деятельности корпорации.

Организационные методы предотвращения корпоративных споров состоят в том, что подобные споры могут не возникать в связи с наличием в структуре корпорации как некоторых организационно-управленческих мер правового характера (наличие службы комплаенса, осуществляющей контроль и надзор за соблюдением норм этики и внутренних документов корпорации (напр., кодекс корпоративного поведения), а также корпоративного секретаря, одной из функций которого является участие в предупреждении корпоративных конфликтов. Помимо административных методов предотвращения корпоративных конфликтов, следует помнить о возможности внедрения в структуру органов управления корпорации надзорных органов (ревизионной комиссии или ревизора), способных блокировать решения органов управления, рискующих спровоцировать корпоративный конфликт [29].

Правовой механизм учреждения службы внутреннего контроля надлежит оформить внутренним актом коллегиального исполнительного органа, при этом в рамках такого акта следует предусмотреть возможность обязательного информирования органов управления и иных структурных подразделений корпорации о рисковом характере их деятельности и возможности возникновения убытков у корпорации. При этом деятельность службы внутреннего контроля не должна сводиться исключительно к поиску рисков возникновения корпоративного конфликта, но и касаться поиска конфликта интересов участников (акционеров) и органов управления.

Классические европейские правопорядки исходили из того, что наблюдательный совет является контрольно-надзорным органом корпорации над деятельностью исполнительных органов, поскольку его функции направлены на соблюдение интересов участников и других субъектов корпоративных отношений [30]. Российская правовая система искажила классическую конструкцию наблюдательного совета, или совета директоров, превратив его в орган, компетенцию которого определяет сама корпорация. Следовательно, совет директоров может рассматриваться не только как способ управления корпорацией, но и как эффективный инструмент контроля над функционированием корпорации.

Сам по себе совет директоров корпорации, с нашей точки зрения, должен являться органом концентрации интересов участников корпоративных отношений, поскольку на деятельность корпорации влияют не только органы ее управления, но также и работники соответствующего общества, вследствие чего учет их мнения в некоторых аспектах жизненно необходим. В частности, германский правопорядок достаточно давно пришел к той позиции, что представителей работников надлежит включать в структуру корпоративного управления во избежание забастовок и иных обстоятельств, оказывающих негативное влияние на деятельность корпорации [31]. Кроме того, управление корпорацией не должно исключать собой осуществление различными органами управления своих собственных функций, в частности, общее



собрание акционеров не может заменить наблюдательный совет в части реализации его полномочий, закрепленных в уставе акционерного общества [32].

Договорные методы предотвращения и разрешения корпоративных споров. Весьма перспективным инструментом регулирования деятельности современных корпораций, а также совместных предприятий, является корпоративный договор, позволяющий участникам подобного договора осуществлять корпоративные права определенным образом, поскольку исключительно законодательное регулирование корпоративных отношений между партнерами в рамках совместного предприятия может привести стороны к юрисдикционному разрешению возникающих споров, что с учетом качества правосудия может весьма плачевно закончиться для сторон. В этой связи наличие заключенного корпоративного договора, по мнению Е.В. Глухова, может снизить риск возникновения корпоративных конфликтов в рамках деятельности совместного предприятия, а также уменьшит вероятность агрессивного поведения партнеров и иных участников корпорации [33].

Среди положений такого договора, на наш взгляд, следует предусмотреть возможности по А) разрешению безвыходных положений, а также Б) реализацию прав участия в корпорации осуществлении деятельности совместного предприятия.

Возможности предотвращения безвыходных положений законодательно не предусмотрены, однако, свобода договорного регулирования предусматривает возможность соответствующей реализации доли одного из партнеров в случае его выхода из совместного предприятия. Существует 3 модели определения собственника прав участия, среди которых выделяется т.н. «русская рулетка», «техасская перестрелка» и «голландский аукцион». Данные формы предусмотрены для определения цены прав участия: в случае с «русской рулеткой» каждая сторона договора направляет другой предложение о выкупе доли партнера в обществе, а участник вправе либо продать свою долю по предложенной цене, либо купить у другого участника по той же цене.

В конечном итоге данная модель направлена на установление рыночной конкурентной цены. «Техасская перестрелка» предусматривает передачу запечатанных предложений о цене независимому медиатору, который вскрывает соответствующие предложения и выбирает заявку с наибольшей ценой – в данном случае определение стоимости цены отдается случайности, что характерно для англо-американского правопорядка. «Голландский аукцион» заключается в проведении классической процедуры торгов, в рамках которой определяется справедливая рыночная цена посредством предложения наивысшей цены.

Юрисдикционные способы разрешения корпоративных конфликтов. Государственное правосудие является классическим способом разрешения уже возникшего корпоративного конфликта, однако, качество и продолжительность подобных судебных разбирательств приводят к весьма плачевным последствиям, связанным с тем, что единственным способом разрешения затянувшегося корпоративного конфликта будет являться исключение участника из общества, либо ликвидация такого общества. Меры, принимаемые в рамках арбитражного судопроизводства в рамках разрешения корпоративных конфликтов, могут быть



недостаточными, поскольку они не обладают достаточной эффективностью, вследствие чего происходит фактическое нарушение функционирования корпорации и ее дальнейшая финансовая несостоятельность.

При этом весьма эффективным с инструментальной точки зрения является уголовное судопроизводство, за счет которого участники корпоративного спора способны обеспечить подлинно надежные обеспечительные меры (напр., залог, запрет на совершение определенных действия акционером или участником общества, в число которых могут входить корпоративные права, доказывание аффилированности, стандарты проверки документов на предмет фальсификации и т.п.). Кроме того, как замечает проф. И.С. Шиткина, потенциал уголовного судопроизводства в действующей правовой системе России является более эффективным, чем иные способы защиты права [34].

Важным аспектом третейского разбирательства является то, что арбитры, рассматривающие корпоративные споры, обладают весьма высокой квалификацией в указанной области, вследствие чего корпоративный спор будет с высокой степенью вероятности разрешен правильным образом, что во всяком случае исключит недобросовестное поведение проигравшей стороны. При этом потенциально могут возникнуть проблемы с исполнением третейского решения, поскольку арбитражные суды патологически не доверяют третейским судам. Кроме того, проблемы рискуют возникнуть в случае включения арбитражной оговорки в устав акционерного общества, акционерами которого может быть значительное число инвесторов, что осложнит процедуру третейского разбирательства и потенциально может способствовать признания такой арбитражной оговорки недействительной.

В ходе активного влияния мировых процессов глобализации и интеграции на эволюцию права разрешение разногласий и противоборств с помощью альтернативных (негосударственных) способов на сегодняшний день имеет практику своего применения во всём мире. Широкое распространение альтернативного разрешения споров (англ. **Alternative Dispute Resolution**) в зарубежных странах привело к появлению различных способов осуществления данного процесса, путей и форм их реализации [35].

В международной практике для разрешения правовых споров и конфликтов применяются следующие виды процедур урегулирования спора: самими сторонами путем переговоров (*negotiation*); с помощью независимого посредника (*mediation, conciliation*); с помощью посредника-арбитра, который в случае не достижения соглашения уполномочен разрешить спор в порядке арбитража (*med-arb*); с участием руководителей предприятий, их юристов и третьего независимого лица, возглавляющего слушание дела (*mini-trial*) [36]. Кроме них, корпоративные споры разрешаются в арбитражных и коммерческих (третейских) судах.

Каждый из представленных способов имеет право на существование, обладает своими особенностями, достоинствами и недостатками, по-разному зарекомендовал себя в зависимости от специфики корпоративного спора.

Достоинствами для разрешения корпоративных споров арбитражными судами являются: гарантия реализации и защиты нарушенных прав, недостатками –



длительность судебного разбирательства; публичность; проблемы исполнительного производства; принятие решения не сводится к погашению конфликта; суд не выносит компромиссного решения; отсутствует принцип добровольности для одной из сторон.

Достоинствами третейского разбирательства являются: реализация принципа добровольности; конфиденциальность, недостатками – принятие решения не сводится к погашению конфликта; третейский суд не выносит компромиссного решения; возможны случаи длительности разрешения спора, проблемы исполнения принятого решения, расходы, связанные с разрешением спора ложатся на компанию.

Достоинствами медиации являются: правила процедуры определяются волей сторон, принятие решения направлено на погашение конфликта и укрепление деловых отношений в будущем; минимальный срок разрешения споров; сохранение принципов конфиденциальности и добровольности; автономия воли сторон; достижение компромиссного решения сторонами; незначительные расходы; добровольное исполнение медиативного соглашения. Недостаток сводятся к тому, что медиация применима только там, где субъекты корпоративного спора действительно хотят урегулировать возникшие разногласия во внесудебном порядке [37].

В западноевропейской цивилизации процедура АРС (альтернативного разрешения споров) играет чрезвычайно важную роль. По словам известного французского процессуалиста С. Гиншара, рост количества гражданско-правовых судебных споров и неспособность судов справиться с наплывом большого количества исков привела французского законодателя к необходимости создания упрощенных производств их разрешения с целью сокращения количества судебных исков посредством разрешения споров альтернативными способами [38]

В Европе процедура судебного примирения является одним из эффективных способов разрешения споров. Однако на сегодня развитие АРС связано как с недостатками традиционной судебной системы, так и с реальностью альтернатив, предоставляемых гражданам внедрением процедуры судебного примирения.

Согласно ст. 279 ГПК Германии суд обязан содействовать поиску мирного урегулирования спора в течение всего разбирательства. Так же «в исковом заявлении необходимо указывать, что предъявлению иска предшествовала попытка урегулирования спора с помощью медиации» [39]. Некоторые государства учредили «специальную должность судьи или иного работника судебного аппарата, главной функцией которого является содействие примирению сторон (мировой судья в Италии, Греции и Испании, судебный примиритель во Франции)» [40]. Существуют страны, где примирительная процедура – обязательная стадия судебного разбирательства: в Финляндии – по всем гражданским делам; во Франции – в суде мелких исков и примирительном совете, в компетенцию которого входят споры из трудовых правоотношений, а также в семейном суде в делах о расторжении брака; в Бельгии – по трудовым спорам и спорам, связанным с сельскохозяйственной арендой.

Одним из эффективных способов решения корпоративных конфликтов в Европейском Союзе и в большинстве других государств является построение системы управления данным явлением. Эта система включает процессы диагностики, проектирования, внедрения и оценки эффективного метода управления конфликтами



причем, сосредоточившись на предотвращении и вмешательстве на ранних стадиях конфликта, данная система может не доводить организацию до судебных разбирательств. В фокусе внимания корпоративных конфликтов лежит такая стратегия, как медиация – переговоры на основе интересов, стоящих за позициями участников конфликта, в результате чего стороны пытаются совместно договориться о решении, которое удовлетворяет всех. В настоящее время европейские компании более удовлетворены процедурами альтернативного разрешения конфликтов (ADR) без судебного разбирательства, чем судебными процедурами [41].

Также часто используется согласительная процедура (conciliation), которая является добровольной, осуществляется при задействовании независимого посредника, в данной процедуре принимают участие стороны либо их представители. В ходе неё посредник делает определенные шаги по достижению соглашения между сторонами, чтобы избежать судебного разбирательства и представляет сторонам конкретные предложения об урегулировании их конфликта. Посредником в данном случае может выступать судья, но, если соглашение не будет достигнуто и дело будет передано в арбитраж или суд, он не сможет быть арбитром по этому делу. Самым актуальным способом урегулирования корпоративных конфликтов в настоящее время в странах Европейского Союза является проведение процедуры медиации.

В странах Европы нормативно-правовая база медиации сформировалась позже, чем в США, и объясняется как ростом количества судебных исков именно в этот период, так и развитием европейского законодательства. Так, например, первый Закон о медиации был принят в Австрии, в 2003 г., после чего профессия «медиатор» получила правовое закрепление. Однако, первые законодательные проекты, касающиеся медиации, возникли в Австрии в 1980-е-1990-е гг. В свою очередь в Словении Закон о медиации приняли лишь в 2008 г., а закон об альтернативных методах решения споров в судах в этой стране вступил в силу лишь в 2010 г. Наконец, в 2000-х гг., на уровне Европейского Союза, стали формироваться идеи о нормативно-правовом закреплении процедур медиации. Затем стали составляться проекты соответствующих нормативных актов [42].

Развитие медиации-посредничества по странам Европы везде идет по-разному. Например, в Соединенном Королевстве превалирует медиация-посредничество между потерпевшим и преступником. В Королевстве конституция не препятствует участию помимо сторон спора, но и сообщества. В Австрии, Германии, Франции программы медиации предусмотрены в уголовном законодательстве, где прокурор вправе направлять уголовные дела в организации по посредничеству между потерпевшим и преступником и результат встречи может стать прекращение расследования и освобождение от уголовной ответственности. Если говорить о Норвегии, то эта страна стремится объединить медиацию с судами [43].

В 2004 г. Европейская комиссия приняла Европейский кодекс медиаторов. В 2008 г. Европейский Парламент и Совет сформулировали и издали Директиву «О некоторых аспектах медиации в гражданских и коммерческих делах» (Directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commercial). На 32-м пленарном заседании Европейской комиссии по



эффективности правосудия (СЕРЕ) в 2019 году был принят Европейский справочник по законотворчеству о медиации [44], который описывает передовой опыт, используемый государствами-членами Совета Европы в этой области. Типовой закон UNCITRAL, включая версию 2002 года, и Конвенция Организации Объединенных Наций о международных мировых соглашениях, заключенных в результате медиации (Сингапурская конвенция о медиации) [45] повлияли на законы о медиации более чем в 30 странах, что свидетельствует о том, что это международно-признанные стандарты.

На сегодня вопросы медиации рассматриваются в трудах таких российских и зарубежных исследователей, как Д.Л. Давыденко, С.И. Калашникова С.И., Х.Бесемер, М. Пель, К. Ковач, Е.И. Носырева, А. Арутюнян, Н. Эндрюс, Абрамсон Гаральд И. [46].

В результате можно констатировать, что корпоративный конфликт, основанный на различиях в интересах противоборствующих сторон, способен нанести предприятию существенный вред, выражающийся как в прямых убытках, так и в утраченных возможностях. Дисфункциональный конфликт может задерживать и мешать общению, служить препятствием эффективному принятию решений и выступать в качестве преграды для стратегического планирования в корпорациях. И наоборот, конфликт задач или процессов может улучшить результаты решений, в результате обмена мнениями, которые ранее не рассматривались. Необходимо внедрение и использование новых инструментов корпоративного управления, многие из которых являются уникальными, либо тщательно разработанными международными правовыми инициативами. Самым эффективным способом превенции и урегулирования корпоративных конфликтов являются переговоры в виде медиации и желание всех сторон прийти к согласию, найти приемлемые решения.

Обсуждение

Конфликты учредителей проявляются в основном в форме подавления большинства, злоупотреблений со стороны меньшинства или тупиковых ситуаций между соучредителями. Этому способствует чрезмерный оптимизм, стратегическое поведение, доступность и репрезентативность. В международной практике корпоративного права, в зависимости от конкретной цели корпоративного управления, которую необходимо достичь, предприниматели используют различные договорные гарантии для эффективного предотвращения и разрешения вышеупомянутых конфликтов между учредителями. Часто юрисконсульты имитируют стандартизированные условия корпоративного устава, широко признанные и проверенные юридическим сообществом вместо того, чтобы вкладывать значительные усилия в разработку оптимальных индивидуальных договоренностей. Социальные и экономические издержки, связанные с ниже средним дизайном контрактов и контрактами, основанными на статус-кво, могут не приниматься во внимание должным образом. Таким образом, в большинстве случаев основными причинами корпоративных конфликтов является несовершенство правового механизма обеспечения прав субъектов корпоративных отношений и отсутствие надлежащей правовой культуры в сфере корпоративного управления.



Стратегическое разрешение споров и раннее вмешательство сокращают прямые и косвенные издержки конфликтов, преимуществом являются минимальные затраты, которые связаны с предотвращением и деэскалацией споров, по сравнению, например, с затратами на арбитраж и судебные разбирательства, и в этом контексте традиционный взгляд на контракты как на юридические документы или механизмы реактивного исполнения является слишком узким [47]. Правоведы подчеркивают, что контракты можно использовать и заранее, увеличивая шансы сторон на успех и предотвращая ненужные проблемы, применяя части так называемого упреждающего закона Европейского Союза. Такое действие также можно сформулировать как проактивное заключение контрактов или проактивное проектирование контрактов, причем хорошо продуманные процессы и документы могут предотвратить несогласованные ожидания и разочарования во избежание ненужных споров.

Одной из причин возникновения корпоративных конфликтов может быть оформление бизнеса не на конечного владельца, а на близкое окружение будь то родственники, знакомые одного из партнеров, в силу того, что могут возникать сложности, связанные с государственной службой, политикой, судебным или уголовным преследованием, «нежеланием быть на виду», невозможностью декларировать собственника, так как есть несоответствие требованиям регулятора и т. п. Ускорителем возникновения корпоративного конфликта в данном случае может быть ссора с выгодоприобретателем, развод, смерть номинального собственника и появляющиеся наследники, которые начинают верить, что бизнес принадлежит умершему, жадность, «тяжелые жизненные» обстоятельства номинального собственника [48]. Правоведы рекомендуют вводить в корпорациях должность, которая будет отвечать за благоприятный корпоративный климат. Корпоративный секретарь, к примеру, может разрешать такие конфликты на низком и среднем уровне управления, а комитет Совета директоров по конфликтам будет контролировать работу корпоративного секретаря, предотвращать и разрешать их на высоком уровне управления. Корпорация может использовать для разрешения конфликта вовлечение нейтральной стороны в корпоративные разногласия в виде организационного посредника или профессионального консультанта вне корпорации.

Основное различие между медиацией и судебным разбирательством заключается в том, что урегулирование посредством посредничества является добровольным соглашением между сторонами, которое также направлено на сохранение отношений, в отличие от судебного разбирательства, которое приводит к принятию обязательного решения, не зависящего от контроля сторон. Можно сказать, что посредничество в данном контексте выступает в роли альтернативного разрешения конфликтов, являясь добровольным и прозрачным досудебным разбирательством, при котором все стороны в полном объеме осуществляют контроль процедуры принятия решения и условия урегулирования [49]. Посредничество не означает одно и то же для всех вследствие того, что происходит сосредоточивание концепции посредничества на лице третьей стороны, его важной роли в содействии достижению соглашения в качестве специалиста по предмету спора, а также о задаче, которой эта беспристрастная третья



сторона должна побуждать стороны к переоценке своих позиций с большей точностью перед лицом конфликта, чтобы прийти к решению своими собственными средствами.

Количество судебных споров сократилось в разы. Обращаясь к статистическим данным на территории ЕС стоит отметить, что по вопросам, на которые приходится более 90 % всех споров в Италии (например, нарушение контракта, дополнительные договорные убытки, роспуск партнерства и т. п.), не было зафиксировано существенного уменьшения количества поступающих в суд дел с 2013 года. Однако также статистика показывает, что в настоящее время обращение за помощью по добровольному соглашению во время обязательного начального сеанса посредничества в Италии является единственной эффективной моделью, которая может обеспечить достаточное количество посредничества в течение двух или трех лет для данной категории споров. При этом обязательно должно быть наличие важных условий: соответствующие стороны спора должны присутствовать лично; сессию должен проводить опытный и хорошо обученный медиатор; заседание должно проводиться в короткие сроки, так как подача запроса и сбор данных должны быть минимальными, чтобы не считаться препятствием для доступа к правосудию; присутствующие стороны могут решить легко отказаться от процедуры без санкций или добровольно продолжить процесс; существенные санкции должны быть применены в случае отсутствия стороны во время последующего судебного разбирательства [50].

В 2018 году в областные суды Германии было подано более 338 тысяч гражданских исков, причем немецкий арбитражный институт зарегистрировал 116 корпоративных арбитражных разбирательств и два процесса соответствующего посредничества в том же году. Причиной послужил тот факт, что в Германии конфликты компаний редко требуют решения суда вследствие того, что им нужны решения, которые можно оформить по-разному. Если существует серьезная и подлинная политическая заинтересованность в изменении культуры разрешения конфликтов в компаниях, должно произойти следующее: правовая политика должна оценивать законодательную и иную политику других стран, которые явно создали стимулы для урегулирования юридических споров в первую очередь во внесудебном порядке. Правовая политика должна проявлять свои краски: либо она реформирует культуру разрешения споров компаний посредством своих собственных действий и создания поведенческих стимулов для третьих сторон, потому что это приносит пользу сторонам спора; или она сохраняет существующую культуру разрешения споров, потому что это приносит пользу юристам; ассоциации медиаторов должны участвовать, но не доминировать, экспертное заключение, вынесение судебного решения и мини-судебное разбирательство играют равную роль и одинаково актуальны и полезны для компаний; юристы должны быть обязаны по закону всесторонне информировать своих клиентов о медиации и других процедурах внесудебного разрешения споров, информировать их о соответствующих преимуществах и недостатках в конкретном случае, а также консультировать и представлять их с процессуальной компетенцией при выборе и реализации этих внесудебных процедур, причем законодательная норма в этом отношении также



устранила бы спор относительно того, существует ли обязанность юриста консультировать по процедурным альтернативам [51].

Использование медиации на досудебных стадиях может способствовать экономии бюджетных средств, вследствие этого необходимо ввести статистическую отчетность для органов досудебного расследования относительно количества дел, прекращенных при помощи медиации, условно отнеся эти дела к категории «раскрытых» дел, принимая во внимание тот факт, что обвиняемый признает свою вину, возмещая потерпевшему ущерб и заглаживая причиненный вред [52]. Можно ввести специализированные советы по аттестации при центрах медиации, либо при Министерствах Юстиции, закрепить за Министерством Юстиции обязанности ведения реестра медиаторов, а также выпуска соответствующих публикаций на официальном сайте министерства, что даст возможность улучшить деятельность медиаторов и будет способствовать повышению уровня доверия к институту медиации. Ряд ученых приходит к выводу, что основными проблемами развития медиации на сегодняшний день являются недостаточный уровень пропаганды медиативной деятельности в средствах массовой информации (телевидение, газеты, социальные сети), небольшое количество профессиональных медиаторов, отдаленность их местонахождения от судов первой инстанции, расположенных в районных центрах, отсутствие базовой подготовки непрофессиональных медиаторов на местах, что может повлечь неправильное применение действующего гражданского законодательства при заключении соглашения, завышенные ставки за услуги медиатора.

В результате проведенного обсуждения можно сделать вывод о том, что предложенные правовые механизмы, способствующие развитию современного управления в корпорациях, могут оказать помощь в создании более эффективной среды для разрешения и недопущения корпоративных конфликтов. Поступательное движение в данном направлении способно обеспечить ясность «правил игры» для учредителей, что станет фундаментом дальнейшего развития бизнеса.

Выводы

Появление корпораций, процессы их укрупнения и уменьшения приводят к различным видам корпоративных конфликтов между миноритарными и мажоритарными акционерами, единоличными и коллегиальными органами управления и учредителями, а также в пределах управленческой конструкции. Распределение долей в пропорции 50 к 50, неправильная оценка вклада, необоснованность ожиданий, несоответствие ожидаемой и полученной прибыли, недостаточный профессионализм при составлении соглашений и контрактов, низкий уровень личных ценностей, доверия – данные факторы необходимо учитывать в качестве базиса возникновения корпоративных конфликтов в процессе их превенции.

В процессе исследования установлено, что преимуществами судебного порядка разрешения корпоративного конфликта являются следующие: 1) рассмотрение конфликта осуществляет независимый орган, который по своему назначению и положению должен быть заинтересован в исходе дела; 2) четко разработана процедура установления и проверки фактических обстоятельств и принятия решений; 3) обязательность принятых решений для выполнения как сторонами конфликта, так и



другими лицами. В рамках внесудебной формы защиты субъективных прав и / или интересов участников корпоративных правоотношений следует выделять порядок защиты прав самостоятельными действиями уполномоченным лицом и согласительный порядок защиты.

В настоящее время европейские компании более удовлетворены процедурами альтернативного разрешения конфликтов (АРС) без судебного разбирательства, причем самым актуальным способом урегулирования корпоративных конфликтов в настоящее время в странах Европейского Союза является проведение процедуры медиации, которая варьируется от частично принудительной до добровольной. Для европейских государств, несмотря на довольно невысокий процент рассмотрения корпоративных споров с помощью медиации, обращение за помощью по добровольному соглашению во время обязательного начального сеанса посредничества является единственной эффективной моделью, причем упор должен быть на развитие корпоративной культуры.

По нашему мнению, медиация, как компонент примирительных процедур, может быть признана одним из лучших способов урегулирования корпоративного конфликта при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения. Также, на стадии упреждения корпоративных конфликтов необходимо внедрять проактивное заключение контрактов, не использовать оформление корпорации на близкое окружение владельца, следует вводить в компаниях должность, которая будет отвечать за благоприятный корпоративный климат, должен быть сформирован информационно-аналитический отдел.

В результате проведенного анализа доктринальных подходов нашли свое обоснование позиции ученых по внедрению советов по аттестации медиации, ведению реестра медиаторов, выпуску соответствующих публикаций, закрепив данные полномочия за правительственными организациями. Также правоведами рекомендуется ввести статистическую отчетность для органов досудебного расследования относительно количества дел, прекращенных при помощи медиации, проводить дальнейшую политику по пропаганде примирительных процедур, делая акцент на совершенствовании процедуры медиации. Приведенные в статье базисные перспективы дальнейшей правоприменительной практики станут базисом для последующего научного поиска.

References:

1. Киреева Ж.Б., Захарова Г.С. Проблемные аспекты корпоративных споров. Юрист-Правоведъ, 2019, №3. 209 с.
2. Основы психологии и педагогики: практикум для студентов всех специальностей и всех форм обучения / И. Г. Шупейко, А. Ю. Борбот, Е. М. Доморацкая, Д. А. Пархоменко — Минск: БГУИР, 2008.
3. Козер Л. А. Функции социального конфликта. М., 2000.



4. Рудь П.В. К вопросу об определении нормативных и доктринальных подходов к пониманию категории «Корпоративный конфликт». Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №5/2022. 4449 с.
5. Чеботарь Ю. М. Корпоративное управление: моногр. М.: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2017. 136 с.
6. Айсаутов Б. Корпоративные конфликты: превенция и урегулирование в контексте правоприменительной практики Республики Казахстан и Европейского Союза. Образование и право №9, 2021. 468 с.
7. Фирсенко Д.В. Корпоративный конфликт. Предупреждение и разрешение в Российской Федерации, в Республике Казахстан // Издательские решения. – 2020. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://litportal.ru/avtory/dmitriyvasilevich-firsenko/kniga-korporativnyy-konflikt-preduprezhdenie-i-razreshenie-v-rossiyskoy-federacii-v-respublike-kazahstan-1172787.html>
8. Verma D., Banwari A., Pande N. Online Dispute Resolution // Digital Communication Management. Beatriz Peña-Acuña. – 2018. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.intechopen.com/chapters/61440>
9. Нефедова К.В. Понятие и сущность корпоративного иска // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – № 4(359). – С. 66-70.
10. Распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04.2002 г. № 421/р «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения» // Консультант Плюс.
11. Намдан С.С., Мельникова Т.Н. К вопросу о понятии корпоративного конфликта. Вестник Социальные и гуманитарные науки. 2016/1. 110 с.
12. Дедов, Д. И. Конфликт интересов / Д. И. Дедов. – М., 2004. – 133 с.
13. Никологорская, Е. И. Корпоративное право / Е. И. Никологорская. – М., 2005. – 890 с.
14. Макарова, Н. П. Урегулирование корпоративных конфликтов в акционерных правоотношениях / Н. П. Макарова, Е. И. Никологорская // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2007. – № 7. – С. 11.
15. Ефименко, Е. Н., Лаптев, В. А. Корпоративные конфликты (споры): учебно-практическое пособие. М.: Проспект. 2014. С. 56.
16. Кирилловых, А. А. Корпоративное право. Курс лекций. М.: «Юстицинформ», 2009
17. Ломакин, Д. В. Корпоративные правоотношения: общая теория и практика ее применения в хозяйственных обществах / Д. В. Ломакин. – М., 2008. – 208 с.
18. Суворов, Н. С. О юридических лицах по римскому праву / Н. С. Суворов. – М., 2000. – С. 16.
19. Козлова, Н. В. Понятие и сущность юридического лица. Очерк истории и теории / Н. В. Козлова. – М., 2011. – 450 с.
20. Шейн Е.В. Понятие и содержание корпоративного конфликта. Вестник магистратуры. 2022. № 5-2 (128). 22 с.
21. Осипенко О. В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. М., 2007.
22. Мирошниченко А. Атака на акционерные общества // URL: <https://www.vegaslex.ru>.
23. Андреев В. К., Лаптев В. А. Корпоративное право современной России: монография. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2017.



24. Дanelьян А. А. Корпорация и корпоративные конфликты. М., 2007.
25. Зайнуллин С.Б. Методологические проблемы разрешения корпоративных конфликтов // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/139EVN216.pdf>
26. Аболонин Г.О. Новые иски // ЭЖ Юрист. 2006. № 11. С 19.
27. Фроловский Н.Г. Понятие корпоративного спора // Законы России: опыт, анализ, практика. 2010. №6. С. 45.
28. Лебедев М.А., Прокудина Р.О., Шпаковский Д.Я. Проблемные вопросы разграничения дефиниций понятия корпоративного конфликта и корпоративного спора. Закон и право. 01-2021. С. 194.
29. Осокин А.В., Шульгина В.А. Правовые механизмы предотвращения и разрешения корпоративных споров. Вопросы Российской юстиции, Выпуск №21. С 223.
30. Шиткина И.С. Научно-практический комментарий к Федеральному закону «Об обществах с ограниченной ответственностью»: в 2 томах. Т. 1. МГУ им. М.В. Ломоносова. М.: Статут, 2021. С 23.
31. Зайцева Л. Правовой статус наблюдательного совета в управлении акционерным обществом в ФРГ // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. № 3. 2021.
32. Определение Верховного Суда РФ от 01.02.2021 № 305-ЭС20-22540 по делу № А40-219402/2019 // СПС «КонсультантПлюс».
33. Глухов Е.В. Корпоративный договор: подготовка и согласование при создании совместного предприятия. М.: М-Логос, 2017. С 28-29.
34. Шиткина И.С. Решение корпоративных споров в уголовных делах // Закон. № 11. 2020. С 45-62.
35. Худойкина Т.В., Садомская Д.В. Применение альтернативного разрешения правовых споров и конфликтов в странах различных правовых семей. Мир науки и образования. 2018. №3(15).
36. Кузьмина М. Н. Юридический конфликт: теория и практика разрешения. – М.: Юрлитинформ, 2008. С. 51-53.
37. Панасюк Е.В. Отличия медиации от иных способов разрешения корпоративных споров. Законность и правопорядок в современном обществе. С 35.
38. Serge Guinchard, Droit processuel, 9e ed. Dalloz, 2017, 1516 p.
39. Дендорфер Р. Медиация в Германии: структура, особенности и современное состояние // Коммерческая медиация: сб. ст. / под ред. С. К. Загайновой, В. О. Оболонина. – М.: Инфотопик Медиа, 2012. С. 14-27.
40. Давыденко Д. Л. Примириительные процедуры в европейской правовой традиции. – М.: Инфотропик Медиа, 2013. С. 176.
41. Айсаутов Б. Корпоративные конфликты: превенция и урегулирование в контексте правоприменительной практики Республики Казахстан и Европейского Союза. Образование и право №9, 2021. 472 с.
42. Макаренко Н.Н. Цели создания процедур досудебного применения в континентальном и англосаксонском праве. Право и политика. 2018-9.



43. Жевоченко У.В., Федоренко Н.В, Правоприменение медиации в Европе. Столыпинский вестник № 7/2022. С 3564.
44. European Handbook for Mediation Lawmaking. – Strasbourg: The 32th plenary meeting of the CEPEJ, 2019. [Электронный ресурс] – <https://rm.coe.int/cepej-2019-9-enhandbook/168094ef3c>
45. United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation. – 2019. [Электронный ресурс] https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/EN/Texts/UNCITRAL/Arbitration/mediation_convention_v1900316_eng.pdf
46. Макаренко Н.Н. Цели создания процедур досудебного применения в континентальном и англосаксонском праве. Право и политика. 2018-9. С 31.
47. Nietanen-Kunwald P., Haapio H. Effective dispute prevention and resolution through proactive contract design // Journal of Strategic Contracting and Negotiation. – 2021. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/20555636211016878>
48. Moolchandani R., Kar S. Family control, agency conflicts, corporate cash holdings and firm value // International Journal of Emerging Markets. – 2021. – 24. [Электронный ресурс] - <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOEM-07-2020-0828/full/html>
49. Абиев Ю.М., Шерязданова Е.Р., Бюлегенова Б.Б., Рыстина И.С., Габдулина Б.А. Медиация в мультикультурном обществе Казахстана: традиции и современность // Utopía y Praxis Latinoamericana. – 2020. – № 25. – С. 14-22.
50. D’urso L. Italy’s “Required initial mediation session”: Bridging the gap between mandatory and voluntary mediation // Alternatives. – 2018. – Vol. 36, No. 4. – P. 56-58.
51. Steinbrecher A. Why commercial mediation does not take place in Germany and how this could change // WAGNER Arbitration. – 2020. [Электронный ресурс] - <https://wagner-arbitration.com/journal/why-commercial-mediation-does-not-take-place-in-germany-and-how-this-could-change/>
52. Дячук М.И. Проблемы и перспективы развития медиации в Республике Казахстан // Юридична наука. – 2016. – № 4(58). – С. 164-183.