



СТАВКА НА СТАБИЛЬНОСТЬ

— Первый вопрос — традиционный для всех, у кого наш журнал берет интервью, и, как нам кажется, он наиболее интересен для читателей. Каковы, на ваш взгляд, перспективы внедрения медиации в России?

— Сегодня медиация в России находится еще в самой начальной стадии развития. Перспективы ее внедрения будут определяться тем, насколько быстро окажется сформирована законодательная база для использования медиации в различных сферах общественной жизни: в судебной системе, в государственном регулировании и контроле, в разрешении споров между частными лицами до обращения в суд, а также в других сферах жизни, не относящихся напрямую к экономической сфере деятельности. Второй фактор, от которого зависят подобные перспективы, — это скорость приобретения навыков медиации людьми, работающими в этих сферах, и осознание того, что подобный метод может стать одним из важных инструментов при решении споров. И все-таки мне кажется, что все это не долгосрочная, а среднесрочная перспектива. Сегодня видны явные знаки того, что в некоторых областях общественной жизни медиация начнет успешно прививаться уже в ближайшие два-три года.

— Сегодня медиацию, как один из методов разрешения споров, начинают применять в случаях коммерческих и корпоративных споров. Создана служба медиации при РСПП. Каковы, на ваш взгляд, перспективы подобного развития практики внесудебного разрешения споров и в каких еще областях имело бы смысл применять медиацию?

— Мне кажется, что медиация может оказаться полезной как раз в той сфере, которая наиболее близка мне, то есть в сфере деятельности органов государственной власти, а также во всех тех областях, где применяется государственное регулирование. И прежде всего это сфера антимонопольного регулирования и контроля. Дело в том, что при антимонопольном регулировании возникают как споры между государственными органами и частными компаниями, так и споры

Сегодня на вопросы журнала «Медиация и право. Посредничество и примирение» отвечает Аркадий Владимирович Дворкович, начальник Экспертного управления Президента Российской Федерации.



между самими компаниями, при которых спорящие стороны прежде всего обращаются не в суд, а в органы государственной власти, в федеральные антимонопольные службы, чтобы те вынесли решение, возникает или нет монополия на том или ином рынке, а значит, возможно или невозможно здесь введение различных поведенческих условий. Но оценка, за которой обращаются спорящие стороны, по определению не может быть строго регламентирована, поскольку речь идет о рыночных реалиях, о ежедневном изменении ситуации на рынке. Многое тут зависит от оценочных категорий, от того, как структурирована компания. Здесь часто просто невозможно применение некоторых заранее определенных формальных критериев, правил. Возможно только достижение некоего согласия всех участников процесса в отношении того, нормальная или ненормальная является рыночная ситуация и нужно или не нужно в данном случае применять отдельные инструменты антимонопольного регулирования. Следовательно, здесь явно появляется поле для деятельности медиатора, который может хотя бы на некоторое время примирить интересы спорящих сторон и помочь им выработать единую позицию. Возможно, через некоторое время конфликт возобновится, но даже временное примирение принесет всем сторонам ощутимую пользу. Если же медиатор не достигнет успеха, тогда спор будет решаться федеральным органом власти с применением соответствующих инструментов и процедур. Другая возможная сфера применения медиации — тарифное регулирование, где также часто происходит столкновение интересов, но это уже, как правило, не споры между различными производителями, а спор между производителем и потребителем. Причем потребители все чаще организуются в различные ассоциации и союзы, которые могут представлять их интересы в спорах. Иногда интересы потребителей представляют и государственные органы — например, государственная тарифная служба. Поскольку интересы потребителей и производителей априори противоположны, важно иметь независимого координатора этого спора, чтобы он мог помочь достичь консенсуса, и таким координатором может выступать медиатор. Еще одна сфера, ко-



фото | Александр ПУГУТА

торая несколько отличается от первых двух (и именно поэтому ее важно упомянуть) — это сфера оценочной деятельности. Здесь также нет четких правил, это сфера творческая, но тем не менее результаты оценки имеют юридически важное значение для принятия решений государственными органами, частными компаниями и гражданами при приватизации, продаже недвижимости и при других подобных процессах. Здесь, как правило, важно не нахождение согласия о цифре (это как раз достаточно простой и регламентированный процесс, в который медиатор вряд ли сможет вмешаться). Речь идет о том, на чем основана оценка, и все ли факторы принимались во внимание. Главное — прийти к согласию о том, какие факторы принимать во внимание при оценке. После этого работа медиатора уже может считаться законченной, и дальше оценщик проведет свою работу. Насколько хорошо он с ней справится — другой вопрос, но тут уже легко будет оценить качество работы оценщика по объективным критериям, и для этого не нужно никаких согласительных процедур.

— Медиация несет в себе возможность проявления высокой индивидуальной ответственности при разрешении возникающих конфликтов и споров в различных сферах человеческой деятельности. Как вы думаете, готово ли наше общество сегодня оценить преимущества медиации?

— Я думаю, что процесс будет постепенным. Наше общество, как и любое другое, развивается, и мы постепенно все больше начинаем полагаться при решении некоторых задач не на государство, а на себя. Это даже видно по социологическим опросам. Например, на вопрос о том, готовы ли вы заняться предпринимательством, положительно отвечают не 10 процентов опрошенных,

как было 5 лет назад, а уже 20. Появляется все больше активных людей, которые явно рассчитывают на свои силы, а не на помощь государства. Именно эти люди составляют ту категорию, которая будет готова и в разрешении споров больше полагаться на свои силы, а не на использование государства как инструмента насилия. Хотя эти вещи в любом случае дополняют друг друга. Ведь нельзя сказать, что медиация полностью заменит государственную судебную систему или государственный контроль, скорее этот институт

тому что снижаются риски концентрации власти в одних руках, в одной точке. Риски принятия избыточного числа решений одним и тем же институтом. Чем больше механизмов задействовано при принятии решений, тем меньше риск, что эти решения будут не сбалансированы.

— Как вы соотносите медиацию — метод внесудебного разрешения споров — с российским менталитетом? Какие препятствия, по вашему мнению, ожидают ее в реалиях российского общества?

Когда в России возникла потребность в стабильности, появилась и потребность в более лояльных формах разрешения споров

освободит государство от избыточных функций, и оно сможет заниматься сложными делами, которые требуют судебного урегулирования.

— Согласны ли вы с точкой зрения западных ученых и специалистов, считающих медиацию одним из элементов формирования гражданского общества?

— Да, безусловно, поскольку именно при использовании этого механизма проявляется активная позиция людей и формируется институт, который, как я уже сказал, дополняет государство, а государство становится одним из элементов гражданского общества. Просто в настоящее время государственная власть является доминирующей частью гражданского общества. Чем больше механизмов саморегулирования, чем меньше люди обращаются к государству, тем сильнее гражданское общество, по-

— Главное потенциальное препятствие — это нелегитимность медиации, но и это будет зависеть от того, насколько четкой и понятной окажется правовая база для медиации. Если медиация, как сейчас происходит, будет применяться лишь в качестве добровольного инструмента, не имеющего юридически значимых последствий, то, наверное, не многие будут ею пользоваться, так как будут осознавать, что существует риск неисполнения тех решений, которые были вынесены после процедуры медиации. Если же в законодательстве будут закреплены юридически значимые последствия, сам этот факт на несколько порядков поднимет доверие людей к данной процедуре. Хотя даже при наличии подобного законодательства какое-то время будет происходить привыкание общества к новому инструменту разрешения споров. Поэтому, на мой взгляд, надо начать с тех сфер жизни, в которых по-

добный инструмент легче всего применить, чтобы люди видели, что медиация приносит положительный результат. Если начать ее использовать сразу «широким фронтом», то можно где-то потерпеть неудачу и потерять доверие людей на многие годы. Поэтому к внедрению медиации нужно подходить аккуратно, с учетом психологии людей.

— К нам часто обращаются чиновники разных уровней с просьбой о помощи в формировании коммуникативных навыков, позволяющих предотвращать назревание конфликтов, особенно при непосредственном общении с населением. Считаете ли вы, что медиация как навык может быть взята на вооружение в управленческой сфере?

— Наверное, да. Поскольку зачастую, когда чиновники рассматривают просьбы или требования людей, они не могут поставить себя на место обращающегося, не могут ощутить, какие интересы столкнулись при возникновении той или иной проблемы. Они рассматривают себя как элемент власти и выступают «от власти». А ведь им необходимо понять суть проблемы и найти те решения, которые не только соответствуют закону, но и отвечают интересам общества, защищающего права гражданина. Для этого представителю власти нужно ощутить себя этим гражданином. Вот здесь и может быть полезна медиация, воспитывающая в человеке умение поставить себя на место других людей.

— Может ли внедрение медиации, по вашему мнению, активно влиять на устоявшуюся практику разрешения споров в различных областях права?

— Сразу вряд ли, поскольку как раз устоявшаяся практика помогает функционированию судебной системы, которая, как правило, достаточно

консервативна. Но со временем, когда возникнут прецеденты решения тех или иных проблем новым способом, судебная система не сможет не обратить на это внимания. Я уверен, что через некоторое время, когда появится устоявшаяся практика применения медиации, изменится и практика разрешения споров другими способами. Но это требует существенного времени.

— Сегодня, когда в стране растет промышленное производство, неизбежно возникают проблемы, связанные с защитой окружающей среды. Они часто провоцируют конфликты, в которые бывают вовлечены различные социальные группы. Считаете ли вы, что медиация в подобного рода спорах могла бы успешно применяться в условиях нашей страны?

— Я думаю, да. Приведу пример. К нам обратилась итальянская компания, которая работает в Краснодарском крае, у них там кожевенное производство. Жители соседнего поселка постоянно жалуются на запахи, которые исходят из специальных сооружений, построенных компанией. Спор тянется годами, и люди пытаются решить эту проблему через прокуратуру, федеральных инспекторов, через власти Краснодарского края. При этом инвестор делает все добросовестно, вкладывает деньги в очистные сооружения, выполняет санитарные нормы, предусмотренные законодательством, но тем не менее не может избежать претензий со стороны жителей. Может быть, это действительно претензии, связанные с неблагоприятной экологической обстановкой, а может быть, им не нравится, что здесь построили этот завод, или не нравится то, что это итальянский, а не российский инвестор. Это не известно. Но здесь явно есть предмет для разрешения конфликта иными способами, чтобы стороны сели за стол перегово-



воров и попытались найти оптимальное решение. Может быть, этому городку нужно просто помочь, а может быть, действительно есть проблемы с окружающей средой, и тогда завод надо убирать или перепрофилировать.

— Во многих европейских странах медиация успешно применяется в системе восстановительного правосудия в случаях со взрослыми и несовершеннолетними правонарушителями. Возможно ли в России, по вашему мнению, широкое применение этого метода, хотя бы с нарушителями закона, не достигшими совершеннолетия, — ведь это хорошая профилактическая мера?

— Я думаю, что в этой области все меры хороши, потому что ситуация становится все более критической. Не делается практически ничего, чтобы эти люди вступали в нормальную жизнь. Поэтому,

если практика западных стран показывает, что это помогает, то этот инструмент использовать можно и нужно, т.е. никаких препятствий к этому быть не должно.

— В западноевропейских странах, в частности в Германии, медиация используется при рассмотрении налоговых споров. Насколько подобная практика применима в России?

— У нас пока законодательство не предусматривает возможности диалога между инспектором и налогоплательщиком и какого-либо вида разрешения споров, кроме административного уровня. Это и плюс, и минус. Плюс, потому что налоговая сфера является в чистом виде административной сферой, и каждый обязан платить установленные законом налоги. Налоговая служба в любом случае является инструментом насилия, действующим так, чтобы эти налоги из-

влечь из кармана налогоплательщика. Так устроена налоговая система, и это данность. С другой стороны, в России, как и в большинстве стран мира, сложное налоговое законодательство. Есть, конечно, страны, где налоговое законодательство очень простое, но это, как правило, оффшорные зоны. Сложность налогового законодательства приводит к тому, что все-таки некий диалог здесь постоянно возникает, хотя его не должно быть. Но он есть — и сегодня он приводит к коррупции, к договоренностям на бытовом уровне между инспекторами и налогоплательщиками. В других странах существует практика соглашений между налогоплательщиками и налоговыми органами относительно того, как в той или иной ситуации трактуется та или иная сделка и как при совершении обычной экономической деятельности по определенной схеме платить налоги. Как и в каком случае интерпретировать на-

логовое законодательство. У нас в стране это происходит в суде, и потому у нас все суды завалены налоговыми делами. Большинство дел выигрывается налогоплательщиками, хотя за последние несколько месяцев тенденция немного изменилась. Но в любом случае мы получаем результат того, что не используем инструменты, принятые в других странах. Поэтому мне кажется, в какой-то момент мы подойдем к тому, что целесообразно использовать медиацию или другой инструмент соглашений между налоговыми органами и налогоплательщиками в целях налогового администрирования. Но, видимо, это не краткосрочная перспектива, над этим нужно работать и искать возможности для подобного диалога, может быть, начиная с чего-то одного, с какой-то одной конкретной системы. Пока же российским законодательством ничего подобного не предусмотрено.

Чем больше механизмов саморегулирования, чем меньше люди обращаются к государству, тем сильнее гражданское общество

— Существует точка зрения, что если есть воля и желание сторон к достижению соглашения, то они способны договориться сами, без помощи третьей стороны. На наш взгляд, даже при большом стремлении к мирному разрешению спора спорщикам необходимо получить возможность взглянуть на свои позиции со стороны, что является одной из причин необходимости привлечения нейтральной стороны — медиатора. Хотелось бы узнать ваше мнение по этому поводу.

— Вы точно упомянули два необходимых условия к достижению соглашения — это воля и желание. Но есть еще третий элемент — умение достичь соглашения. Поэтому медиатор здесь будет выступать как человек, добавляющий умение сторонам, а значит, он поможет спорщикам. Только в такой ситуации, когда есть воля и желание, потребуются медиатор. Когда нет воли и желания, никакой медиатор не поможет.

— Как вы считаете, почему именно сейчас в нашей стране возник интерес к новым формам разрешения споров?

— Потому что появилось большое число компаний, которые готовы планировать жизнь на несколько лет вперед. А такая перспектива требует стабильности в отношениях — с партнерами, коллективом, клиентами, с государственными органами. И важно иметь механизмы разрешения споров, минимизирующие риски, связанные с началом того или иного вида деятельности. Идти к государству — всегда риск: а вдруг будет принято решение, не удовлетворяющее интересам, а, наоборот, ограничивающее интересы сторон? Или в пользу государства, а не в пользу одной из сторон? И по-

этому сейчас возникает интерес к новым формам разрешения споров. Ведь раньше это было невозможно, поскольку люди были заняты в основном текущими делами, ставки делались на нестабильность. А когда возникла потребность в стабильности, то появилась и потребность в более лояльных формах разрешения споров.

— Какова, на ваш взгляд, социальная значимость медиации?

— Она определяется тем, что у людей появляется еще одна отдушина в жизни. Если говорить об исторических параллелях, то раньше этим механизмом была церковь, потом эту роль взяло на себя государство. Но и барин тоже нередко являлся в споре крестьян медиатором. Это была замена инструментов, слишком далеких от человека, это была возможность опустить разрешение социальных споров на низкий социальный уровень, с тем чтобы не нужно было обращаться к церкви, к царю, а решить все вопросы в своей социальной среде. Мне кажется, это и сегодня очень важно, это меняет психологическую обстановку. Это говорит о том, что в обществе на самом низком уровне существует своя комфортная ситуация, когда не нужно обращаться за разрешением любых проблем на более высокий уровень.

— Может ли медиация эффективно использоваться с целью урегулирования трудовых споров и для создания благоприятных условий взаимодействия в трудовых коллективах?

— Сейчас существует практика досудебного разрешения споров, досудебные механизмы, которые близки к медиации, хотя это не одно и то же. Для использования медиации при разрешении внутрикорпоративных споров вообще нет никаких препятствий,

и думаю, это одна из первых сфер, где медиация может быть задействована максимально эффективным образом. Поскольку трудовой конфликт — это всегда комплексная проблема, где есть возможность нахождения нетривиального согласия, поскольку речь идет о деньгах, об охране труда, о карьерном росте, о каких-то дополнительных социальных благах, о взаимоотношениях внутри коллектива. Здесь могут рассматриваться самые разные факторы, и их сочетание может играть по-другому, если у медиатора получится помочь сторонам по-новому взглянуть на ситуацию и найти какие-то развязки. Потому что когда начинается формальная процедура разрешения трудового конфликта, уже невозможно вовлечь все эти факторы в разрешение ситуации. Если речь идет о деньгах, даже на досудебном разбирательстве разрешается только этот конфликт, а когда начинается процедура медиации, то к разрешению конфликта можно привлечь все многообразие факторов.

— Какими профессиональными качествами, по-вашему, должен обладать медиатор?

— Это удивительные люди, если они могут заменить собой церковь. Ну а если серьезно, то медиаторы должны знать законы, хотя им не обязательно быть профессиональными юристами. Но они должны хорошо знать законодательство — и это критически важный фактор. Они должны быть хорошими психологами, хотя это не значит, что они должны закончить психологический факультет МГУ. Но основные навыки психологов у них должны быть. Наконец, они должны хорошо знать ту сферу общественно-экономической деятельности или жизненную ситуацию, в которой они пытаются помочь найти решение. То есть,

если медиатор занимается решением корпоративных конфликтов, то он должен знать экономику; если он разбирает трудовые споры, то он должен понимать практику корпоративного управления, организации производства и т.д. Он не должен быть узким специалистом в этой сфере, но он должен знать про это достаточно, чтобы его клиенты ему доверяли. Не знаю, должен ли он быть хорошим педагогом, это вопрос спорный, так как здесь все зависит от подхода. Впрочем, дидактический подход здесь в любом случае не поможет, так как медиатор должен быть помощником, а не навязывать свою волю. В любом случае это должен быть человек, умеющий построить диалог, обладающий основными навыками логики и имеющий практику использования логики как науки.

— Как вы считаете, насколько значимо в нынешних условиях появление в России специального журнала о медиации?

— Журнал — это площадка для того, чтобы и профессионалы, и потребители смогли высказать свою позицию о том, каким образом эффективно может развиваться эта процедура в России. На первоначальном этапе это важно для пропаганды. На следующем этапе это будет важно для обобщения опыта и нахождения более эффективных сфер применения медиации как элемента гражданского общества. Мне кажется, журнал взял очень хороший разбег, и в нем уже выступили люди, которые действительно являются профессионалами в своих областях. Думаю, что если журналу удастся сформировать общественное мнение таким образом, чтобы медиация уже через пару лет стала одним из элементов решения различного рода споров хотя бы в одной области, это будет серьезным успехом. Этого я вам и желаю! ●



фото | Александр ПУТЯГА