АКТУАЛЬНОСТЬ, НАПРАВЛЕНИЯ И МЕХАНИЗМЫ ИНТЕГРАЦИИ МЕДИАЦИИ В СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Островский А. Н.

кандидат медицинских наук, доцент, доцент кафедры юридической психологии и права, Московский государственный психолого-педагогический университет (Россия), доцент кафедры менеджмента и административного управления, Российский государственный социальный университет (Россия), 129226, Россия, г. Москва, ул. Вильгельма Пика, д. 4, стр.1, ostrovskiian@rgsu.net

Свентицкене Л. В.

эксперт Центра медиации и общественного взаимодействия, Российский государственный социальный университет (Россия), 129226, Россия, г. Москва, ул. Вильгельма Пика, дом 4, стр.1, 66, lorets@mail.ru

УДК 658.5
ББК 65.291.21

Цель. Обоснование актуальности, направлений и механизмов интеграции принципов досудебного разрешения конфликтов (медиации) в систему корпоративного управления российских компаний.

Методы. Исследование базируется на анализе литературных источников по соответствующей тематике; данных пилотного социологического исследования (опроса) и тестирования руководителей российский компаний; на эмпирическом опыте деятельности авторов статьи в сфере корпоративного управления и интеграции медиации в социально значимые отрасли.

Результаты и практическая значимость. Выявлена потребность коллегиальных органов управления российских компаний в инновационных механизмах профилактики и разрешения споров (конфликтов); спрос членов коллегиальных органов на приобретение компетенций в области разрешения конфликтов (медиации). Разработаны концептуальные ориентиры для формирования соответствующих образовательных программ по обучению медиации с учетом специфики системы корпоративного управления. Обоснованы направления и механизмы интеграции медиации в систему корпоративного управления российских компаний, включая предложения по внесению соответствующих регламентирующих положений во внутрикорпоративные нормативные документы.

Научная новизна. Впервые сформулированы детализированные предложения по созданию системы профилактики и разрешения конфликтов внутри коллегиальных органов управления на основе принципов медиации с обоснованием соответствующих образовательных программ и предложений по внесению изменений во внутрикорпоративные нормативные документы.

Ключевые слова: система корпоративного управления, коллегиальные органы управления, споры, конфликты, медиация.

© Островский А. Н., Свентицкене Л. В., 2018

RELEVANCE, DIRECTIONS AND MECHANISMS FOR INTEGRATING MEDIATION INTO THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM OF RUSSIAN COMPANIES

Ostrovskii A. N.

Candidate of Medical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Legal Psychology and Law, Moscow State Psychological and Pedagogical University (Russia), Associate Professor of the Department of Management and Administrative Management, Russian State Social University (Russia), 129226, Russia, Moscow, Wilhelm Pick str., build. 4, p. 1, ostrovskiian@rgsu.net

Sventitskene L. V.

Expert of the Center for Mediation and Social Interaction, Russian State Social University (Russia), 129226, Russia, Moscow, Wilhelm Pick str., build. 4, p. 1, lorets@mail.ru

Purpose. Justification of the relevance, directions and mechanisms for integrating the principles of pre-trial conflict resolution (mediation) into the corporate governance system of Russian companies.

Methods. The study is based on the analysis of literary sources on relevant topics; data from a pilot sociological survey (survey) and testing of managers of Russian companies; on the empirical experience of the authors of the article in the field of corporate governance and the integration of mediation into socially significant sectors.

Results and practical significance. The need of collegial governing bodies of Russian companies for innovative mechanisms for the prevention and resolution of disputes (conflicts) has been identified; the demand of members of collegial bodies for the acquisition of competences in the field of conflict resolution (mediation). Conceptual guidelines have been developed for the formation of appropriate educational programs on mediation training, taking into account the specifics of the corporate management system. The directions and mechanisms for the integration of mediation into the corporate governance system of Russian companies, including proposals for the introduction of relevant regulatory provisions in corporate regulations, are substantiated**.**

Scientific novelty. For the first time, detailed proposals were formulated for creating a system for preventing and resolving conflicts within collegial governing bodies based on the principles of mediation with the rationale for relevant educational programs and proposals for introducing changes to internal corporate regulatory documents.

Key words: corporate governance system, collegiate management bodies, disputes, conflicts, mediation.

Современные корпорации являются неотъемлемой частью общества и стабильность их функционирования во многом выступает гарантом общественного благополучия. При этом достижение эффективности деятельности компаний обеспечивается путем консолидации опыта и усилий высших руководителей, объединяемых в органах корпоративного управления, ответственных за «определение стратегических целей деятельности», «создание стимулов трудовой деятельности, достижение балансов интересов участников, обеспечение соблюдение законодательства» [1, С. 2]. В тоже время проблема повышения эффективности работы членов органов управления компанией в наше время стала одной из центральных тем в экономической и управленческой литературе [2, С. 3]. В условиях традиционных для бизнеса рисков – экономических, социальных, экологических, технологических, региональных и международных – принятие совместных решений группой лидеров зачастую сопряжено с противоречием во мнениях и позициях. В свою очередь, разногласия затрудняют и часто тормозят работу коллегиальных органов, а также негативно отражаются на бизнесе, особенно в периоды глобальных кризисов, когда важно выбрать наилучший посткризисный путь развития компании. Как известно, конфликты топ-менеджеров часто проходят с предъявлением личных обвинений, а судебные споры в корпорациях – со значительными судебными издержками, снижением производительности и инвестиционной привлекательности бизнеса. Именно поэтому своевременное разрешение разногласий, ведущих к серьезным спорам, является неотъемлемой частью управленческой деятельности современной компании.

Особенности формирования и разрешения корпоративных конфликтов уже давно вызывают интерес экспертного сообщества во всем мире. В России видам и формам корпоративных конфликтов в отечественных компаниях посвящены работы И. В. Березинца [3], Д. Л. Давыденко [4], А. Ю. Жданова [5], Е. А. Ивановой [6], В. А. Лаптева [7, 8], Л. Н. Левановой [9], М. А. Мазо [10], С. Д. Могилевского [11], О. В. Осипенко [12, 13], Т. Н. Персиковой [14], Д. И. Степанова [15] и А. Е. Шаститко [16].

Однако, как выделил в своей работе В. А. Лаптев, в условиях недостаточной систематизации самих конфликтов корпоративного управления «юридическая практика, так или иначе, вынуждает использовать, а также постоянно придумывать новые способы защиты корпоративных прав собственника бизнеса либо органов управления организации от корпоративных конфликтов» [17, с. 270]. Важно ли действительно понимать причину происхождения конфликта, чтобы решить: какой механизм разрешения корпоративного конфликта наиболее действенный в определенной ситуации? Ответить на это вопрос можно цитатой Ц. А. Шамликашвили, что «корпоративное управление – это заведомо конфликтная среда, сотканная из разногласий, противоречий, конфликтов интересов, и здесь особенно важно уметь работать в потенциально конфликтных ситуациях, а так же уметь урегулировать споры и предотвращать их» [18, С. 25].

Существующими на настоящий момент механизмами предупреждения конфликтов в корпоративном управлении являются: воздержание при голосовании при заинтересованности в сделке; определение существенных вопросов и контроль принятия по ним решений через консолидированное или дифференцированное голосование; своевременные заявления руководителей о наличии корпоративного интереса и, конечно, разумность и добросовестность руководителей при рассмотрении вопросов и принятия по ним решений.

В случае если корпоративный конфликт все же возник, казалось бы, такой механизм как переговоры был бы более выигрышным для компаний с точки зрения конфиденциальности и сохранения деловой репутации, однако, чаще всего в подобных ситуациях все еще используется судебная защита. При разрешении споров в судах аргументы адвокатов конфликтующих сторон, заявляющих свои позиции на основе правоприменения, зачастую лишают своих доверителей важной среды сотрудничества, что приводит к тому, что участники спора начинают опираться в большей степени на юристов и их позиции, чем на здравый смысл и партнерские доверительные отношения, важные для бизнеса. Можно сказать, что с учетом законодательного соблюдения норм права исключается сама идеология сотрудничества и доверия для решения корпоративного спора или урегулирования корпоративного конфликта.

Несмотря на то, что конфликтная среда в органах управления отнимает много ценного бизнес-времени и усилий руководителей, необходимо отметить, что и отсутствие напряжения в коллегиальных органах компании при принятии решений также стоит оценивать как нежелательное явление. Функциональное и психоэмоциональное напряжение в группе может рассматриваться не как негативный фактор, требующий предупреждения, а как признак улучшения группового сотрудничества. В таких случаях «конфликт может иметь не только негативный – разрушительный, но также и позитивный – созидательный эффект (когда после урегулирования конфликта возможно продолжение деятельности, как правило, на качественно ином уровне, с учетом сложившегося опыта совместного преодоления сложной ситуации, когда усилия были направлены не на борьбу друг с другом, а на поиск взаимоудовлетворяющего решения по преодолению общей проблемы)» [18, С. 25].

Необходимо отметить, что повышенная конфликтогенность и необходимость совместного поиска решений в системе корпоративного управления диктует необходимость внедрения инновационных механизмов управления конфликтами, базирующихся на взаимодействии и согласовании позиций руководителей в управлении бизнесом на основе общности интересов.

Таковой «стратагемой корпоративного взаимодействия», основанной на сотрудничестве, и выводящей реалии бизнеса, нужды сторон и экспертные мнения на передний план, где понимание общности задач, целей и интересов начинает доминировать над властью юристов в оговоренном законом формате, является процедура медиации, как способ урегулирования конфликтов и разрешения споров при содействии медиатора (независимого посредника) на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения. Учитывая специфику данной процедуры, в системе корпоративного управления она выступает одновременно как процессуальным механизмом урегулирования конфликта, так и технологией модерации переговоров между его сторонами.

Необходимо признать, что сама идея внедрения медиации в систему корпоративного управления не является новацией. Еще до вступления в силу Закона Российской Федерации «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 №193-ФЗ [19], в 2006 году М. В. Гвоздарева рассматривала в рамках своего диссертационного исследования посредничество в разрешении корпоративных конфликтов, в том числе и конфликтов в органах управления [20]. Позже, в 2012 году, Е. А. Иванова исследовала применение посредничества в корпоративном управлении промышленностью России [6]. Анализ лучших практик урегулирования корпоративных конфликтов в российских компаниях представлен в работе В. С. Диденко [21]. Необходимость обучения медиации менеджеров, теоретические и практические проблемы использования медиации в корпоративных конфликтах рассматривались А. В. Азарновой [22], Л. Ю. Акимовым [23], Т. Ю. Базаровым [24], Н. И. Гайденко-Шер [25], Д. Л. Давыденко [4], Е. А. Добролюбовой [26], В. И. Коротенко [27], С. А. Погребской [28], Ц. А. Шамликашвили [18, 29–30].

Между тем, как показывает авторский эмпирический опыт, в настоящий момент редкая российская корпорация готова доверить разрешение спора третьему нейтральному лицу (медиатору), но каждая готова решить спор при помощи третьего властного лица (судьи). Данный факт свидетельствует о необходимости системной работы по популяризации медиации в корпорациях прежде всего среди топ-менеджеров и формированию культуры комплексной интеграции медиации в работе российских компаний.

Все вышеперечисленное явилось предпосылкой для исследования медиации как способа разрешения конфликтов в корпоративном управлении в Российской Федерации, обосновывающего необходимость и целесообразность внедрения медиации в данную профессиональную среду. Задачами исследования стали: оценка роли конфликтов в системе корпоративного управления и отношения к медиации как возможному способу их разрешения членами коллегиальных органов управления ряда крупных российских компаний; выявление стратегий поведения в конфликтах членов органов корпоративного управления, как критерия, обосновывающего возможность применения эффективных инновационных способов разрешения споров; обоснование направлений интеграции медиации в систему управления российских компаний.

В рамках указанного исследования в 2017 году был проведен пилотный социологический опрос руководителей, членов советов директоров, правлений (дирекций, директората), акционеров/участников и корпоративных секретарей семи крупных российских компаний с использованием специально разработанной анкеты, предполагавшей как открытые, так и закрытые вопросы. В опросе участвовали 35 респондентов, среди которых женщины составили 43 %, мужчины – 57 %; лица в возрасте от 30 до 40 лет – 38 %; от 40 до 50 – 26 %; от 50 до 77 лет – 25 %. Большинство (60 %) участников опроса имели опыт работы в органах управления более 5 лет, что свидетельствует об их достаточном опыте для того, чтобы выносить обоснованные суждения по тематике опроса. Причиной небольшого объема выборки явилась специфика предмета исследования, обусловленная информационной закрытостью отечественных компаний и, зачастую, отказом топ-менеджеров говорить о столь специфической проблематике как конфликты в коллегиальных органах управления.

В ходе исследования было определено, что 80 % опрошенных имели опыт наблюдения или участия в конфликте коллегиальных органов управления; 60 % респондентов сообщили о том, что такие конфликты удается урегулировать крайне редко; 13 % участников опроса имели опыт участия в конфликтах в системе корпоративного управления, которые удавалось разрешить конструктивно

По мнению респондентов, причинами возникновения конфликтов в органах управления корпорации чаще всего являются: финансовые, структурные или процедурные вопросы управления корпорацией (47 %); вопросы оценки рисков и формирования стратегии компании (33 %); общие вопросы стратегии ведения бизнеса (27 %); различия в оценке результатов проверок (10 %); вопросы состава органов управления и высшего руководства (7 %).

Более 84 % участников опроса отметили, что конфликты в органах управления, безусловно, увеличивают продолжительность заседания коллегиального органа, негативно влияют на бизнес компании (80 %); негативно влияют на репутацию компании (63 %). Около 50 % респондентов констатировали влияние конфликтов на свою профессиональную деятельность в компании. О наличии стратегии «не замечать конфликты» сообщили 30 % опрошенных.

Респонденты выделили три основные группы разногласий, возникающих в системе корпоративного управления, среди которых, по их мнению, наиболее распространены: конфликты между членами одного органа управления (53 %); конфликты между членами различных органов управления (межгрупповые конфликты) (37 %); конфликты между руководителем и членом органа управления (13 %). В каждой из обозначенных групп респондентами были выделены наиболее частые причины, приводящие к конфликтам. В частности, в качестве основных причин конфликтов внутри органа управления респондентами были названы: «отсутствие взаимопонимания по профессиональным вопросам, расхождение взглядов на ведение бизнеса» (40 %); «межличностные отношения членов органа управления между собой» (23 %). Наиболее частыми причинами межгрупповых конфликтов, по мнению опрошенных, явились «отсутствие взаимодействия» (40 %); «расхождение взглядов на ведение бизнеса» (40 %), а также «нарушение процедурных вопросов» (27 %). В качестве причин конфликтов, возникающих между руководителем и членами органов управления, были указаны «неподготовленность члена органа управления» (30 %); «негативное отношение одного из членов органа управления к теме заседания или к руководителю коллегиального органа» (23 %).

Исследование показало, что в случае, если конфликт в ходе работы коллегиального органа уже произошел, 60 % респондентов пытаются прийти к согласию совместно с другими его участниками, опираясь на свой имеющийся опыт поведения в конфликтной ситуации. При этом, в качестве наиболее важных личностных качеств, способствующих эффективному взаимодействию, были названы: наличие «профессионализма в своей области» (57 %); «авторитета» (43 %); «справедливости» (10 %); «отсутствие личных интересов» (10 %). Респонденты отметили, что наиболее конфликтными чаще всего являются: «импульсивные и эмоциональные люди» (60 %); «менее профессиональные люди» (27 %); «люди с высоким должностным статусом» (17 %).

В качестве наиболее приемлемых методов разрешения конфликтов в коллегиальных органах опрошенные руководители назвали: «совместный поиск решения (внутренние переговоры)» (73 %); «привлечение третьей нейтральной стороны» (20 %); «использование своих властных полномочий для принуждения других» (17 %); «уклонение от конфликта и/или ожидание, пока он сам пройдет» (7 %); «обращение к внешнему переговорщику для разрешения конфликтной ситуации» (3 %). На вопрос о готовности доверить разрешение случившегося конфликта независимому нейтральному человеку – медиатору – 43 % опрошенных затруднились дать ответ. В то же время в обращении к медиатору видят перспективу 33 % респондентов.

В ходе опроса респонденты признались в нехватке знаний и практики работы с конфликтом (40 %); умения вести переговоры в спорной ситуации (40 %); знаний о личностных и индивидуальных качествах сторон конфликта (23 %).

При оценке потребности в получении знаний о принципах разрешения конфликтов 44 % опрошен-

ных изъявили желание приобрести навыки медиации для использования их в своей профессиональной деятельности в качестве членов коллегиальных органов управления. Около 40 % респондентов пожелали обрести навыки ведения переговоров во время возникшего конфликта; более 27 % – навыки взаимодействия с эмоциональными личностями; 7 % – усилить свои знания в области разрешения конфликтов при наличии межкультурных барьеров. Свои потребности участники опроса прокомментировали следующим образом: «…Иногда людям просто не хватает времени в обычном графике, чтобы сосредоточиться на какой-то тематике, а тренинг по медиации – это возможность»; «…хотелось бы узнать как бывает и как можно; предложить специфичные знания о приёмах, подходах и правилах, как следует, рекомендуется, целесообразно делать и говорить, а что часто даже важнее, как НЕ следует…; «…людям не хватает правды, руководитель пришёл на тренинг и у него много сомнений и вопросов, и он практик, а тут выступает (так бывает) экс-практик или вообще теоретик, или консультант (которые как известно, ни за что никогда не отвечают, а только дают советы и консультации»; «…даже если мы уже опытные руководители, и не первый раз постигаем тернии знаний по корпоративным конфликтам, всё равно хочется понять «систему»; «….Подавляющее большинство гуру менеджмента, подавая слушателям какое-нибудь сокровенное знание о том, как надо и как не надо, ведут себя как классический «salesman» – продают и навязывают соответствующий предмет тренинга, лекции, мастер-класса, даже целой теории – почти как исключительный, незаменимый, уникальный, единственный и т.п. Когда продавец навязывает тебе товар как идеальный, возникает естественное отторжение, сомнение и недоверие. Когда тебе предлагают реальный инструмент, и посвящают во все нюансы – как им пользоваться, где неприменим, где не поможет – это располагает и к автору, и к его товару…»; «….лучше, понимая реальную объективную картину, совместно с автором и другими слушателями поработать над тем, как с этим быть и жить, чем с упоением погружаться в какое-то знание или навык, как в панацею, в реалиях не являющуюся реалистичной»; «…хочется больше следить за собой – как я создаю (или не создаю) среду и атмосферу для конфликтов, как я превентивно снижаю риски их возникновения, как мне удаётся или не удаётся их решать и т.д. и т.п.», «…кстати, ведь очень многие (скорее большинство) считают, что в конфликтах виноваты не они, а другие. И даже если руководитель пришёл на тренинг «Как управлять конфликтом», то скорее нужно честно обратить внимание, что в первую очередь в конфликте посмотри на себя и на свою роль, а можно ли было объективно избежать и честно, если конечно сможешь, ответь на эти вопросы».

На втором этапе исследования с целью анализа стилей поведения в конфликте членов коллегиальных органов управления нами был разработан опросник, базирующийся на опроснике Kenneth Thomas для оценки стилей конфликтного менеджмента [31]. Так, в ходе проведенного нами пилотного тестирования 35 членов коллегиальных органов управления российских компаний было выявлено, что 68 % респондентов разрешают споры в стиле сотрудничества, 26 % – в стиле компромисса; 6 % – в стиле конкуренции, и никто из участников опроса не уклоняется от разрешения конфликтной ситуации. При этом с точки зрения применимости реализации конструктивных подходов к урегулированию конфликта наиболее предпочтительными стилями корпоративного управления будут являться именно «сотрудничество» и «компромисс». Необходимо отметить, что «сотрудничество» является также и наиболее сложным стилем поведения в конфликте, формирующимся под влиянием семьи, раскрывающимся во взрослой жизни, влияющим на эффективность личной и социальной деятельности, но при этом навыки которого могут приобретаться при дополнительном обучении. В тоже время атмосфера сотрудничества в органах управления возможна только в зрелой компании на стадии ее расцвета, когда создана развитая система корпоративного управления, члены которой имеют четкое разграничение полномочий и гибкость в процедурах и принимаемых решениях. Наличие климата взаимного доверия и уважения уменьшает количество разрушительных конфликтов и повышает число конструктивных дискуссий. Для коллегиального органа стиль сотрудничества позволяет разрешать конфликты на основе передовой практики корпоративного управления, а именно когда руководители открыто и свободно обмениваются информацией, обсуждают и ведут дебаты о стратегических решениях в лучших интересах компании.

Существующая практика урегулирования конфликтов большинством респондентов в стилистике сотрудничества свидетельствует о возможности применимости таких подходов к конфликтным ситуациям в коллегиальных органах, которые, по сути, являются ценностной основой медиативных технологий.

Принимая во внимание то, что конфликты и разногласия в органах управления являются неизбежным и даже, зачастую, желательным аспектом управления, умение направлять их в конструктивное русло становится важным управленческим навыком [32, с. 35]. Представленные результаты исследования вкупе с осознанной потребностью топ-менеджеров компаний в повышении своей компетентности в области эффективных способов разрешения конфликтов могут свидетельствовать о необходимости формирования соответствующих навыков, в первую очередь, посредством

реализации специализированных коммерчески-ориентированных образовательных программ. Подобная образовательная деятельность должна стать первым обязательным и неотъемлемым этапом системной интеграции медиации в систему корпоративного управления. Основными аспектами, которые могут быть раскрыты в такой образовательной программе, по нашему мнению, являются:

- понятие системы корпоративного управления и ее принципов;
- понятие медиации и ее принципов;
- определение медиабельности конфликтов в корпорации;
- обозначение основных сложностей при конфликте в коллегиальных органах;
- знакомство с инструментами медиации;
- практика использования инструментов медиации;
- плюсы и минусы коммуникативных и медиативных техник разрешения конфликтов.

Результатом соответствующего обучения должно стать формирование представление о медиации и ее принципах; в каких спорах можно и нужно приглашать профессиональных медиаторов, а где членам органов корпоративного управления уместно самостоятельно применять полученные медиативные техники для профилактики конфликтов и разрешения споров; с какими сложностями можно столкнуться при конфликте в коллегиальных органах управления; как воспринимать иррациональных и эмоциональных людей и что делать при наличии межкультурных барьеров; как «военные стратагемы» можно применять в виде «стратагем» медиативного взаимодействия.

Процедура медиации в качестве технологии повышения эффективности корпоративного управления может рассматриваться как серьезный управленческий ресурс. В рамках системной работы по профилактике конфликтов в корпорациях стоит говорить о двух направлениях интеграции медиации в систему работы коллегиальных органов управления. Безусловно, лицом, наиболее заинтересованном в конструктивном разрешении споров, является руководитель компании, традиционно призванный управлять дискуссиями. В качестве первого направления интеграции медиации в работу корпораций мы видим обучение соответствующим технологиям руководителей компании. Кроме того, имеет смысл обучать медиативным навыкам всех лиц, входящих в коллегиальные органы, что обусловлено тем, что а) далеко не все топ-менеджеры обладают характерологической чертой «способность к сотрудничеству» и обучение медиативным техниками позволит сформировать у них систему ценностей конструктивного поведения в конфликте. Наличие данных компетенций у руководства корпорацией, безусловно, будет являться залогом успешности системной работы по профилактике внутрикорпоративных конфликтов б) споры в корпорациях имеют различную тематику и обучение медиативным техникам членов органов корпоративного управления, также владеющих различными профессиональными компетенциями, позволит им, со временем, приобрести также и навыки разрешения соответствующих специализированных споров. В результате сформированная управленческая команда лиц с медиативными навыками и со специализацией по спорам в различной тематике должна явиться основой эффективной системы предупреждения и разрешения внутрикорпоративных конфликтов.

В качестве второго направления системной интеграции медиации в работу коллегиальных органов управления нам представляется включение в локальные нормативные акты положений, обосновывающих применение медиации для разрешения внутренних конфликтов. Так, одним из необходимых принципов корпоративного управления названа ключевая роль совета директоров в предупреждении, выявлении и урегулировании конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками [33, с. 19]. При этом ключевая роль в ситуации конфликта отводится старшему независимому директору при наличии его в компании [34, с. 27]. Контроль за соблюдением этого принципа осуществляется через создание в компании системы мер, направленных на предупреждение и разрешение конфликтов в целях обеспечения эффективной и стабильной работы совета директоров. В кодексе корпоративного управления компании необходимо предусмотреть механизмы урегулирования конфликта интересов и корпоративных конфликтов; разделить ответственность за внедрение, реализацию и контроль политики разрешения конфликтов между и внутри коллегиальных органов. Все внедряемые документы должны соответствовать законодательным требованиям, специфике отрасли и практики работы компании.

Ниже приведен возможный список и описание внутренних нормативных актов компаний, которые могут регламентировать разрешение споров посредством применения медиации.

1. Устав. В Уставе необходимо отразить полномочия и ответственность органа управления компании за внедрение и мониторинг системы разрешения конфликтов. Например, в компетенцию совета директоров необходимо внести формулировки, регламентирующие утверждение политики урегулирования конфликтов в компании и порядок ее пересмотра. В Уставе также может быть отражено согласие всех участников корпорации на рассмотрение споров посредством медиации, арбитража и только после этого, в случае не достижения результата – судебного разбирательства.

2. Корпоративный договор. Договоры компаний такого рода содержат систематизацию осуществления корпоративных прав участников в зависимости от их предпочтений. В этом документе договорные механизмы используются для согласований наиболее важных вопросов деятельности компании. В документе, как правило, прописано то, как осуществляется голосование по тем или иным вопросам компании и устанавливается консолидированная позиция по наиболее важным из них. При отсутствии консолидированной позиции могут возникать споры, порядок разрешения которых лучше урегулировать в корпоративном договоре. Такой договор, являющийся действенным инструментом в случае, если имеется потенциальная возможность возникновения спора между разными инвесторами, может предусматривать пошаговую инструкцию разрешения спора.

3. Положения об органах управления. Эти положения сами по себе не разрешают споры, но являются путеводителем, подсказывающим что делать, когда вопрос становится спорным. Данные положения могут также регламентировать процедуры урегулирования споров. Важно и очень полезно заблаговременно сформулировать: какие функции имеют члены органов управления в разрешении споров и выполнение, каких обязанностей от них ожидается. Вышеназванный документ может помочь установить тон поведения членов коллегиальных органов управления, в том числе формат урегулирования расхождений во мнениях в случае их возникновения. Например, в положениях может быть отражено, что совет директоров содействует разрешению конфликтов и осуществляет контроль системы разрешения конфликтов. Кроме того, положение об органах управления может регулировать разрешение сложных ситуаций, возникающих тогда, когда в органе управления требуется единогласие при определенных вопросах в соответствии с уставом.

4. Положения о комитетах/комиссиях. В положениях о комитетах органов управления должны быть очерчены рамки компетенции каждого комитета и конкретные обязанности, которые он должен выполнять в течение периода его действия. Положения о комитетах устраняют неопределенность в вопросах, подведомственных комитетам и в процедурах принятия ими решений в пределах своих компетенций и при разрешении спорных ситуаций.

5. Политика предотвращения конфликта интересов. Это основной документ компании, касающейся конфликта интересов. В «Политике…» могут быть установлены рамки, в которых необходимо действовать, чтобы избежать конфликта интересов, может быть установлен порядок разрешения предконфликтных ситуаций и установлены процедуры, необходимые для соблюдения в целях урегулирования данного рода конфликтов. Для обеспечения данной политики может создаваться комиссия по урегулированию конфликта интересов.

6. Кодекс поведения (кодекс этики) или кодекс корпоративной этики. Такой Кодекс, представляющий собой свод общих принципов и правил внутреннего поведения, описывающий этическую культуру компании и ее ценности должна иметь каждая корпорация. Данный Кодекс также может включать в себя положение, определяющее подходы к урегулированию внутрикорпоративных конфликтов, включая формат, в котором должны проходить споры в компании, а также методы, которыми их следует урегулировать. Такое положения может быть отражено в разделе описания этики поведения руководителей или механизмов предупреждения и урегулирования конфликтов.

Положительным примером состоявшейся интеграции медиации в корпорацию может служить практика урегулирования конфликта интересов в группе компаний ПАО «Россети», разработавшей регламент, установивший порядок рассмотрения и урегулирования споров и конфликтов для своих дочерних компаний в холдинге [22, С. 1]. Для рассмотрения споров и конфликтов в ПАО «Россети» создан коллегиальный рабочий орган, который рассматривает споры, возникающие между дочерними компаниями при отсутствии у них единой позиции в судебном заседании. Коллегиальный рабочий орган состоит из независимых физических лиц, обладающих достаточными профессиональными знаниями для урегулирования споров и конфликтов, а также профессионального медиатора. Целью существования такого рабочего органа является принятие мер к выработке взаимоприемлемого решения для сторон; предупреждение развития конфликта интересов; создание условий для диалога и обеспечение обратной связи между участниками спора. Конфликтующие стороны самостоятельно выбирают медиатора, а также могут привлекать сторонних экспертов, однако заседание проводится в порядке, определяемом именно медиатором. Заседание завершается подписанием сторонами медиативного соглашения и согласованием консолидированной позиции по судебному спору. Для выполнения указанного регламента дочерние компании ПАО «Россети» обязаны включить в свои договоры медиативную оговорку, а также в ряде локальных нормативных актов описать условие, на основании которого только при не достижении компаниями соглашения об урегулировании спора путем медиации он подлежит разрешению в третейском суде.

Представленное исследование в силу ограниченности выборки не может претендовать на репрезентативный результат анализ спроса отечественных управленцев на применение медиации. Однако имеющийся уже опыт внедрения медиации в систему корпоративного

управления, а также наличие осознанной потребности российских топ-менеджеров в приобретении медиативных навыков, установленной в ходе проведенного нами пилотного исследования, позволяет рассматривать нашу работу как ориентир для более пристального научного внимания, выраженного в необходимости масштабных исследований в этой сфере, направленных на разработку соответствующих образовательных программ, хорошо адаптированных к реалиям обсуждаемой отрасли и правовых инструментов применения медиативной практики в корпорациях. Как заключил Д. Л. Давыденко, «развитие медиации отвечает не только интересам бизнеса, но и всего общества; мировой опыт показывает, что те компании, которые включают посредничество и другие методы урегулирования споров в свою практику, обычно много выигрывают на этом» [4, С. 80].

Представленное в статье обоснование актуальности и направлений интеграции медиации в работу коллегиальных органов управления, позволяет рассматривать описываемую технологию как эффективный ресурс, направленный на повышение эффективности бизнеса и обеспечение его внутренней стабильности, опосредованно обеспечивающий формирование особой культуры поведения персонала компании в конфликте.

Литература:

1. О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях : Письмо Банка России от 13 сентября 2005 г. № 119-Т. С. 2. Доступ из справ. правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Текутьев Д. И. Правовой механизм повышения эффективности деятельности членов органов управления корпорации. М.: Статут, 2017. С. 3.
3. Березинец И. В., Ильина Ю. Б., Фахритдинова Д. Н. Корпоративные конфликты и финансовая результативность компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2014. № 2. С. 100–136.
4. Давыденко Д. Л. Как избежать судебного разбирательства. Посредничество в бизнес-конфликтах // Секрет фирмы. М., 2006. с. 80.
5. Жданов А. Ю. Корпоративное управление – точная наука // Вестник ФА. 2004. № 1. С. 23–34.
6. Иванова Е. А. Развитие корпоративного управления в промышленности России: Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. 2012.
7. Лаптев В. А., Ефименко Е. Н. Корпоративные конфликты: причины возникновения и способы защиты // Lex russica (Русский закон). 2013. № 3. С. 268–279.
8. Лаптев В. А. Понятие корпоративных конфликтов. Разграничение понятий «корпоративный конфликт» и «корпоративный спор», «корпоративное поглощение» и «корпоративный захват» // Арбитражный и гражданский процесс. 2010. № 9. С. 28–32.
9. Леванова Л. Н. Виды и формы корпоративных конфликтов в российских организациях // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. 2013. Т. 13. № 4. С. 673–679.
10. Мазо М. А. Юридические конструкции регулирования конфликта интересов в акционерном обществе // Российский юридический журнал. 2015. № 2.
11. Могилевский С. Д. Органы управления хозяйственными обществами. Правовой аспект. М., 2001. С. 166.
12. Осипенко О. В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. М.: Статут, 2007. 621 с.
13. Осипенко О. В. Управление акционерным обществом в условиях реформы корпоративного права. М.: Статут, 2016. 400 с.
14. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие. М.: Логос, 2011. 224 с.
15. Степанов Д. И. Интересы юридического лица и его участников // Вестник экономического правосудия Российской Федерации. 2015. № 1. С. 29–83.
16. Шаститко А. Е. Фонд «Бюро экономического анализа». Новые исследования. Проблема корпоративного управления и пути их решения в корпоративном законодательстве // Российский журнал менеджмента. 2006. Т 4. № 2. С. 3–24.
17. Лаптев В. А., Ефименко Е. Н. Корпоративные конфликты: причины возникновения и способы защиты // Lex russica (Русский закон). 2013. № 3. С. 268–279.
18. Шамликашвили Ц. А. Использование медиации для урегулирования конфликтов между акционерами и участниками корпоративных отношений. // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2011. № 3 (82).
19. Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации): Федеральный закон от 20 февраля 2010 года № 193-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
20. Гвоздарева М. В. Посредничество как метод альтернативного разрешения корпоративных конфликтов: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук. М., 2006.
21. Диденко В. С. Лучшие «практики» урегулирования корпоративных конфликтов на примере российских компаний // Студенческий научный журнал Грани науки. 2014. Т. 2. № 1. С. 5–8.
22. Азарнова А. Н. Оценка эффективности профессиональной деятельности медиатора // Мир науки, культуры, образования. 2013. № 5 (42).

23. Акимов Л. Ю., Ильютченко Н. В. Медиация в российских компаниях: возможности и перспективы // Вестник арбитражной практики.2016. №3.С. 5–12.
24. Базаров Т. Ю., Чиннова А. С. Социально-психологические детерминанты эффективности медиации // Психологические исследования». 2012. Т. 5 №23.
25. Гайдаенко Шер Н. И. Формирование системы альтернативных механизмов разрешения споров: бесконфликтное общество как основа противодействия коррупции: науч.-практ. пособие. М.: ИЗиСП, ИНФРА-М, 2015. 176 с.
26. Добролюбова Е. А. Медиация как способ разрешения корпоративных конфликтов: правовой аспект // Предпринимательское право. 2011. №4. С. 33–36.
27. Коротенко В. И. «Альтернативное разрешение споров». [электронный ресурс]. URL: http://www.chelarbitr.ru/SMI_i_sud/Press-konferencii_dlja_SMI/Doklad_Korotenko_V.I._Alternativnoe_razreshenie_sporo_ (дата обращения 22.08.2018)
28. Погребская С. А. Особенности медиативного подхода в разрешении судебных споров // Законность и правопорядок в современном обществе: сборник материалов XIX Международной научно-практической конференции. 2014. С. 108.
29. Шамликашвили Ц. А. Использование медиации для разрешения споров в банковской сфере// Банковское право. 2011. №1.
30. Шамликашвили Ц. А. Эффективность медиации в корпоративных спорах Журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления». 2010. №12 (79).
31. Kenneth Thomas, «Conflict and Conflict Management», in The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Marvin Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, 1976.
32. Адизес К. И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. М.: Альпина Паблишер, 2015. 198 с.
33. Могилевский С. Д. Органы управления хозяйственными обществами. Правовой аспект. М., 2001. С. 166.
34. О Кодексе корпоративного управления: Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. №06-52/2463 // Вестник Банка России. 2014. №40. С. 27.

References:

1. On modern approaches to the organization of corporate governance in credit institutions: Letter of the Bank of Russia of 13 September 2005 №119-T. P. 2. Access from ref.-legal system “ConsultantPlus”.
2. Tekutyev D. I. The legal mechanism to improve the performance of members of the governing bodies of the corporation. M.: Statute, 2017. P. 3.
3. Berezinets I. V., Ilina Yu. B., Fakhritdinova D. N. Corporate conflicts and financial performance of companies // Bulletin of St. Petersburg University. Series Management. 2014. №2. P. 100–136.
4. Davydenko D. L. How to avoid a trial. Mediation in business conflicts // The Secret of the Firm. M., 2006. P.80.
5. Zhdanov A. Yu. Corporate governance – exact science // Bulletin of the FA. 2004. №1. P. 23–34.
6. Ivanova E. A. Development of corporate governance in the industry of Russia: Abstract of dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences. 2012.
7. Laptev V. A., Efimenko E. N. Corporate conflicts: causes and ways of protection // Lex russica (Russian law). 2013. №3. P. 268–279.
8. Laptev V. A. The concept of corporate conflicts. The distinction between the concepts of “corporate conflict” and “corporate dispute”, “corporate takeover” and “corporate takeover” // Arbitration and civil process. 2010. №9. P. 28–32.
9. Levanova L. N. Types and forms of corporate conflicts in Russian organizations // News of the Saratov University. New series. Economy series. 2013. V.13. №4. P. 673–679.
10. Mazo M. A. Legal structures of regulation of conflict of interest in a joint-stock company // Russian legal journal. 2015. №2.
11. Mogilevsky S. D. Management bodies of economic societies. Legal aspect. M., 2001. P. 166.
12. Osipenko O. V. Conflicts in the activities of governing bodies of joint-stock companies. M .: Statute, 2007. 621 p.
13. Osipenko O. V. Management of a joint stock company in the context of corporate law reform. M.: Statute, 2016. 400 p.
14. Persikova T. N. Intercultural communication and corporate culture: a tutorial. M .: Logos, 2011. 224 p.
15. Stepanov D. I. Interests of a legal entity and its participants // Bulletin of Economic Justice of the Russian Federation. 2015. №1. P. 29–83.
16. Shastitko A. E. Foundation “Bureau of Economic Analysis.” New research. The problem of corporate governance and ways to solve them in corporate law // Russian Management Journal. 2006. V 4. №2. P. 3–24.
17. Laptev V. A., Efimenko E. N. Corporate conflicts: causes and ways of protection // Lex russica (Russian law). 2013. №3. P. 268–279.
18. Shamlikashvili Ts. A. Using mediation to resolve conflicts between shareholders and participants in corporate relations. // Joint-stock company: issues of corporate governance. 2011. №3 (82).
19. On the alternative dispute resolution procedure with the participation of a mediator (mediation procedure): Federal Law of February 20, 2010 №193-FL. Access from the ref.-legal system “Consultant Plus”.
20. Gvozdareva M. V. Mediation as a method of alternative resolution of corporate conflicts: dissertation author’s abstract for the degree of candidate of sociological sciences. M., 2006.

21. Didenko V. S. The best “practices” of settling corporate conflicts on the example of Russian companies // Student scientific journal Grani Skoti. 2014. V. 2. № 1. P.5–8.
22. Azarnova A. N. Evaluation of the effectiveness of the professional activity of the mediator // World of science, culture, education. 2013. № 5 (42).
23. Akimov L. Yu., Ilyutchenko N. V. Mediation in Russian companies: opportunities and prospects // Bulletin of arbitration practice. 2016. № 3. P. 5–12.
24. Bazarov T. Yu., Chinnov A. S. Socio-psychological determinants of the effectiveness of mediation // Psychological Studies. 2012. V. 5 № 23.
25. Gaydayenko Sher N. I. Formation of a system of alternative dispute resolution mechanisms: a conflict-free society as the basis for countering corruption: scientific-practical. benefit. M .: Izizp, INFRA-M, 2015. 176 p.
26. Dobrolyubova E. A. Mediation as a way to resolve corporate conflicts: the legal aspect // Business Law. 2011. № 4. P. 33–36.
27. Korotenko V. I. “Alternative Dispute Resolution”. [e-resource]. URL: http://www.chelarbitr.ru/SMI_i_sud/Press-konferencii_dlja_SMI/Doklad_Korotenko_V.I._Alternativnoe_razreshenie_sporo_ (date of reference 22.08.2018)
28. Pogrebskaya S. A. Features of the media approach in the resolution of legal disputes // Law and order in modern society: a collection of materials of the XIX International Scientific and Practical Conference. 2014. P. 108.
29. Shamlikashvili Ts. A. Use of mediation to resolve disputes in the banking sector // Banking law. 2011. № 1.
30. Shamlikashvili Ts. A. Efficiency of mediation in corporate disputes Joint-Stock Company: Issues of Corporate Governance. 2010. № 12 (79).
31. Kenneth Thomas, Conflict and Conflict Management, in The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Marvin Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, 1976.
32. Adizes K. I. Management styles are effective and ineffective. M .: Alpina Publisher, 2015. 198 p.
33. Mogilevsky S. D. Management bodies of economic societies. Legal aspect. M., 2001. P. 166.
34. On the Corporate Governance Code: Letter of the Bank of Russia dated April 10, 2014 № 06-52 / 2463 // Bulletin of the Bank of Russia. 2014. № 40. P. 27.